

ALGEMEEN STRATEGISCH PLAN 2018-2021

VUB als UNIVERSITAS van de 21ste eeuw

HET VOORWOORD	3
DE RAAD VAN BESTUUR	5
DE STUDENTENRAAD	5
HET STRATEGISCH KADER	6
ONZE WAARDEN	6
ONZE MISSIE	6
ONZE VISIE	6
DE VIER STRATEGISCHE WERVEN EN DE TIEN STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN	7
DE LERENDE ORGANISATIE: ONDERWIJS PROACTIEF OPTIMALISEREN EN INNOVEREN VOOR DE TOEKOMST	7
DE OPEN ORGANISATIE: ONDERZOEK PROACTIEF OPTIMALISEREN EN INNOVEREN VOOR DE TOEKOMST	7
DE WARME ORGANISATIE: DE REFERENTIEPLEK WORDEN VOOR WERK EN STUDIE	7
DE VERBODEN ORGANISATIE: VIA PARTNERSCHAPPEN VERBODEN MET DE STAD, DE SAMENLEVING EN DE WERELD	8
DE ACADEMISCHE BELEIDSPANNEN	8
ONDERWIJS- EN STUDENTENBELEID	9
ONDERZOEKSBELEID	10
INNOVATIE EN VALORISATIEBELEID	11
INTERNATIONAAL BELEID	12
HET STRATEGISCH PROJECTPORTFOLIO	13
PROGRAMMA LERENDE ORGANISATIE	13
PROGRAMMA OPEN ORGANISATIE	15
PROGRAMMA WARME ORGANISATIE	16
PROGRAMMA VERBODEN ORGANISATIE	18
DE TRANSVERSALEN	19
WE.KONEKT.BRUSSELS	19
CAMPUSSEN – VISIE	20
RADICAAL DUURZAAM: EEN IMPACT OP EEN BETERE WERELD	21
RADICAAL DIVERS: VERBODEN IN DIVERSITEIT EN GELIJKWAARDIGHEID	22
WELZIJN EN WERKBAAR WERK	23
LIJST MET AFKORTINGEN	25

Het voorwoord

Universiteiten zijn niet anders dan andere organisaties. Ook aan de universiteit worden we opgeslorpt door de gebeurtenissen en de drukte van alledag, door de routine en door de macht van de gewoonte. Daardoor maken we slechts zelden de tijd om stil te staan en na te denken over wie we zijn, wat we willen bereiken, waarom we dat willen, of we daar al dan niet in slagen, en hoe we dat alles ook weer in evenwicht brengen met de veranderingen in de ons omringende omgeving.

Die veranderingen zijn overigens niet min. Er is de globalisering van het universitaire landschap. Er is de nieuwe markt van getuigschriften en hogere opleidingen buiten de universiteiten. Er is de onzekere financieringscontext. Er is de fundamenteel verschuivende arbeidsmarkt. Er is de veralgemening van het hoger onderwijs. Er is het veranderende studentenpubliek. Er is de uitdaging van de diversiteit. Er zijn de grote maatschappelijke kwesties, waarbij voor oplossingen naar de wetenschap wordt gekeken. Maar er zijn ook de aanvallen op het statuut en de positie van wetenschappelijke kennis.

We zien wereldwijd dat universiteiten zich scherper profileren. Dat doen ze via netwerkvorming met andere universiteiten, maar ook met bedrijven, steden of regio's. We zien de opmars van de universitaire rankings. We zien het toenemende belang van speerpuntvorming in wetenschappelijk onderzoek, van het bereiken van de nodige kritische massa.

Er zijn, kortom, heel veel goede redenen om aan te nemen dat voortdoen zoals we altijd al hebben gedaan, vandaag niet de meest adequate handelswijze is. Dit strategisch plan richt het vizier daarom meteen ook op een iets verdere toekomst: op 2030. Op het eerste gezicht lijkt dat nog heel erg veraf, maar als we onze universiteit toekomstbestendig willen maken, dan moeten we daar vandaag aan beginnen.

Vertrekkend van een collectieve denkoefening, met vicerectoren, decanen, vertegenwoordigers van alle geledingen, diensthoofden en met de input van externe experts, bogen we ons over de hierboven geschetste ontwikkelingen. We evalueerden de resultaten van het vorige strategische plan. We maakten een analyse van onze sterke en minder sterke punten, van de bedreigingen