



© Jean Cosyn

BELEIDSPLAN 2020

'The future is a foreign country: they do things differently there.'

Caroline Pauwels

BELEIDSPLAN 2020 - “The future is a foreign country: they do things differently there”

VOORWOORD	4
INLEIDING	6
1. HET KOMPAS STAAT JUIST: ASP2030 VERSTERKEN	8
2. EEN STEVIG RAAMWERK VOOR GROEI	9
2.1. Versterken van het personeelskader	10
2.2. Naar een efficiëntere governance-structuur	12
2.3. Een aangepaste en duurzame infrastructuur	14
2.4. Snoeien is bloeien: verder optimaliseren en innoveren van ons onderwijsaanbod	15
3. FOCUSSEN OP WAT ONS ONDERZOEK ONDERSCHIEDT	17
3.1. Krachtenbundeling en versterking van onze onderzoeksgroepen	18
3.2. De stem van de wetenschap laten horen	19
3.3. Een nieuw erkennings- en waarderingsbeleid	20
4. WE ZETTEN KOERS OP HORIZON EUROPA	21
4.1. Let's go urban	22
4.2. We verankeren Vlaams	23
4.3. We accentueren onze Europese positionering	24
4.4. Vanuit Europa naar de rest van de wereld	24
SLOT	26
BIJLAGE BELEIDSPLAN 2020	27

BELEIDSPLAN 2020 - *“The future is a foreign country: they do things differently there”*

Voorwoord

Het gaat goed met de VUB. Jaar na jaar stijgen onze inschrijvingscijfers, opvallend meer zelfs dan die van de andere universiteiten. We lanceren nieuwe, pionierende opleidingen, met groot succes. We rekruteren in verhouding meer studenten uit scholen of richtingen voor wie de overgang naar het hoger onderwijs niet vanzelfsprekend is en toch slagen we er in dezelfde studierementen als andere universiteiten te bereiken. Onze afgestudeerden zijn dan ook gegeerd op de arbeidsmarkt. We trekken studenten aan uit de hele wereld die, eens afgestudeerd, in hun land als fiere ambassadeurs van onze instelling optreden. Ons nationaal en internationaal alumninetwork groeit en wordt sterker onderhouden; onze verbondenheid met andere stakeholders intensiveert.

Op heel wat terreinen is ons onderzoek baanbrekend. We hebben onderzoekers van wereldniveau. We slagen er steeds beter in onze onderzoeksresultaten te valoriseren, zowel naar het beleid toe, als in de samenleving en in de bedrijfswereld. We lanceerden spin offs en start up-ondernemingen die wereldwijd bezig zijn naam en faam te verwerven; de VUB-spin off Collibra bereikte als eerste Belgische techstart-up een waardering boven 1 miljard dollar en kreeg zo de status van *unicorn*. Het UZ Brussel behaalde verscheidene nationale en internationale accreditaties (waaronder JCI, JACIE en AHRRP) en scoort bijzonder hoog in Patiëntentevredenheidsenquêtes (VIP²), waardoor objectief wordt bevestigd dat ons ziekenhuis kwaliteitsvolle en patiëntveilige zorg van de hoogste categorie aanbiedt. We werken samen met internationaal toonaangevende universiteiten. We staan mee aan de wieg van EUTOPIA, één van de 17 door de Europese Commissie geselecteerde pilootprojecten van de nieuwe Europese netwerkuniversiteiten. *Horizon Europe* zal mede het universitaire landschap van de toekomst tekenen; wij tekenen er aan mee.

Het gaat dus goed met de VUB. En dat is de verdienste van ons allemaal. Er wordt hard en enthousiast gewerkt door ons administratief en technisch personeel, door ons academisch personeel, op onze verschillende campussen, in ons universitair ziekenhuis. We maken van de VUB een goede plek om te werken en te studeren. Vandaag is de VUB dan ook fier en zelfbewust: een universiteit die ambitieus is en die de lat voor zichzelf hoog legt.

Toen ik vier jaar geleden het Beleidsplan presenteerde waarmee ik me kandidaat stelde voor de functie van rector van de VUB, schreef ik dat mijn beleidsvisie en -plan geen statische verhalen waren, maar veeleer aanzetten vormden tot reflectie en verkenning. In een snel veranderende context moet een beleidsplan ook altijd een levend document worden, dat weliswaar een richting uitzet, maar tegelijk ruimte laat voor aanpassingen en dialoog. Dat is niet anders met dit Beleidsplan 2020. Het Beleidsplan waarmee ik vandaag naar de kiezer trek, is uiteraard geen breuk met het plan uit 2016. We gaan verder op de ingeslagen weg. We houden de blik op de horizon en houden vast aan een duidelijke visie op wie we zijn en waar we als universiteit samen naartoe willen.

Er werden de voorbije vier jaar, letterlijk en figuurlijk, een heleboel werven opgestart. Dat werk gaat voort, ook tijdens een eventuele tweede termijn als rector. Maar er worden in dit Beleidsplan bijkomende accenten gelegd en er worden scherpere keuzes gemaakt:

1. *het kompas staat juist*: we houden de koers aan van het beleidsplan 2016 en van het daarop gebaseerde Algemeen Strategisch Plan 2030 (ASP2030);
2. *we maken van groei, bloei en we bieden daartoe een stevig raamwerk*: we zetten in op governance, leiderschap, infrastructuur en mensen, zodat we niet alleen groeien, maar dat ook doen zonder aan kwaliteit en aan eigenheid in te boeten;
3. *we bouwen verder aan een onderzoeksgedreven onderwijsinstelling* met een pionierende insteek, door slimme keuzes te maken en de juiste prioriteiten te leggen;
4. *we zetten koers op "horizon Europa"*: het Europese en internationale academische landschap maakt grote veranderingen door. De VUB moet zich daarin duidelijk positioneren, als een Vlaamse pionierende universiteit in het multiculturele Brussel, met een sterke Europese verankering en internationale oriëntatie. Vanuit het centrum van Europa connecteren we met de wereld.

Inleiding

Dit jaar is voor ons een feestjaar. Samen met de ULB zijn we 185 jaar oud en wijs. Apart zijn we 50 jaar jong en nog even fris en energiek als in de begindagen. Zowel in 1834 als in 1969 stonden sterke persoonlijkheden mee aan onze wieg. Ook vandaag blijven ze ons, meer dan ooit, inspireren en leiden.

Toen de ULB in 1834 werd opgericht omschreef Pierre-Théodore Verhaegen de opdracht van de nieuwe universiteit als volgt: *“De grote vragen die betrekking hebben op de mens en de maatschappij los van politiek en religieus gezag kunnen onderzoeken, vrij peilen naar de bronnen van het ware en het goede. Zie hier, Sire, de opdracht van onze universiteit”*. Die opdracht is vandaag opnieuw erg actueel: de wereld is complex, de uitdagingen waarvoor we staan zijn meerlagig. De wetenschap wordt multi- en interdisciplinair, met het oog op die grote maatschappelijke uitdagingen, zoals beschreven in de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDGs - *Sustainable Development Goals*) van de Verenigde Naties en de *Missions in Horizon Europe* van de Europese Commissie.

Het humanisme en de Verlichting staan onder druk. Maar dat was destijds voor Verhaegen niet anders: *“Mettons tout en œuvre pour propager les lumières du siècle, mais avant tout, pour les conserver, car nos ennemis veillent pour les éteindre”*. Verhaegen zag een duidelijke opdracht voor de nieuwe universiteit. Hij zag een in de stedelijke omgeving verankerde universiteit, een “Brussels living lab” of “urban university” avant la lettre. Hij zag bovenal een universiteit die wars was van hokjesdenken: *“nous ne voulons que liberté, instruction, et progrès. Notre université n’est ni catholique ni protestante, ni matérialiste. Elle n’est ni républicaine, ni absolutiste, ni juste-milieu. Elle n’élève aucune espèce de drapeaux religieux ou politiques. Elle veut, en mettant à profit la liberté consacrée par nos lois et les ressources que présente la ville de Bruxelles, établir pour toutes les branches de l’instruction un enseignement indépendant, public, complet et progressif. Hors de là, elle ne veut rien”*. Verhaegen kende zijn plaats, letterlijk en figuurlijk, en maakte die tot een troef. Niet meer, niet minder.

We zijn fier op onze waarden, onze traditie, onze Brusselse locatie als Vlaamse universiteit, en onze geschiedenis. Daarom haalden we onze banden met onze moederuniversiteit, de ULB, sterker aan; al noemen we ze vandaag, als volwaardige en autonoom gegroeide VUB, onze zusteruniversiteit. Verhaegen leidt ook ons. In ons ASP2030 herformuleerden we onze missie en expliciteerden we onze waarden. Het onderwijs, het onderzoek en de maatschappelijke dienstverlening van de Vrije Universiteit Brussel gaan, zo schreven we, uit van een radicaal humanisme, dat we vertalen in de

principes van vrijheid, gelijkheid en verbondenheid. Vrijheid staat voor ons voor vrij onderzoek: de verwerping van elk louter gezagsargument en de waarborg van de vrije oordeelsvorming. Gelijkheid staat voor ons voor gelijkwaardigheid en erkenning van diversiteit en inclusiviteit. Verbondenheid staat voor onze aandacht voor de grote maatschappelijke uitdagingen en voor onze zorg voor een respectvolle omgang met de medemensen en met de wereld.

Met Verhaegen zijn we ook trots op onze Brusselse verankering, die we sterker dan ooit uitdragen via *wekonekt.brussels* en *Univers.City*. Omdat Brussel in zijn meerlagigheid en complexiteit ook ons pedagogisch en wetenschappelijk project schraagt; meerlagig Vlaams, Brussels, Europees en internationaal. Waarbij Europees en internationaal inclusiviteit en daadwerkelijke diversiteit impliceren, geen exclusiviteit of elitisme. Aan onze tafel zijn velen welkom. Daarom laten we ons, naast Verhaegen, evenzeer inspireren en leiden door Renaat Braem: een pionier, hardwerkend, sociaalvoelend, een man met een daadwerkelijke *amor mundi*, liefde voor de mens, de planeet en de kosmos, waarvan het Braemgebouw, onze eigenste 'landmark', een veruitwendiging is.

In 1969 werd de VUB opgericht. Nieuwe campussen, nieuwe gebouwen, nieuwe opleidingen zagen het licht. Tijdens die eerste vijftig jaar van het bestaan van de VUB was onze blik vaak naar binnen gericht, maar vandaag treden we zelfbewust naar buiten. Het Braemgebouw, dat we renoveren, staat voor die blik. Met zijn 720 vensters een daadwerkelijke blik op de wereld, met zijn 500 lopende meter muurschilderingen een ode aan de lange en moeilijke zoektocht van de mens naar vrijheid én een ode aan de natuur.

Mens wordt men in pluraliteit, zei Hannah Arendt. Mens wordt men door aan de VUB te werken en te studeren: 720 vensters met het oog op de vrijheid en de diversiteit van de mens. Een campus met 146 nationaliteiten, in het hart van Europa en met een studentenpopulatie waarvan bijna een kwart internationaal is. Wij kijken niet naar de wereld als een buitenstaander, maar vormen een deel van de maatschappij. Soms als geweten, soms als vernieuwer en altijd als deel van een dialoog. De fundamenten die Verhaegen en Braem, en met hen vele beleidsploegen en pionierende onderzoekers en studenten hebben gelegd, zijn sterk. Ze zijn de basis voor onze verdere groei en eigenheid. We moeten onze missie, onze fundamenten en deze eigenheid indachtig zijn bij het uitstippelen van de koers voor de volgende jaren.

Dat is nu al te merken aan onze nieuwe campusarchitectuur in Etterbeek en binnenkort ook in Jette, aan onze nieuwe campussen in Zellik en Gooik, aan de renovatie van het Braemgebouw, aan ons nieuwe huis voor kunst en wetenschap PILAR. Naar buiten gericht en duurzaam. We zijn geen *closed*

community, maar omarmen de diversiteit, niet vanuit een naïeve, verheerlijkende blik op de multiculturele samenleving, maar vanuit de wijsheid dat de andere ons verrijkt. En omdat kennis en wetenschap niet goed gedijen in een monocultuur. Daarom ook is de VUB een instelling die midden in de samenleving staat, die het signaal geeft: *we konekt, we care*. Die open is en gericht op de wereld; die zich positioneert als Vlaams en als meertalig. Die zich engageert op vele vlakken zoals in het *InCampus*-initiatief, in *Brutus*, in de *Kinderuniversiteit*, in de *Difference Day*, in *Edukado*, in *Villa Samson*, in *Born in Brussels* of in het *Ronald McDonald-Huis* op de Brussels Health Campus, in de keuze van onze eredocoraten...

Daarom ook onze niet aflatende inspanningen voor een gerichte wetenschapscommunicatie. Omdat onze stem ertoe doet. We voeren doelbewust beleid om datgene wat onze onderzoekers verwezenlijken, ook de nodige externe weerklank te geven. En dat doen we met succes. Maandelijks monitoren we onze aanwezigheid in de pers: we zijn zeer zichtbaar en doen het vaak beter dan andere, soms veel grotere universiteiten.

Onze universiteit is niet alleen uniek door haar blik op de wereld, maar vooral door het engagement, de kwaliteit en de impact van de mensen die haar vormen en erdoor gevormd worden. De boodschap en de visie van VUB resoneert bij ons personeel, bij de huidige en bij toekomstige studenten en in de maatschappij. Het is een visie die geworteld is in het verleden, maar die we samen elke dag in de praktijk vertalen en uitdragen. Het is dan ook de basis voor dit Beleidsplan, dat verder bouwt op het werk van de afgelopen jaren, op het werk van mijn voorgangers en op dat van de grondleggers van onze universiteit.

1. Het kompas staat juist: ASP2030 versterken

In navolging van mijn beleidsplan, *De VUB als universitas van de 21^{ste} eeuw*, waarmee ik in 2016 naar de verkiezingen trok, definieerden we in ASP2030 vier werven en vijf radicalen. De Vrije Universiteit Brussel zal anno 2030 lerend, open, warm en verbonden zijn. We zijn lerend, - we profileren, optimaliseren en innoveren ons onderwijsaanbod -, én we zijn tegelijkertijd zelflerend, - we leren van elkaar en van de anderen. We gaan uit van een open geest in onderzoek, we blijven pionierend en geëngageerd, zetten in op uitmuntendheid en groeien ook, en vooral crescendo, interdisciplinair. We zijn een referentieplek om te werken en te studeren. We zijn verbonden met elkaar en met de wereld.

Dit alles werd gearticuleerd in tien strategische doelstellingen die op hun beurt uitmondten in operationele doelstellingen, en een ASP projectenportfolio. De vicerectoraten, de diensten en de faculteiten maakten, daarop afgestemd, hun deelbeleidsplannen. We kozen vijftien strategische projecten, die als motor fungeren van transitie en waarmee we op goed gekozen terreinen een impuls geven. We monitoren elk jaar de voortgang en waar nodig sturen we bij. We positioneerden ons, voortbouwend op de missie, als radicaal humanistisch, radicaal digitaal, radicaal divers, radicaal democratisch en radicaal duurzaam. Ook hieruit vloeiden concrete en coherente acties voort. Een overzicht van de realisaties, van de stand van zaken van de werven en van de strategische projecten, vindt u achteraan dit Beleidsplan in de bijlage.

Dat we voor ons derde Algemeen Strategisch Plan de horizon 2030 kozen, betekent per definitie dat het werk in 2020 niet af kan zijn. ASP2030 moet de VUB toekomstbestendig maken. We houden die koers aan en bouwen verder op de verschillende werven en radicalen. Maar waar mijn eerste termijn als rector extra inzette op radicale diversiteit en humanisme, een inspanning die we vanzelfsprekend aanhouden, zal het tweede mandaat intens werk maken van de radicalen digitaal en duurzaam. We gaan dus voort op de ingeslagen weg van ASP2030 en leggen een aantal nieuwe beleidsprioriteiten.

2. Een stevig raamwerk voor groei

Visie

Onze universiteit maakte de voorbije jaren een uitzonderlijke groei door. Onze studentenaantallen blijven stijgen. We hebben nieuwe en succesvolle programma's opgezet en veel van onze al langer bestaande programma's doen het goed. Dat is uiteraard bijzonder fijn en iets waar we samen tevreden over mogen zijn. Die groei is er ook inzake onderzoek en innovatie. We zijn succesvol in het aantrekken van projecten en in hun valorisatie.

Maar we stellen ook vast dat we op onze grenzen botsen. Het is misschien niet onlogisch dat de huidige groei van de VUB gepaard gaat met groeipijnen, maar als we kwaliteit willen blijven leveren en de studeer- en werkomstandigheden voor iedereen bevredigend houden, zullen we die groei ook moeten omkaderen. Zo is onze infrastructuur niet altijd meer toereikend of is ze dringend aan renovatie toe; dat vergt een plan van aanpak en investeringen.

Daarnaast worden onze administratieve processen als te omslachtig ervaren. Ook onze governance-structuur is niet optimaal. Op vele terreinen hebben we nog stappen te zetten inzake leiderschap. Werkdruk blijft bij onze medewerkers een permanent aandachtspunt. Willen we de groei beheersbaar houden, zullen we scherpe keuzes moeten maken, vereenvoudigen en soms zelfs snoeien.

Plan

In de komende periode nemen we maatregelen om ons personeelskader te versterken, onze governance-structuur efficiënter te maken, onze infrastructuur aan te passen met een belangrijke aandacht voor duurzaamheid, en de kwaliteit van ons onderwijs optimaal te organiseren.

2.1. Versterken van het personeelskader

Niet toevallig begint ons plan bij onze mensen: zij zijn het immers die vorm en inhoud geven aan het beleid, die ondersteuning bieden op het terrein, die onderzoek doen en die de studenten vormen en begeleiden. Omgaan met groei betekent dan ook dat we het personeel van de VUB moeten versterken om hiermee om te gaan, en dat op drie verschillende domeinen:

1. **Werkdruk:** om met de toegenomen werkdruk om te gaan, moeten we niet alleen investeren in extra mensen, maar ook in het beter organiseren van ondersteuning, in het vereenvoudigen van de regels en procedures en in een betere automatisering van onze processen.
2. **Leiderschap:** we zetten in op de voorbereiding op en de waardering voor verantwoordelijk en ondernemend leiderschap binnen onze organisatie.
3. **Opleiding en vorming:** we moeten investeren in coaching en vorming van het binnen onze universiteit aanwezige talent.

We moeten permanent oog hebben voor **werkdruk**. Dat betekent dat we, waar nodig, zullen investeren in het aantrekken van extra personeel, zowel ATP als AP. Dat deden we de afgelopen jaren al wat betreft academisch personeel en die inspanning houden we aan. De komende pensioneringsgolf bij het ATP biedt een opportuniteit om strategisch te rekruteren en nieuwe competenties uit te bouwen. We bekijken hoe we de beschikbare mensen zo optimaal mogelijk kunnen inzetten. Soms zullen we de dienstverlening anders moeten organiseren, bijvoorbeeld naar

de ondersteuning van vak- en onderzoeksgroepen toe. Soms zullen we keuzes moeten maken, bijvoorbeeld in ons opleidingsaanbod.

In de snel groeiende opleidingen is de bijkomende werkdruk voor docenten, assistenten en ATP niet te onderschatten. Ons bestaande allocatiemodel maakt dat het vaak vele jaren duurt voor die studentengroei zich vertaalt in bijkomend personeel. In de meest recente begroting maakten we daarom middelen vrij om snelle stijgers op korte termijn de mogelijkheid te bieden hun personeelsbestand, in het bijzonder in termen van AAP/OAP, uit te breiden. Dat is een maatregel die we, bij blijvende groei, zullen bestendigen of uitbreiden.

We zullen ook meer inzetten op het snel en flexibel kunnen inspringen op situaties van snelle groei of personeelsuitval door ziekte of verloop. In een organisatie waar iedereen hard werkt, zorgen net dat soort bijkomende en onvoorziene situaties voor pieken in de werkdruk. Om die reden werd ook het vervangingsfonds voor ZAP voorzien. Tot voor kort was het immers zo dat er voor ZAP'ers die voor langere tijd uitvielen, in tegenstelling tot de bestaande regelingen voor de andere personeelscategorieën, geen vervanging mogelijk was. Nu bestaat er een fonds waarop faculteiten beroep kunnen doen om langdurig zieke collega's te vervangen. Daartoe voorzien we middelen die toelaten ze voor hun onderwijstaken te vervangen. We bekijken de effectiviteit ervan en breiden het instrumentarium desgevallend uit.

Ik had gehoopt deze termijn te kunnen afsluiten met een veelomvattend en breed gedragen Welzijnsplan, dat over alle personeelscategorieën en zelfs over studenten gaat. Dat is niet gelukt. We hebben wel een heleboel concrete maatregelen genomen, maar die vormen nog onvoldoende een sluitend geheel. In de volgende termijn werken we in, in dialoog met de vakbonden, verder aan een integraal en sterker gearticuleerd welzijnsbeleid. Evengoed wordt gekeken naar manieren om betrokkenheid en goed gevoel sterker op de werkvloer te organiseren. We zullen met de erkende werknemersorganisaties regelmatig overleggen over arbeids- en verloningsvoorwaarden en over welzijn op het werk en preventie.

Ten slotte moeten we ook durven kijken naar de bestaande processen en procedures. Een vereenvoudiging op dit vlak is een dubbele winst: minder werk, maar ook minder kans op fouten en vertragingen. Ook op het vlak van informatisering is er nog winst te realiseren (zie verder ook bij infrastructuur). We zetten onze mensen maximaal in op taken waar een menselijke tussenkomst noodzakelijk is of het verschil maakt.

We moeten zeker ook investeren in opleidingstrajecten voor wie terechtkomt in academische of administratief-technische **leidinggevende** posities of voor wie zich voorbereidt om die posities op te nemen. Vaak maakt immers de wijze waarop leiding wordt gegeven het verschil binnen de diensten. Maar de impact van verantwoordelijk en ondernemend leiderschap is niet alleen intern voelbaar: de slagkracht van de universiteit als organisatie wordt mee bepaald door de kwaliteit van haar leiderschap, in alle geledingen. Een universiteit moet bij uitstek 'leading by example' zijn; dat geldt voor ons allemaal. We bieden vandaag nog niet adequate ondersteuning aan wie een leiderschapstraject start. Goed leiderschap wordt niet altijd voldoende gewaardeerd, problemen in leiderschap worden niet genoeg geredieerd. We moeten dus goed leiderschap niet alleen vormen, maar het ook erkennen en naar waarde schatten, zodat mensen zich blijvend willen inzetten en verantwoordelijkheid opnemen.

Breder nog moeten we blijvend de condities creëren die de optimale **ontplooiing van alle talenten** garanderen. Daartoe zullen we, zoals we vandaag bezig zijn uit te rollen via VUB LRN, mensen de **opleiding**, de begeleiding, de training of **coaching** aanbieden waaraan ze op verschillende momenten tijdens hun loopbaan behoefte hebben. Dit geldt zowel voor ATP als voor AP. Als universiteit vinden we het belangrijk dat medewerkers zich permanent kunnen ontwikkelen. Daarom bieden we een ruim trainings- en opleidingsaanbod aan voor alle personeel. Maar het is ook belangrijk dat collega's van elkaar leren en ervaringen en goede praktijken delen. Daartoe bouwen we de *communities of interest* verder uit naar alle personeelscategorieën (AAP/OAP, postdocs, jong ZAP, ZAP, decanen, ATP, ...), teneinde onderlinge uitwisselingen en leertrajecten te optimaliseren.

We gaan positieve mobiliteit van personeel binnen de VUB actiever aanmoedigen en organiseren; onze instelling is nog vaak te statisch. Idealiter volgt uit grotere mobiliteit ook een sterkere verbondenheid en in-depth kennis van de instelling als geheel; het kan ook een middel zijn tot talentscouting en talentontwikkeling. We bekijken onder meer ook het verlonings- en benefitsmodel. We verliezen talent omdat universiteiten in een financieel opbodmodel rond rekrutering en retentie verwickeld zijn. Wanneer té vaak waardevolle medewerkers vertrekken, moeten we ons eigen HR-aanbod durven onder de loep nemen.

2.2. Naar een efficiëntere governance-structuur

We staan voor een noodzakelijke governance-oefening. De bestuursstructuren die we hebben opgezet zijn toe aan evaluatie: wat werkt, wat kan beter? We moeten tot een duidelijke

taakverdeling en efficiënte samenwerking komen tussen centraal en decentraal, tussen de centrale diensten en de faculteiten, tussen Etterbeek en Jette, tussen UZ en de faculteiten, alsook tussen UZ en VUB. Dat doen we vanuit de subsidiariteitsgedachte: wat zit best op welk niveau? We moeten bepaalde lagen durven afschaffen wanneer ze overbodig blijken, of hergroeperen teneinde efficiëntie te winnen. We zorgen voor een betere informatiedoorstroom. We verminderen de vergaderdruk, misschien ook door sommige raden en commissies te schrappen of de werking ervan te optimaliseren. De invalshoek zal steeds zijn: hoe ondersteunen we zo goed mogelijk de kernactiviteiten onderwijs, onderzoek, innovatie en maatschappelijke valorisatie. We voeren daartoe ook een nieuw allocatiemodel in dat transparant is, stabiliteit biedt, toelaat in te spelen op plotse opportuniteiten of uitdagingen en recht doet aan de specificiteit van de verschillende disciplines. Verantwoordelijkheden en eigenaarschap zullen in een organogram duidelijk tot uiting komen.

We moeten nieuwe organisatiemodellen durven exploreren. We zetten in op een sterke organisatie van de *Brussels Health Campus*, met aandacht voor alle stakeholders ter plekke en versterken de groepering van medisch, biomedisch en (bio-)engineering-onderzoek binnen een samenwerking UZ en VUB. We denken na over een performant innovatiemodel. Outsourcing, insourcing en hergroeperingen mogen bij de nieuwe organisatiemodellen bijvoorbeeld geen taboe zijn.

Omdat we meer werk willen maken van duurzaamheid, bekijken we of we die mensen in de instelling die nu bezig zijn met duurzaamheid, maar verspreid zitten over de diensten, kunnen samenbrengen, zodat er een krachtiger en ook meer zichtbaar beleid kan worden uitgerold.

We kunnen leren van anderen en dat gaan we vaker doen. Andere universiteiten staan immers voor gelijkaardige uitdagingen. De voorbije jaren nodigden we sprekers uit van Nederlandse en Vlaamse universiteiten om te vertellen hoe zij bestuurlijke en administratieve processen aanpakken. We maken daarbij gebruik van onze internationale netwerken. Binnen het kader van onze EUTOPIA-alliantie nam de VUB het initiatief om op het vlak van HR tussen de zes partners een samenwerking op te zetten. We moedigen daarnaast onze faculteiten, groepen en diensten aan om regelmatig bij anderen, binnen of buiten de instelling, op bezoek te gaan en te kijken hoe men de dingen daar aanpakt. Samenwerking, leren van elkaar en de uitwisseling en toepassing van good practices zullen onze manier van werken lichter en wendbaarder moeten maken.

2.3. Een aangepaste en duurzame infrastructuur

Ook onze campussen botsen op hun grenzen. We hebben de voorbije periode geïnvesteerd in mooie nieuwe gebouwen. We hebben een meerjarig renovatieprogramma opgezet voor onze bestaande infrastructuur. Maar ook met die investeringen en renovaties zullen we er niet komen. We exploreren daarom alle mogelijkheden: nieuwbouw, verdere renovatie, aankoop of huur van bestaande gebouwen waar zich interessante opportuniteiten voordoen, gebruik maken van gedeelde externe infrastructuur.

We zullen steeds vaker ook oplossingen buiten onze campussen moeten zoeken. Dankzij het wekonekt.brussels-project ontdekten we dat partnerschappen mogelijk zijn: we zullen in de toekomst dan ook meer en systematischer gebruik maken van gebouwen in de stad. Niet per se door die te kopen, maar door samen te werken met bedrijven, met overheidsinstellingen of andere organisaties die aula's of lokalen ter beschikking stellen. Onze aanwezigheid in de stad ("*Brussels City Campus*") breiden we uit op basis van een sharing-model (infrastructuur delen of samen gebruiken). Zo vergroten we het aanbod, zowel voor onderwijs als voor onderzoek.

Net zoals onze onderwijs- is ook onze onderzoeksinfrastructuur aan uitbreiding en renovatie toe. We stelden daartoe een infrastructuurplan op, dat we de volgende jaren zullen uitvoeren. Maar we gaan ook slimmer om met ruimte en met infrastructuur; we hebben aandacht voor flexibele groei en voorzien ruimtes voor tijdelijk gebruik. Het core facilities-beleid moet toelaten grote investeringen in onderzoeksapparatuur optimaal te benutten. We sturen, waar dat kan, aan op co-funding en matching funds inzake infrastructuur. In 2024 nemen we de Usquare volledig in gebruik, in 2024 wordt ook het LIC opgeleverd: ook dat zal telkens capaciteitswinst opleveren.

Uitbreiding binnen het Brusselse Hoofdstedelijk Gewest is evenwel beperkt; even strategisch is dus de uitbreiding van infrastructuur en activiteiten naar de Vlaamse rand. Zo bouwen we nieuwe infrastructuur uit in Zellik, in het Green Energy Park, in Gooik, waar er zich naast de fotonica-groep nu ook multidisciplinaire onderzoeksgroepen vestigen en waar we een *STEAM-academy* ontwikkelen (science, technology, engineering, arts and mathematics) die als Europees rolmodel wil fungeren, en exploreren we het opnieuw in gebruik nemen van de Rode-campus (bijvoorbeeld in het kader van een samenwerking tussen de faculteit IR en het von Karman Instituut). Deze uitbreiding naar de Vlaamse rand en verder, biedt ons, naast infrastructureel potentieel, ook het strategisch voordeel van zichtbaarheid en Vlaamse verankering (zie verder).

Het spreekt voor zich dat de investeringen in infrastructuur in lijn moeten zijn met onze ambities op het vlak van duurzaamheid. De VUB en het UZ worden klimaatneutraal en verminderen de CO₂-uitstoot door rationeel energiegebruik op het vlak van infrastructuur, aankopen en mobiliteit. Onze investeringen in gebouwen en campussen moeten hier actief aan bijdragen.

Maar infrastructuur betreft niet alleen bakstenen en beton: ook de digitale infrastructuur van de VUB moet mee evolueren. Ruimte kunnen we ook maken door, waar mogelijk en relevant, meer in te zetten op digitale manieren van lesgeven en onderwijsondersteuning. Maar ook door zo efficiënt mogelijke curricula en lesroosters op te stellen en door vormen van slimme examenroostering.

In het kader van ASP2030 hebben we belangrijke stappen in het digitaliseringstraject gezet. De uitrol van het leerplatform Canvas verliep nagenoeg probleemloos. De uitrol van TEO ging zeker gepaard met kinderziektes, maar zit nu op schema. We updaten PURE en optimaliseren CALI verder. We ontwikkelen, ten behoeve van de faculteiten en de vicerectoraten, dashboards met daarin de nodige kerncijfers (financiën, personeel, studenten, onderzoek) om datagedreven beleid te voeren. We hebben de afgelopen jaren geworsteld met, maar ook hard gewerkt aan onze digitale en ict-dienstverlening. We zijn er zeker nog niet, maar er ligt een duidelijk en gedragen plan van aanpak klaar. Er is wat digitalisering betreft nood aan verdere visieontwikkeling. De digitale uitdaging betreft alle aspecten van wat we doen: onderwijs, onderzoek (onder meer Open Science en Open Data), administratie, bibliotheek, bestuur. De volgende jaren zullen we op elk van die domeinen fundamentele beslissingen moeten nemen en ook belangrijke investeringen doen.

2.4. Snoeien is bloeien: verder optimaliseren en innoveren van ons onderwijsaanbod

We moeten echter ook werkdruk weghalen door in het onderwijsaanbod te snoeien: de VUB biedt in verhouding meer opleidingen aan dan de andere universiteiten, meer opleidingsonderdelen, meer keuzemogelijkheden en de ratio AP/student zit minder goed. Dat leidt vaak tot een zware onderwijsbelasting bij onze docenten en assistenten en tot druk op het ATP. Dat onevenwicht moeten we aanpakken. Ons onderwijsaanbod moet recht evenredig zijn met onze schaal en tevens onze eigenheid, laagdrempeligheid en activerende werkvormen bestendigen. De faculteiten en opleidingen maken een duurzame oefening in die richting, waarbij oude opleidingen scherper hervormd en geprofileerd worden en nieuwe initiatieven daadwerkelijk leiden tot schrappen in het al bestaande aanbod. Brede bachelors, verdiepende masters en onderscheidende gespecialiseerde

manama's leiden ons in de keuzes. We voeren ook een gediversifieerd studiegeldbeleid en vrijwaren daarbij inclusieve toegang.

We maken keuzes in functie van onze sterktes, onze waarden en de strategische doelstellingen van de universiteit. We kiezen voor pedagogische innovatie. Daartoe benchmarken we alle opleidingen: wat zijn wereldwijd in het vakgebied de meest aantrekkelijke programma's, wat kunnen we ervan leren en welke best practices implementeren we. We gaan investeren in opleidingen die daadwerkelijk innoveren en zich pionierend onderscheiden in onderwijs. We onderzoeken of er, naar analogie met de onderzoekssabbaticals, ook onderwijssabbaticals kunnen worden voorzien, om zich pedagogisch te herbronnen of het onderwijs ingrijpend te vernieuwen.

We maken werk van een Brusselse component in iedere opleiding, zetten in op het afleveren van meertalige studenten, en maximaliseren *internationalisering@home*-initiatieven. Dit bijvoorbeeld door samenwerking met de ambassades en internationaal sociaal-cultureel werk, maar ook door onze internationale studenten te betrekken in verschillende onderwijsvormen. We zetten in op collectieve mobiliteit (al dan niet onder vorm van blended learning) van studenten en docenten. We rollen ons taalbeleid uit en versterken de taalbeheersing Nederlands bij onze studenten. We consolideren de *universitas*-gedachte, door algemeen vormende, opleidingsoverschrijdende vakken in te voeren binnen een universiteitsbreed keuzepakket, zowel bijvoorbeeld over kritisch denken, interculturele communicatie, ethisch technologie-denken, als over maatschappelijk-technologische uitdagingen als Artificiële Intelligentie.

Belangrijk is dat we de bestaande goede kwaliteit van ons onderwijs en onze studentenbegeleiding moeten kunnen blijven garanderen, ook wanneer de studentenaantallen groter zijn. Dat betekent dat we studenten voorbereiden op en goed begeleiden bij de keuzes die ze maken. We zullen ze opvolgen en coachen, regelmatig evalueren en, waar nodig, op tijd bijsturen of heroriënteren. Ook dat zal een bijkomende investering in personeel vergen. Op sid-in's en infodagen onderscheiden we ons positief van andere instellingen door onze studentgerichte aanpak, ook voor zij-instromers en internationale studenten die komen voor onze Engelstalige Ba- en Ma-opleidingen. Die aanpak moeten we blijven waarmaken.

We zetten extra in op de rekrutering van studenten in die domeinen waar ons marktaandeel te gering of slinkend is (taal- en cultuurwetenschappen, STEM-opleidingen). Prioritair hierbij is de opleiding geneeskunde. We moeten ons marktaandeel in de generatiestudenten geneeskunde substantieel vergroten. Alleen zo kunnen we, samen met het stimuleren van de zij-instroom vanuit

andere universiteiten waaronder de UHasselt, voldoende artsen aanleveren voor verdere opleiding in de huisartsgeneeskunde en in de diverse andere specialismen. Vanuit een grotere studentenpool kunnen we ook meer getalenteerde jonge artsen laten doorstromen naar een academische carrière. Tenslotte zal dit de netwerkvorming rond en met het UZ ondersteunen en versterken. Schaal en kritische massa zijn ook hier aan de orde.

We stellen onze docenten en assistenten in staat kwaliteitsvol onderwijs te bieden en waarderen ze meer expliciet voor de geleverde inspanningen. We voorzien adequate onderwijsinfrastructuur. We borgen de kwaliteit van onze opleidingen maar maken de procedures voor kwaliteitszorg zo licht mogelijk: we gaan uit van vertrouwen. Onze centrale onderwijsdiensten bieden ondersteuning in functie van de door de opleidingen bepaalde doelstellingen.

3. Focussen op wat ons onderzoek onderscheidt

Visie

Naast waardegedreven, is onze universiteit ook een onderzoeksgedreven onderwijsinstelling. Onderzoek onderscheidt universiteiten van de andere hogere onderwijsinstellingen, bepaalt ons onderwijscurriculum en vormt de basis van onze maatschappelijke dienstverlening. In termen van onderzoek mag en moet de lat dus hoog liggen. We moeten pionieren, maar ook inspireren, communiceren en ons onderzoek vertalen in aantrekkelijk en hoogstaand onderwijs. We moeten daarom durven in te zetten op sterkte: alleen daarmee kunnen we ons onderscheiden in het drukbezette onderzoekslandschap.

De doelstellingen uit ASP2030 blijven relevant, maar we moeten durven optimaliseren en focussen waar nodig en mogelijk. We leggen de prioriteit waar we kritische massa hebben, waar we pionierend zijn, sterk leiderschap in huis hebben, en waar we vanuit onze waarden, onze netwerken en onze stedelijke en maatschappelijke context (onder meer gedreven door de SDG's en de *Missions in Horizon Europe*), het best geplaatst zijn om een onderzoeksuitdaging aan te pakken.

De uitdagingen van vandaag zijn multidisciplinair en complex. Ze vergen niet alleen creativiteit en excellentie, maar ook een voldoende grote schaal en samenwerking over onderzoeksgroepen heen. Die krachtenbundeling zal leiden tot meer slagkracht, maar ook meer efficiëntie.

We zetten nog sterker in op wetenschapscommunicatie en we nemen verantwoordelijkheid in het publieke debat. De rol van de wetenschapper is de laatste decennia onder invloed van administratieve parameters ingeperkt en vervormd. Dit kan bijgestuurd worden; het gewicht van de waardering voor wetenschappelijk werk komt te liggen op de excellentie van het onderzoek en op de impact ervan op het onderwijs, in de samenleving en in het publieke debat.

Plan

In een volgende termijn wil ik nog sterker de nadruk leggen op de noodzaak van krachtenbundeling, op het belang van wetenschapsvalorisatie en op de plicht om mensen te erkennen en te waarderen voor het werk dat ze leveren.

3.1. Krachtenbundeling en versterking van onze onderzoeksgroepen

Ons onderzoek heeft terecht een goede reputatie en we mogen trots zijn op het pionierswerk dat we op verschillende domeinen hebben verricht. We zullen nu strategische keuzes maken inzake ons onderzoeksbeleid. We kunnen daarbij inzetten op een aantal brede onderzoeksprogramma's. We maken die keuzes in functie van onze sterktes en van bestaand leiderschap in het onderzoeksgebied en prioriteren in overeenstemming met onze waarden en onze missie. Daarbij kunnen de *Sustainable Development Goals* en de *Missions in Horizon Europe* een thematische leidraad vormen. Ook de accenten die Brussel en Vlaanderen leggen, kunnen mede bepalend zijn in onze keuzes.

Die brede onderzoeksprogramma's zullen ruimte laten voor zowel fundamenteel, toegepast als translationeel onderzoek. Innovatie- en onderzoekssterktes moeten ons helpen strategische keuzes te maken. Keuzes kunnen bottom-up groeien, bijvoorbeeld vanuit de *Poincaré*-werking of de *Food for Thoughts*, of top-down, zoals de inzet, samen met ULB, op kankeronderzoek en Artificial Intelligence. Idealiter resulteert dit alles in een beperkter aantal, maar sterker gepositioneerde VUB onderzoeksinstituten. We garanderen dat er voldoende ruimte blijft voor fundamenteel onderzoek (*curiosity driven research*): dat is en blijft immers een cruciale taak van de universiteit.

Sommige onderzoekers werken best en liefst individueel, soms is dat eigen aan de discipline. We erkennen die specificiteiten. Maar anderen werken liefst in een grotere context en in interactie. Vandaag zijn teveel groepen echter sub-kritisch in omvang: ze zijn, ook al leveren ze heel knap werk,

dikwijls net te klein. Daardoor kunnen ze geen gebruik maken van de schaalvoordelen van de grotere groepen, bijvoorbeeld in termen van administratieve en technische ondersteuning. Ook daardoor ligt de werkdruk hoog. Alleen door kritische massa te bereiken, zullen we onze onderzoekspositie kunnen verduurzamen. De volgende jaren voeren we daarom beleid dat onze onderzoeksgroepen voldoende sterk maakt, voldoende ondersteunt en voldoende goed huisvest. Dat kan enkel door meer samen te werken, door bijvoorbeeld over groepen heen de krachten te bundelen om professionele administratieve en technische ondersteuning te bieden, door een core facilities-beleid, door gedeelde infrastructuur, door gedeelde flex-ruimtes.

Maar we willen deze samenwerking niet beperken tot een louter utilitair en administratief gegeven. In ontmoeting, in het delen van infrastructuur en in samenwerking schuilt ook het potentieel voor nieuwe invalshoeken en projecten. Een krachtenbundeling moet dus niet alleen leiden tot meer efficiëntie, maar moet 'by design' ook de inhoudelijke en vernieuwende versterking van de participerende groepen met zich meedragen.

3.2. De stem van de wetenschap laten horen

Wetenschappelijk onderzoek staat onder druk. Politici wuiven onderzoeksresultaten die hen onwelgevallig zijn weg als zijnde fake news. Via de sociale media verspreiden zich de meest kwalijke vormen van wetenschapsnegationisme, van het geloof in de platte aarde tot samenzweringstheorieën over vaccinatie. Onze leuze *scientia vincere tenebras* indachtig, is het onze plicht als wetenschappers om tegengas te geven. We moeten onze stem nog sterker laten horen en wetenschappelijke kennis toegankelijk en inzichtelijk maken voor de samenleving. De huidige maatstaven waarmee we wetenschappers beoordelen doen nog onvoldoende recht aan de inspanningen die collega's leveren inzake wetenschapspopularisatie. Daar brengen we de volgende termijn verandering in.

Ons beleid gericht op innovatie en valorisatie van wetenschappelijke kennis zal alleen maar belangrijker worden. Omdat het een belangrijke hefboomfunctie kan vervullen voor het aantrekken van fondsen voor wetenschappelijk onderzoek, maar ook omdat het overeenstemt met onze missie. De VUB onderscheidt zich van anderen, omdat we met ons onderzoek verantwoordelijkheid opnemen voor de stad en samenleving. Dat impliceert dat we sterke banden smeden met de gemeenschap, met de lokale besturen, met de scholen, met de sociaaleconomische actoren. Zo laten we een '*quadruple helix*' ontstaan: een netwerk waarin bedrijven, de burgers, de overheid en de

universiteit sterk met elkaar zijn verbonden. In de volgende termijn zullen we daar nog meer op inzetten.

3.3. Een nieuw erkennings- en waarderingsbeleid

Onze docenten en onderzoekers moeten zich vooral op hun hoofdtaken kunnen concentreren. Vandaag besteden ze te veel tijd aan administratieve taken. We maken werk van betere ondersteuning en lastenverlichting, van optimale afstemming tussen de administratieve diensten. Regels, procedures en rapporteringsverplichtingen die we zelf bedachten en die onze onderzoekers van hun werk afhouden, moeten we zo eenvoudig mogelijk maken of liefst afschaffen. Maar een groot deel van de regels en de procedures waar we onder kreunen (waaronder die bijvoorbeeld voor de ethische commissies, voor projectrapportering) komt van buitenaf; we moeten ons bewust zijn dat we dat tij niet alleen kunnen keren. Samen met de andere Vlaamse rectoren zet ik mij daarom in voor het reduceren van de administratieve complexiteit.

In het *Beleidsplan FWO 2019-2023* wordt sterk benadrukt dat meer aandacht zal worden besteed aan kwaliteit en impact en dat die breder zullen worden begrepen dan de klassieke bibliometrische standaarden. Ook internationaal is er een sterke tendens om het evaluatiekader van wetenschappelijk onderzoek evenwichtiger te maken (*San Francisco Declaration on Research Assessment, Leiden Manifesto*, de nieuwe oriëntatie van het Britse *Research Excellence Framework*). In Nederland spraken de universiteiten samen een nieuwe systeem van erkennen en waarderen van wetenschappelijke kwaliteit af (*Ruimte voor ieders talent. Naar een nieuwe balans in het erkennen en waarderen van wetenschappers*, VNSU, 2019). Die weg moeten we ook in Vlaanderen uitgaan.

Recent gaf onze Raad van Bestuur groen licht aan de oprichting van een “Commissie van Wijzen” die voorstellen moet formuleren voor de hervorming van ons bevorderingssysteem voor ZAP. Alle facetten van de academische opdracht moeten in het bevorderings- en waarderingsbeleid een plaats krijgen. Dat betekent uiteraard onderzoek, maar evenzeer onderwijs: vergeten we nooit dat een universiteit zich van andere hogere onderwijsinstellingen precies onderscheidt door haar onderzoeksgedreven onderwijs. En daarnaast worden ook de inspanningen geleverd inzake bestuurlijke taken, leiderschap en wetenschapscommunicatie en -valorisatie nadrukkelijker in de beoordeling en de waardering meegenomen.

4. We zetten koers op horizon Europa

Visie

In ASP2030 spraken we de ambitie uit verbonden te willen zijn met de stad, met de samenleving en met de wereld. Wanneer we echter nadenken over structurele en duurzame samenwerking, dan moeten we ook de juiste keuzes durven maken en die zijn niet neutraal. We moeten zoeken naar partners die onze waarden en ambities delen, waarmee we samen aan een positief project kunnen werken, in een wederkerige samenwerking die om meer draait dan financieel gewin. Als universiteit in Brussel, is focussen op Europa in die zin vanzelfsprekend. We spelen de centrale positie, de multidimensionele en meerlagige eigenheid van Brussel in nationale en internationale netwerken als troef uit bij het opzetten van partnerschappen. Het EUTOPIA-netwerk is daar het meest toekomstgerichte voorbeeld van en we moeten volop deze kaart trekken: we zullen blijvend deel zijn van de Europese pionierende netwerken. Maar samenwerken begint ook thuis: we zetten in op Vlaamse verankering, onder meer via onze banden met onze partners van de UGent en de Universiteit Antwerpen. Gesprekken met de Universiteit Hasselt zijn lopende. We versterken onze grootstedelijke werking in samenwerking met onze Brusselse partners: onze zusteruniversiteit ULB en onze associatiepartner EhB.

Onze koers zetten op Europa, betekent echter meer dan louter een kader definiëren in functie van samenwerking en uitwisseling. Het is een keuze die ik wil vertalen in de essentie van onze instelling: wij zijn een vrije, Vlaamse universiteit, in Brussel, in het hart van Europa. Die realiteit maakt ons meteen ook uniek, en dat moeten we uitspelen.

Plan

Net als Europa is de VUB meerlagig en divers. Die multidimensionaliteit moet onze netwerking en samenwerking bepalen, vanuit dezelfde subsidiariteitsgedachte als degene die Europa schraagt; initiatieven worden genomen op het juiste niveau en worden onderscheidend aangewend. De VUB moet zich positioneren als een Vlaamse pionierende universiteit in het multiculturele Brussel, met een sterke Europese en internationale oriëntatie. En op al deze niveaus dient ze het verschil te maken.

4.1. Let's go urban

De voorbije jaren namen we onze verantwoordelijkheid: we faciliteerden onderwijs en onderzoek samen met en ten bate van de gemeenschap, we stimuleerden (sociaal) ondernemerschap, we zetten in het bijzonder in op Brusselprojecten, we profileerden ons nadrukkelijk als een urbane, grootstedelijke universiteit. Die inspanningen worden in groeiende mate erkend en gewaardeerd en zetten we dan ook verder. We hebben sterk ingezet op projecten als wekonekt en Univers.City. We brengen studenten en docenten naar de stad, we maken de VUB zichtbaar en maken de stedelijke omgeving voorwerp van ons onderwijs en onderzoek ("*community engaged research and learning*" of CERL). Die initiatieven kunnen op groeiende erkenning en waardering van de Brusselse overheden en instellingen rekenen. Het is nu tijd om die initiatieven structureel te maken: we streven er naar dat elke opleiding Brussel-projecten voorziet. Dat nemen we mee in de implementatie van onze onderwijsvisie (zie ook hoger). Voorts ontwikkelen we een structurele werking naar de Brusselse scholen en de scholen in de Brusselse rand, onze belangrijkste rekruteringsgebieden. We maken met de scholen werk van een betere afstemming en voorbereiding op de overgang naar de universiteit. Zo optimaliseren we de kansen op studiesucces.

We zetten de samenwerking met onze zusteruniversiteit de ULB verder op basis van reciprociteit en verduurzamen ons samenwerkingsverband BUA (*Brussels University Alliance*). We trekken samen het project van de meertalige school en we zetten onderzoeksmatig in om van Brussel de hoofdstad van *AI for the common good* te maken. We zetten samen met de ULB op Usquare het *Brussels Institute for Advanced Studies* (BRIAS) op, waar we internationale topwetenschappers en kunstenaars voor korte verblijven samenbrengen. We verwelkomen de nieuwe dynamiek die uitgaat van onze alliantiepartner EhB en exploreren nieuwe vormen van samenwerking, onder meer via gerichte afstemming van een aantal strategisch goed gekozen projecten, zoals het lerarentekort in Brussel, het unieke multiculturele stedelijke gezondheidsmodel en, algemeen, de grootstedelijke problematiek.

Die specifieke problematiek, waarbij ecologische uitdagingen, sociale ongelijkheid en multiculturele samenlevingsmodellen centraal staan, delen we met andere grootsteden en zal in de nabije toekomst ook breder de maatschappelijke realiteit bepalen: in 2050 leeft immers twee-derde van de wereldbevolking in een stedelijke omgeving. Met een aantal vergelijkbare hoofdstedelijke universiteiten en gebruikmakend van onze netwerken (UNICA, EUA) zoeken we via uitwisseling best practices op en bekijken we hoe een kennisinstelling het urbane weefsel versterkt. Ons

multidisciplinair *Brussels Centre for Urban Studies* en onze masteropleidingen op dit domein zijn hierbij een troef. Ook het VUB-onderzoek rond migratie, diversiteit en intersectionaliteit en meertaligheid kan in een urbane context onderscheidend werken.

Binnen EUTOPIA is 'placemaking', de vraag hoe kennisinstellingen voor regionale hefboomen op economisch, sociaal, ecologisch en cultureel vlak kunnen zorgen, een belangrijke invalshoek. We leren van de urbane aanpak van onze EUTOPIA-partnersteden als Barcelona, Parijs, Warwick/Londen, Ljubljana en Göteborg maar ook van steden als Berlijn, Rotterdam, Kopenhagen en Lissabon.

4.2. We verankeren Vlaams

De VUB is ook resoluut een Vlaamse universiteit. Via een weldoordacht taalbeleid leiden we onze studenten op tot meertalige en ruimdenkende wereldburgers, waarvan we de kennis van het Nederlands als emancipatorische component versterken. Voortaan leiden we niet alleen leraars op in Etterbeek en Jette, maar ook in Anderlecht, Leuven en Diest.

We diepen de alliantie met de UGent uit: we evalueren de lopende onderwijssamenwerkingen en veralgemenen de best practices. In Brugge zetten we samen met de UGent in op UNU-CRIS en bekijken de satellietwerking met Brussel, onder meer via de *Brussels School of Governance*.

Met de Universiteit Antwerpen zetten we strategische samenwerking op rond thema's als diversiteit, grootstedelijkheid en burgerschap. Dat doen we in en samen met de Stad Mechelen, via het *Kennisplatform Diversiteit, Stedelijkheid en Burgerschap*. Ook hier worden actief de interuniversitaire en interdisciplinaire voordelen van schaal opgezocht. Met de Universiteit Antwerpen en de Universiteit Gent ontwikkelen we samen strategische initiatieven rond levenslang leren. Met de UHasselt knopen we verdere gesprekken aan rond hun nieuwe opleidingen en onderzoeken de synergiën.

Zoals boven al aangehaald, bouwen we ook actief onze activiteiten uit in Gooik, onder andere met de Fonicacampus en de STEAM-academie, in Zellik, met het Green Energy park, en we exploreren de heropstart van de campus in Rode. Deze activiteiten laten ons niet alleen toe het nijpende infrastructuurprobleem in Etterbeek en Jette aan te pakken, maar dienen ook om strategisch onze zichtbaarheid in Vlaanderen te verhogen en Vlaamse investeringsopportuniteiten te benutten.

4.3. We accentueren onze Europese positionering

Ons nieuwe Europese netwerk EUTOPIA werd door de Europese Commissie als één van de eerste 17 pilots geselecteerd. Het strategische voordeel dat we daardoor verwierven, dienen we nu te consolideren. We intensiveren de bestaande contacten met de partneruniversiteiten en zetten er nieuwe op. We maken werk van het aantrekken van bijkomende Europese en andere middelen en formuleren een strategisch plan om EUTOPIA duurzaam te maken. We zetten daarbij expliciet in op 'open': 'open science', 'open education', 'open and inclusive access', 'open to the region' (Brussel, Vlaanderen, België) en 'open to the world'.

We gaan overtuigd en enthousiast Europees. Op de Usquare Campus herbergen en koppelen we, met het oog op een nog sterkere Europese positionering, het EUTOPIA-netwerk, waarvan de VUB deel uitmaakt, met het CIVIS-netwerk, waarvan de ULB lid is. We intensiveren onze Erasmus-mobiliteit, ten einde aan de Vlaamse criteria te beantwoorden, maar vooral om onze studenten een ruimere blik op de wereld te geven. Collectieve mobiliteit en inclusiviteit zijn hierbij meer dan ooit van tel.

Gezien de trend tot koppeling van onderwijs en onderzoek in de Europese beleidsvoering, ondersteunen we de zoektocht naar nog meer Europese geldstromen binnen onderzoek en innovatie. Prioriteit gaat hierbij naar de ERC-ondersteuning en naar de verdere valorisatie van de humane en sociale wetenschappen. We bestendigen de Europese track record van al bestaande groepen en breiden uit naar nieuwe. We gaan naar een meer gecoördineerde en geconcentreerde ondersteuning en kennisdeling van de betrokken diensten.

4.4. Vanuit Europa naar de rest van de wereld

De snelle veranderingen in de geopolitieke verhoudingen noodzaken een heroriëntering van het internationale beleid van de universiteit. We voeren een internationaal beleid gestoeld op principes van transparantie, proportionaliteit, wederkerigheid en integriteit. Systematische informatiegaring, overleg en ethische reflectie zijn hierbij kernwoorden. Vanuit een sterke Europese positionering halen we de transcontinentale banden aan. In functie van onze missie en onze waarden en op basis van gecoördineerde dataverzameling bouwen we strategisch een regionale werking uit naar Afrika, Azië, Latijns-Amerika, Australië en Noord-Amerika. Preferentiële internationale partnerships (PIP's) ruimen plaats voor een aantal beperkte, strategische internationale partnerships (SIP's). De

samenwerking met ambassades en internationale alumni wordt gericht uitgebouwd. De talrijke bestaande samenwerkingen met het 'Globale Zuiden', de vroegere ontwikkelingsamenwerking, oriënteren we in de richting van de SDG's, waardoor we voortaan dan ook de term '*Partnerships for Sustainable Development Goals*' zullen gebruiken.

Er wordt een internationaal beleid opgezet waarbij, indien de opportuniteit zich voordoet, we kunnen aansluiten bij de internationale missies die door Brussel (*hub.Brussels, Brussel.internationaal*) worden ondernomen. Uiteraard moet de VUB zich blijven profileren tijdens de staatsmissies en, indien de opportuniteit zich voordoet, in het kader van de economische missies georganiseerd door het Paleis.

Brussel en internationaal zijn eigenlijk synoniemen en multiculturaliteit en diversiteit maken een integraal deel uit van de universiteit in de hoofdstad van Europa. We spelen deze troeven actiever uit inzake het *internationalisation@home*-programma, bijvoorbeeld ook door de in de stad aanwezige internationale instellingen en organisaties nadrukkelijker bij onze onderwijsactiviteiten te betrekken. In Brussel is '*wekonekt.world*' zeker van toepassing. Internationalisering is uit de aard van de zaak transversaal en moet ingebed zijn in de werking van onze diensten en onze campusvoorzieningen. De betrokken diensten maken werk van betere afstemming en van heldere procedures met betrekking tot de registratie en begeleiding van internationale studenten en visiting professors en onderzoekers. We omarmen de diversiteit die deze internationale aanwezigheid op onze campus met zich meebrengt en gaan er actiever mee aan de slag in ons onderwijsproject.

Ranking-systemen spelen een steeds belangrijker rol in het opzetten en onderhouden van internationale partnerschappen voor onderwijs en onderzoek, in het aantrekken van goede studenten en getalenteerde onderzoekers. Omdat we nog onvoldoende een gericht beleid voeren, worden onze reële verwezenlijkingen niet altijd ten volle in die rankings gehonoreerd. Daarom optimaliseren we het rankingbeleid. We onderzoeken daarbij ook of we kunnen inzetten op alternatieve rankings, gericht op, bijvoorbeeld, de SDGs.

We ondersteunen verder de integratie van onze internationale instituten zoals het Institute for European Studies (IES) en Vesalius College (VECO) in een "*Brussels School of Governance*" die toonaangevend moet zijn in Europese en internationale middens. We gaan daarbij gerichte internationale samenwerkingen aan, onder meer met de EUTOPIA-partners.

Slot

Het schrijven van het vorige beleidsplan lijkt al weer heel lang geleden. De tijd vliegt als je rector bent van een prachtige instelling zoals de onze. Er is de voorbije jaren hard gewerkt en heel wat verricht. Hierop kan ik, samen met jullie, heel fier zijn. Er staan bovendien ook nog heel wat waardevolle initiatieven in de steigers. Het omzetten van een beleidsplan in concrete acties is een oefening in geduldig luisteren, veel uitleggen, draagvlak opbouwen en plannen. Maar ASP2030 bewijst dat we niet alleen ambities kunnen formuleren, maar dat we ze ook daadwerkelijk realiseren. Ook in dit nieuwe plan heb ik geprobeerd om een duidelijke visie te formuleren over hoe de VUB moet evolueren. Het is een persoonlijke visie, maar wel één die het resultaat is van vier jaar rectorship, reflectie, open gesprekken met de hele universitaire gemeenschap en een geloof in het positivisme en possibilisme als uitgangspunt.

Het zijn rectorverkiezingen, dat wil zeggen dat jullie het laatste woord hebben om mijn voorstellen al dan niet mee te onderschrijven. Maar ik engageer mij om, als ik verkozen word, ze samen en in overleg met de respectievelijke beleidsploegen van vicerectoren, decanen, directiecomité en vakgroep-, opleidings- en onderzoeksgroepvoorzitters in de praktijk te brengen. Ik had het in de inleiding over de sterke wortels van onze universiteit. Met dit beleidsplan, en samen met jullie allemaal, denk ik dat we de VUB nog verder kunnen laten groeien qua impact, uitstraling en kwaliteit. Ik hoop dat jullie mij hierin willen steunen en mee jullie schouders willen zetten onder een fiere en uitzonderlijk mooie VUB.

Caroline Pauwels

Bijlage Beleidsplan 2020

'Een greep uit de realisaties van de voorbije jaren'

De ambitie van het Beleidsplan waarmee ik me in 2016 kandidaat stelde voor de functie van rector, was de VUB toekomstbestendig maken. Dat was ook de opzet van ons Algemeen Strategisch Plan, ASP 2030. Daartoe definieerden we vier werven en vijf radicalen. De Vrije Universiteit Brussel zal anno 2030 lerend, open, warm en verbonden zijn. Ze zal radicaal humanistisch, radicaal duurzaam, radicaal divers, radicaal digitaal en radicaal deliberatief zijn. We legden tien strategische doelstellingen vast. De vicerectoraten, de diensten en de faculteiten maakten, daarop afgestemd, hun deelbeleidsplannen. We investeerden in vijftien strategische projecten. In deze bijlage bij mijn Beleidsplan 2020 doe ik een greep uit de vele realisaties van de voorbije jaren, aan de hand van de vier werven en de tien strategische doelstellingen (SD's).

De lerende organisatie: onderwijs proactief optimaliseren en innoveren voor de toekomst.

SD1. we ontwikkelen een onderwijsaanbod dat voorbereidt op toekomstige maatschappelijke en wetenschappelijke uitdagingen

SD2. we innoveren ons onderwijs via moderne onderwijsvormen en —technologieën

- We zijn bezig ons opleidingsaanbod te innoveren. We introduceerden twee vernieuwende, brede, interdisciplinaire en nu al bijzonder succesvolle Engelstalige opleidingen (de BA Social Sciences en de BA Business Economics) en een nieuwe brede, interdisciplinaire Engelstalige opleiding, de BA in Humanities, staat in de steigers. Dit academiejaar gingen de nieuwe Master International and European Governance en de Master of Biomedical Research van start. Vanaf het academiejaar 2020-2021 start de vernieuwde Bachelor Wiskunde en Data Science. Met de ULB richtten we de MA Urban Studies in en zelf starten we met de nieuwe Research Master Gerontology. Met ingang van dit academiejaar zijn ook acht Educatieve masteropleidingen gestart.
- We selecteerden zes instellingsbrede, discipline-overschrijdende opleidingsonderdelen die we voortaan aan alle opleidingen als keuzevakken zullen aanbieden. Door het voortaan aanbieden van het opleidingsonderdeel "Handelsmissie" (titularis collega Michael Dooms) aan studenten van alle opleidingen, zetten we meteen ook extra in op collectieve internationale mobiliteit.

- Met *wekonekt.brussels* zetten we een pedagogisch traject op, waarbij we, ten behoeve van onze studenten, de stad gebruiken als labo en als leerplek. Zo komen studenten in contact met een realiteit waarover ze les krijgen en maken ze kennis met het latere werkveld. Jaarlijks organiseren we, met ULB en EhB, de wekonekt-week, waarbij we in die week zoveel mogelijk Brussel-gerelateerde activiteiten laten plaatsvinden. Vorig jaar namen in de wekonekt-week in totaal 6000 studenten deel aan 150 activiteiten, in samenwerking met 100 verschillende partners.
- We ontwikkelden een visie op onderwijsinnovatie (*Innovatie@VUB*), op basis waarvan een werkgroep werd samengesteld die de implementatie van nieuwe onderwijsconcepten en technologieën begeleidt, van proeftuinconcept tot reguliere werking. Er loopt een piloot implementatie elektronische toets- en examenmogelijkheden.
- Met de in gebruik name van gebouw I zetten we een belangrijke stap voorwaarts in zake onderwijsinnovatie. De fysieke leeromgeving laat toe met de aanwezige lokalen en uitrusting zowat alle lessituaties te realiseren die formeel en informeel leren ondersteunen. Alle teleclassing-toestellen in gebouw I zijn aangesloten op het netwerk. Gebouw I is ook volledig uitgerust met de laatste nieuwe wifi-technologie. De technologie is state of the art: camera's filmen de lessen en werken met audiotracking, er zijn *interactive touchscreen whiteboards*, waarmee de docent onbeperkt notities kan aanmaken, opslaan en delen met de studenten.
- We introduceerden het nieuwe elektronische leerplatform CANVAS. We voeren via bevragingen een actief beleid gericht op het detecteren van de noden van docenten rond het gebruik van technologie in het onderwijs. We ontwikkelen een uitgebreid ondersteuningsaanbod dat ook bestaat uit twee volledig online cursussen en een gepersonaliseerd blended ondersteuningstraject. Doorheen het ondersteuningsaanbod worden kennisclips, instructiefilmpjes en video-testimonials geïntegreerd. In de twee online cursussen, *Video in Onderwijs* en *Opdrachten in Canvas*, zijn respectievelijk ongeveer 70 en 50 personeelsleden ingeschreven. Daarnaast werden reeds 23 docenten en 1 opleiding, aan de hand van een persoonlijk ondersteuningstraject, intensief en individueel begeleid bij het 'blenden' van hun opleidingsonderdelen.
- Het budget voor onderwijsvernieuwingsprojecten (OVP's) steeg van €175000 in 2018 voor 10 OVP's tot €300.000 voor 7 standaard OVP's en 3 grote vernieuwingsprojecten. Vanaf 2020 ondersteunen we naast nieuwe initiatieven nu ook incubatieprojecten (toekenning mei 2020).
- Als enige universiteit in Vlaanderen kennen we jaar na jaar een sterke toename van de inschrijvingen. Dit academiejaar maakten we zelfs een nooit geziene stijging door: het totale aantal inschrijvingen nam met afgerond 10% toe (tegenover een gemiddelde stijging voor de

andere instellingen van 1%) en het aantal inschrijvingen van generatiestudenten nam met liefst 22% toe (tegenover een gemiddelde daling met 1% voor de andere instellingen). Dit academiejaar tellen we 15.936 studenten binnen de financierbare opleidingen, 19.054 inclusief de overige opleidingen. En hoewel die spectaculaire groei behoorlijk druk zet op onze docenten en assistenten, ons administratief-technisch personeel en onze infrastructuur, geeft de stijging toch ook weer dat ons onderwijsmodel door de buitenwereld wordt gesmaakt. De uitdaging bestaat er nu in die toename te verduurzamen en in goede, voor iedereen werkbare, banen te leiden. We hebben het directiecomité gevraagd daartoe de nodige maatregelen voor te bereiden.

- In mijn vorige Beleidsplan beloofde ik werk te maken van de problemen met het in 2010 ingevoerde studenteninformatiesysteem CALI. We hebben de voorbije jaren inderdaad flink gesleuteld aan het systeem, zodat er heel wat processen al veel beter tot zelfs performant verlopen (het doorgeven van gegevens inzake DHO, bijsturing inschrijvingsprocedure, verloop deliberaties, tijdige aflevering van diploma's aan de faculteiten en de studenten, gebruiksvriendelijker student self-service). Het systeem heeft ook de test doorstaan van de snelle groei van het aantal studenten en van de nieuwe eisen van de overheid inzake rapportering. We moeten nu echter ook de door onszelf veroorzaakte complexiteit reduceren, bijvoorbeeld door regels af te schaffen of te vereenvoudigen (inzake curriculum-beheer, aanmelding, toelating en inschrijving, vakkenregistratie, examens en deliberatie en studiebekrachtiging) en door een einde te maken aan de vele uitzonderingen en varianten die we in de loop van de tijd toelieten te ontstaan. De Academische Raad van 3.02.2020 gaf een mandaat aan de rector om deze onderliggende processen grondig aan te pakken en om een projectteam, onder aansturing van collega Dominique Verté, samen te stellen dat die hervorming zal begeleiden en doorvoeren.
- De VUB is een lerende en een zelflerende organisatie. Daarom richtten we VUB LRN op, onze eigen *VUB-academy*, gestoeld op een integrale aanpak van het volledige vorming-, trainings- en opleidingsaanbod voor alle personeelscategorieën aan onze instelling. Via VUB LRN bieden we opleidingen op maat, zodat elkeen zich professioneel ten volle kan ontwikkelen. We zetten ook in op informele leergemeenschappen, zoals de communities van doctoraatsstudenten, van postdocs en van tenure trackers, waar ervaringen en best practices worden uitgewisseld.
- Omdat de wereld in voortdurende verandering is, is het ook belangrijk een visie te ontwikkelen op de lerende levensloopbaan. Met de Universiteiten van Gent en Antwerpen spraken we af onze initiatieven inzake Levenslang Leren te bundelen.

De open organisatie: onderzoek proactief optimaliseren en innoveren voor de toekomst

SD3. we bouwen verder aan de ontwikkeling van een internationale, interdisciplinaire en excellente onderzoeksomgeving

SD4. we versterken onze maatschappelijke en industriële netwerken als onderdeel van kennisvalorisatie

- We maakten werk van ondersteuning van de onderzoekers en van het ZAP, enerzijds door de invoering van de HR en finance business partners, die vorsers begeleiden bij het concrete projectenbeheer, anderzijds door de aanstelling van de research grant officers, die gerichte ondersteuning bieden, bij het aanvragen van nieuwe projecten.
- We hebben het aanbod van specifieke opleidingen voor onderzoekers uitgebreid; naast de opleidingen en trainingen gericht op de PhD studenten hebben we nu ook een specifiek aanbod voor post-docs en ZAP'ers. Voor het jong ZAP zijn er de jaarlijkse *Academic Leadership Days*, een meerdaagse opleiding waarin we de deelnemers wegwijs maken in de VUB-organisatie en –administratie en in de financieringskanalen.
- We stimuleren interdisciplinair onderzoek door de injectie van OZR Senior Research Fellowships in interdisciplinair onderzoek. We startten nieuwe *Interdisciplinary Research Programmes* (IRP's), we hanteren interdisciplinariteit als een bijkomend criterium bij de verdeling van de BOF-financiering en OZR-mandaten. We organiseren maandelijkse *Food for thought's*: informele lunch sessies, waar we een diverse groep onderzoekers samenbrengen en laten nadenken over de grote maatschappelijke en globale uitdagingen. Zo stimuleren we interdisciplinaire bottom-up-initiatieven. Daaruit kwamen onder meer de verschillende *Poincaré*-initiatieven, over de *Humane Stad* en over *Homo Roboticus*: publicaties gericht op een breed publiek, waarrond we outreach-activiteiten opzetten.
- We zetten, met de ULB en met Collibra, een uiterst succesvolle VUB-start up, een multidisciplinair AI Research Center op, het *European AI for the Common Good*-project, dat onderzoek over de verantwoordelijke omgang met AI in de samenleving zal stimuleren. Aan onze AI-initiatieven verbinden we ook een belangrijk onderwijsluik: we maakten AI veel zichtbaarder in ons onderwijsaanbod (onder andere met een afstudeerrichting in de Ma Computer Science), terwijl we ook een AI-aanbod voorzien via de doctoral schools en via een postgraduaat.

- We hebben de problematiek van het Animalarium grotendeels kunnen oplossen, met een goed werkende ethische commissie proefdieren, de aanstelling van een nieuw academische directeur en de start van de bouw van een nieuw, state of the art Animalarium.
- Al onze ethische commissies zijn nu volledig operationeel, conform de geldende wetgeving. Ten behoeve van de vorsers werd een overzichtelijke flow chart gemaakt, zodat ze precies weten waarvoor ze bij welke commissie terecht kunnen. We hebben gewerkt op veiligheid en milieu in het labo, met in eerste instantie een focus op chemische- en bio-veiligheidslaboratoria; nu volgt een uitrol naar de mechanische en elektrische laboratoria.
- We hebben de opstart gemaakt van het Technologie- en infrastructuurplatform en van een beleid rond core facilities. Er werd een methodoloog-statisticus aangeworven die vorsers (in de humane wetenschappen) ondersteunt, zowel bij het schrijven van projecten als bij de uitvoering ervan. De eerste core facilities worden opgestart (onder meer de *Fluorescence-activated cell sorting facility*, het vernieuwde Animalarium, de *In vivo Imaging Core facility*, de *Histology & Microscopy Core Facility*).
- Een aantal van de Willy Van Der Meeren-koten op de campus in Etterbeek kreeg een nieuwe, wetenschappelijke bestemming. Zo werd een deel van de rode koten omgebouwd tot microscooplab. Er werd een cryo-elektronenmicroscopie in gebruik genomen die zijn gelijke niet kent in Europa; met het apparaat zullen biologen haarfijne driedimensionale beelden kunnen schieten van eiwitten in een levensechte setting. Ook in de Willy Van Der Meeren-koten, werd een *Circular Retrofit Lab* geopend als één van de zes internationale case studies van het HORIZON2020 project *Buildings As Material Banks* (BAMB).
- Er is de onophoudelijke groei van de betrokkenheid van onze strategische onderzoeksgroepen in Europese onderzoeks- en innovatieprojecten, door doelgerichte, systematische en transversale ondersteuning van onze innovatieve vorsers bij de EU-projectaanvragen. We optimaliseerden de begeleiding van ERC-aanvragers, door bijvoorbeeld nu ook korte zgn. “schrijfmandaten” te financieren. De groei van externe inkomsten vanuit de strategische EU-projecten is daarbij met minstens 10% per jaar systematisch blijven groeien. De VUB presteert daarom uitstekend in Europese collaboratieve onderzoeks- en innovatieprojecten (*Innovate*).
- Door een gerichte coaching en ondersteuningsbeleid van onderzoeksgroepen uit de humane en sociale wetenschappen oogsten groepen, die nooit voorheen hadden meegedongen, voor de eerste keer zeer succesvolle resultaten bij EU projecten.
- Er is de uitstekende positionering van onze VUB Industrieel Onderzoeks Fonds (IOF)-groepen in de onderzoeksprogramma's van de strategische onderzoekscentra VIB, IMEC, en *Flanders Make*, van de speerpuntclusters *Flanders Food*, *Catalisti*, en de *Blauwe Cluster*, en zeer recent

ook in het Vlaamse *Moonshot*- project rond klimaat en het CO2 neutraal maken van de Vlaamse industrie.

- Er was de opzet en succesvolle implementatie van een nieuw IOF-innovatiebeleid, met de nadruk op maatschappelijke en industriële impact, met een structurele verhoging van 25% van de innovatiemiddelen.
- We hebben een legatenbeleid en legatenreglement op punt gesteld, zodat we de historische legaten kunnen beginnen aanwenden om goed te investeren in onderzoek, innovatie, en de benodigde infrastructuur.
- We hebben, in samenwerking met het UZ, de krijtlijnen uitgezet en de opstart gemaakt van het Green Energy Park, een unieke proeftuin voor duurzame energie en energieaanwending op het incubatiepark te Zellik.
- De campus Gooik werd verder uitgebouwd. Naast de fotonica-onderzoeksgroep vestigen er zich nu ook multidisciplinair samengestelde groepen. In samenspraak met de gemeente en met de regio werken we aan de ontwikkeling van een kennisplatform en een *Steam-academy*.
- Met het oog op het verder sluiten van de ring rond Brussel bekijken we ook of we de vroegere campus Rode, die we in 2003 verlieten, maar waarvan we met de ULB nog steeds eigenaar zijn, terug in gebruik kunnen nemen. Daartoe verkennen we verschillende pistes. Zo zijn er vandaag vorderende gesprekken met minister Weyts, met de ULB, met het von Karman Instituut en met verschillende VUB-onderzoeksgroepen. Om het risico van vandalisme te vermijden, maakten we afspraken met de vzw *Toestand* over de tijdelijke aanwending van het terrein en de gebouwen.
- Er zijn de uitstekende evenementen en samenwerking met onze VUB Fellows. Vandaag zijn er bijna honderd fellows en vierentwintig erefellows die als fiere ambassadeurs van onze instelling optreden.
- Er is het zichtbaar groeiende ondernemerschap aan de VUB met verschillende nieuwe spin-offs als resultaat, voornamelijk in sectoren zoals biotechnologie en industrie 4.0. Sommige van deze spin-offs zijn bijzonder succesvol. Colibra bereikte als eerste Belgische techstart-up een waardering boven 1 miljard dollar en kreeg zo de status van *unicorn*. De Franse farmareus Sanofi nam de VUB-spin-off Ablynx over voor maar liefst 3,9 miljard euro. De VUB-spin-off Camel-IDS haalde in 2018 37 miljoen euro op, Confo-therapeutics haalde in 2019 30 miljoen euro op.
- Met de Universiteit Antwerpen lanceerden we een nieuw kennisplatform rond diversiteit, stedelijkheid en burgerschap. Dat nieuwe platform zal zich vestigen in Mechelen en brengt

wetenschappelijk onderzoek uit beide universiteiten samen. De bedoeling is om concrete beleidsaanbevelingen te maken, net als handleidingen en opleidingen voor het werkveld.

- Ons onderzoek en innovatie worden, dank zij de inspanningen van MARCOM, beduidend meer onder de aandacht gebracht.

De warme organisatie: de referentieplek worden voor werk en studie

SD5. we verhogen het welzijn van personeel en student

SD6. we bouwen aan een diverse en open studenten- en onderzoekersgemeenschap

SD7. we zetten in op een performant, reflectief en modifieerbaar beleid

SD8. we ontwikkelen onze campussen tot ondersteunende en inspirerende studie- en werkplekken

- Er was het opstellen van en de goedkeuring van het *Gelijkheidsactieplan*, waarmee we werk maken van een gelijke kansenbeleid voor alle personeelscategorieën. Met het Gelijkheidsactieplan engageert de VUB zich om de gelijkheid tussen studenten en tussen personeelsleden te waarborgen, het talent en de ervaring van iedereen evenwichtig te benutten en te werken aan een duurzame cultuurverandering in alle geledingen van de VUB-gemeenschap. Bij de concrete uitwerking van het plan laten we ons, samen met de ULB, begeleiden door het Brusselse werkgelegenheidsagentschap Actiris. De plannen van de VUB focussen op gender en etniciteit, maar er wordt ook ingezet op andere assen van ongelijkheid en structurele achterstelling, zoals leeftijd, geardeerdheid, levensbeschouwing en sociale klasse.
- We hebben een ZAP-plan (*Human Resources Plan voor het ZAP*) in werking gezet, waarvan inmiddels een groot aantal concrete maatregelen werden doorgevoerd, met misschien als meest merkbare de regeling voor vervanging van langdurig zieke ZAP-leden, de aanstelling van academische directeurs in de faculteiten en een duidelijker systeem van begeleiding en monitoring door de faculteiten van docenten in het tenure track-stelsel. Recent gaf de Raad van Bestuur ook groen licht aan de oprichting van een “Commissie van Wijzen” die voorstellen moet formuleren voor de hervorming van ons bevorderingssysteem voor ZAP.
- We maken de overgang van een papieren, gesloten payrollstelsel naar een digitaal, open HR-systeem te dienste van faculteiten en leidinggevenden, dat medewerkers ook toelaat aan het stuur van de eigen loopbaan te zitten. Dat systeem, TEO, vertoont zeker nog kinderziektes, maar laat toe een professioneel personeelsbeleid te ontwikkelen.
- We zijn bezig met de ontwikkeling, ten behoeve van de faculteiten en de vicerectoraten, van dashboards met daarin de kerncijfers (financiën, personeel, studenten, onderzoek ...) nodig

om beleid te voeren. De eerste dashboards, met daarin gegevens over onderwijs en studenten, zijn reeds beschikbaar.

- We maakten de opstart van een welzijnsbeleid, enerzijds curatief, gericht op de collega's die langer dan een maand uitvallen en, anderzijds, preventief voor mensen die het gevaar lopen in burn out te gaan. Specifiek naar predocs organiseren we via de doctoral schools een onthaaldag, een regelmatige terugkerende survey over en workshops rond welzijn. We organiseren maandelijkse postdoc-lunches en een post doc-appreciation day, en voorzien opleidingen voor postdocs, onder meer over welzijn.
- We hebben bijzondere inspanningen geleverd met het oog op de gemeenschapsvorming binnen onze instelling. Dat doen we via de feestelijke academische openingen en de ceremonies voor de uitreiking van de eredocoraten, via onze fellow events, de afterwork-parties, de *Food for Thoughts*, de specifieke activiteiten voor jong ZAP.
- We voeren een actief beleid om de externe uitstraling van onze universiteit en van de door ons allen geleverde inspanningen inzake onderwijs, onderzoek en dienstverlening te versterken. We monitoren maandelijks onze aanwezigheid in de pers: we zijn zeer zichtbaar en doen het vaak beter dan andere, soms veel grotere universiteiten.
- Twee jaar op rij bood onze campus Etterbeek onderdak aan de *Brussels University Cyclocross*, een van de manches van de *DVV Verzekeringen Trofee*. Het is een unieke gelegenheid om onze campus, onze universiteit en ook onze groepen die onderzoek doen over sport en beweging, onder de aandacht te brengen. Duizenden toeschouwers, die anders nooit onze campus zouden bezoeken, maken die dag in een aangename sfeer kennis met de VUB. De live televisie-uitzendingen worden bijzonder druk bekeken: de cross van 2020 werd op de BRT door maar liefst 779.478 kijkers gevolgd (marktaandeel 63,7%) en was ook te zien op Eurosport Nederland, Frankrijk, Scandinavië en Italië.
- We valoriseren studentenactiviteiten die refereren aan de vijf pijlers van de Onderwijsvisie van de VUB. Daartoe werkten we statuten uit voor student-ondernemer, student-tutor en student-onderzoeker. Studenten kunnen de activiteiten die ze in deze kaders nemen verzamelen in een portfolio, op basis waarvan ze een certificaat behalen.
- We professionaliseerden onze studentgerichte loketfunctie door in te zetten op de bereikbaarheid, op het afstemmen van de openingsuren en de verlofperiodes en door te werken met afspraken om lange wachtrijen te vermijden.
- We namen de nieuwe gebouwen I, X en Y in gebruik, waardoor we ons aanbod inzake leslokalen en studentenwoningen gevoelig groter maakten. We openden ons nieuwe huis voor kunst en wetenschap PILAR met een zeer gesmaakte en door kenners hoog

aangeschreven tentoonstelling JRSLM. We voorzien en garanderen elke zittijd voldoende ruimte voor de massablok en zijn ook steeds op zoek naar nieuwe locaties, op en buiten onze campussen.

- We bouwen aan een flexibele studeer- en vertoefinfrastructuur, door deze systematisch te voorzien in nieuwe infrastructuurprojecten. In termen van buiteninfrastructuur werden op de campus Etterbeek een nieuw aangelegde BBQ-omgeving gerealiseerd. We werken aan het versterken van het sociaal weefsel binnen onze studentengemeenschap, bijvoorbeeld door de aanwerving van een “kotcoach” om eenzaamheid bij studenten op kot te voorkomen.
- We ontwikkelden ingebedde begeleidingstrajecten in opleidingen, die, gevisualiseerd in een flowchart, actief tijdens infodagen, SID-Ins en onthaalmomenten worden gebruikt. We werken een universiteitsbreed systeem van tutoring uit. We pasten het aanmeldingsportaal aan voor internationale studenten.
- We voerden constructief overleg met de studentenorganisaties over de totstandkoming van een nieuw *Doopcharter* en over het bestrijden van seksisme. Samen met de studentenorganisaties, met de ULB en met de stedelijke diensten, maakten we dat we, na de restricties en de verhoogde veiligheidseisen van de voorbije jaren, St-V opnieuw een feestelijke herdenkingsviering en een hoogdag van ludieke studentikoziteit kon worden.
- We zetten de succesvolle *Welcome Refugees* en *InCampus*-projecten op, waardoor we studenten met een vluchtelingenstatus in staat stellen een universitair diploma te behalen. Jaarlijks ontvangen we een 120-tal aanvragen; sinds het academiejaar 2016-2017 participeerden 238 studenten in de programma’s. Sommige van die studenten participeren als docent aan de Arabische taallessen die we in samenwerking met de Brusselse scholen aanbieden en waar kinderen in een seculiere context de Arabische taal leren. In het kader van het *Scholars at Risk*-programma hebben we tot hiertoe onderdak geboden aan drie onderzoekers die in hun thuisland met vervolging werden bedreigd.
- We richtten een Duurzaamheidsadviesraad op waarin directie, leidinggevenden, onderzoekers en studenten samen inhoud en uitwerking geven aan een in 2017 goedgekeurd Duurzaamheidsplan, dat de bedoeling heeft de VUB tegen 2030 zo duurzaam mogelijk te laten functioneren. Onze opzet is breed en hanteert de Corporate Social Responsibility-context (*people and planet*), waarbij het gehele spectrum van de 17 SDG’s als kader wordt gebruikt.
- We zijn lid van *The Shift*, het Belgische duurzaamheidsnetwerk en participeren in het door de Vlaamse Regering opgezette *Green deal Circulair Bouwen*-project. In samenwerking met het *Atelier Groot Eiland*, zetten we een landbouwterrein, eigendom van de VUB, in als tweede zelfpluktuin in Brussel, via de opstart van een “zelfoogstboerderij”.

- We hebben niet alleen 60 M€ belegd in een “divestment-strategie”, maar al onze beleggingen worden stelselmatig georiënteerd richting duurzaam beleggen. We monitoren die omschakeling via daartoe ontwikkelde dashboards, met daarin niet enkel financiële criteria, maar ook parameters als de CO2 impact, waterbesparing en lokale jobcreatie. Ook het UZ zette de eerste stappen in de switch naar duurzaam beleggen.
- We lanceerden initiatieven zoals de materialiteitsoefening om het SDG-kader op de agenda van de universiteit te plaatsen. Concreet voeren we een beleid om het gebruik van fiets en openbaar vervoer te stimuleren en maken we ons beleid inzake aankoop dienstreizen, logistiek en beleggingsinvesteringen duurzaam. Bijzondere vermelding verdienen de grote infrastructuurprojecten (de nieuwe gebouwen I, X en Y, de volledige renovatie van het zwembad, de kindercampus Theodoortje op de campus Jette, de nieuwe campus in de oude rijkswachtkazerne op Usquare), waar gekozen werd voor state of the art technieken en materialen, in functie van duurzaamheid. Verschillende van deze projecten werden met de *be exemplary award* bekroond. Voorts proberen we via wekonekt ook duurzaam infrastructuur te delen buiten de campus.
- Met de onderzoeksgroep *Zorg rond het Levenseinde*, namen we het initiatief om van de VUB een *Compassionate University* te maken. Samen met leden van de faculteiten, studenten, medewerkers, vakbonden en het universitair ziekenhuis gaan we acties opzetten om van de VUB een meer ondersteunende gemeenschap te maken voor ervaringen van ernstige ziekte, crisissituaties of verlies. Concreet betekent dat dat de VUB erkent dat situaties van ernstige ziekte, sterven en verlies deel uitmaken van de dagelijkse realiteit binnen de universitaire gemeenschap en ervoor zorgt dat mensen en hun familie in deze situaties zich gesteund en niet geïsoleerd voelen. Daartoe richtten we onder meer een nieuwe stilteplek op voor rouw en medeleven, rond het gloednieuwe beeld van kunstenaar Philip Aguirre op de campus Etterbeek.
- Omdat we merken dat het moeilijker wordt om collega’s en studenten tot deelname te bewegen aan de klassieke vormen van inspraak en participatie, zijn we op zoek gegaan naar alternatieve vormen om te peilen wat leeft in de VUB-gemeenschap. Daarom lanceerden we bij wijze van proeftraject, met de Brusselse startup *CitizenLab*, het online inspraakplatform VOX, via het welke studenten en personeel hun stem konden laten horen bij het beleid van de universiteit. Omdat ook deze aanpak niet toereikend bleek, blijven we verder zoeken naar optimale inspraakkanalen.

De verbonden organisatie: via partnerschappen verbonden met de stad, de samenleving en de wereld

SD9. we stimuleren participatief en community based onderwijs en onderzoek

SD10. we versterken ons als internationaal en sociaal verbonden organisatie

- We lanceerden het wekonekt.brussels initiatief, waarmee we onze studenten vaker in contact brengen met het werkveld en met de stad. We ondersteunen ook andere activiteiten waarmee we universiteit en samenleving dichterbij elkaar willen brengen, bijvoorbeeld via initiatieven als Community Engaged Research and Learning, Univers.City en de Wetenschapswinkel. We zetten Citizen Science-projecten op, via dewelke we burgers betrekken bij wetenschappelijk onderzoek; er lopen op dit moment twee projecten: “Oog voor diabetes” en “Bugs 2 the Rescue”. Met initiatieven als de *Bright Club*, de *Science Bar*, de Kinderuniversiteit (die we volgende zomer ook in Oostende uitrollen) en onze participatie in de Universiteit van Vlaanderen brengen we wetenschap bij het breder publiek.
- We werkten de alumniwerking verder uit, en zetten in op sterkere binding met de fellows
- We ontwikkelden een talenbeleid, zowel gericht op de versterking van de talige competenties van onze studenten, als op dienstverlening aan de interne en de externe gemeenschap.
- We trokken voor de verkiezingen van 2019 met verschillende memoranda naar de Brusselse en Vlaamse overheden, om onze dossiers te bepleiten. Dat initiatief werpt nu zijn vruchten af. Samen met de ULB verdedigden we bij de Brusselse politieke partijen de zaak van de meertaligheid en de meertalige school; thema’s waarrond we pionierend onderzoek verrichtten. Het project van meertalig onderwijs werd opgepikt door nieuwe Brusselse regering die van meertaligheid zelfs een nieuw beleidsdomein maakte en die uitgebreid met onze onderzoekers overleg pleegde in voorbereiding van het opstarten van concrete beleidsinitiatieven. Meer dan ooit verbinden we de VUB met Brussel.
- Onze aantallen internationale studenten stijgen elk jaar. Van het academiejaar 2013-2014 tot en met het academiejaar 2019-2020 stellen we een stijging vast van 30,07%. Vandaag telt de VUB meer dan 4000 buitenlandse studenten, afkomstig uit 146 landen. In functie van die studentengroep werkten we een specifiek onthaalbeleid uit.
- We nemen nu stelselmatig deel aan de staatsbezoeken en koninklijke missies. Het zijn uitstekende gelegenheden om de VUB en haar expertise aan de buitenwereld te tonen. We zetten in op geconcentreerde buitenlandse bezoeken, waaraan telkens breed samengestelde delegaties uit verschillende faculteiten deelnemen en waar gerichte interactie plaatsvindt met plaatselijke universiteiten, met het oog op het sluiten van nieuwe samenwerkingen. Sinds kort

organiseren we bij elke buitenlandse missie ook een internationaal alumni-event; onze internationale alumni zijn immers onze beste ambassadeurs, overal ter wereld.

- Omdat de wereld in volle verandering is en de geopolitieke verhoudingen verschuiven, besloten we tot een strategische heroriëntatie van ons internationaal beleid. We zetten voortaan meer in op rechtstreekse samenwerking met universiteiten en bouwen de samenwerking met sterk aan de overheid gelieerde instituten af. We zetten in op regio-werking. We betrekken de expertise betreffende internationale politiek die binnen onze onderzoeksgroepen aanwezig is, bij ons internationaliseringsbeleid. We richtten een ethische reflectiegroep op, die adviseert in gevoelige kwesties in de sfeer van de internationale verhoudingen. In het kader van de VLIR stelden we, met de andere universiteiten, een *Mensenrechtencharter* op en keurden we een beleid goed betreffende internationale academische verblijven in risicogebieden.
- We maakten werk van het samengaan van IES en VECO en van de opstart van de nieuwe *Brussels School of Governance*, die een belangrijke speler moet worden, zowel in termen van onderwijs, onderzoek als maatschappelijke dienstverlening, op het terrein van de Europese Studies.
- We stonden aan de wieg van ons nieuwe internationale samenwerkingsverband Eutopia, door de Europese Unie geselecteerd als één van de zeventien pilootprojecten van de nieuwe Europese universitaire netwerken. Dat is bijzonder belangrijk, niet alleen omdat de concurrentie stevig was, maar vooral ook omdat we merken dat het als instelling behoren tot één van de geselecteerde netwerken ook een voorwaarde wordt om te kunnen participeren aan bepaalde Europese onderzoeksprojecten. Recent werd het "EUTOPIA science and innovation post-doctoral fellowship"- Cofundingproject goedgekeurd. Binnen het EUTOPIA-netwerk is 5,7 miljoen euro beschikbaar voor 76 postdoc posities, waarvan 14 voor de VUB.

De 15 Strategische Projecten in ASP2030

Bachelor in Arts and Humanities	LW/OWSB
Student van de 21ste Eeuw	GF/WE/IR
Taalbeleid	LW/OWSB
Duurzaam Community Service Learning	ES/PE/LK/RD/OWSB
Blend the Future	ES/PE/RC/OWSB
Multi-, inter- en transdisciplinair Onderwijs	LW/OWSB
Valorisatie Onderzoek Humane en Sociale Wetenschappen	LW/LK/I&V

Steunpunt Strategisch Beleidsonderzoek Hoger Onderwijs	ES/TOR/IDLO/BRIO/STBE
Beleidsondersteunend onderzoek	ES/IRMO/DICT/STBE
Opzetten CompanyLab-model	ES/IR/I&V
Social and Academic Inclusion Programme	LW/IRMO
Voortraject Onderzoekspprofessionalisering	RD/M&O
Community Based University	RD/OWSB/STBE
Situated and Lifelong Blended Learning AI	WE
BXL Living Vechtsportlab	LK/PE/RC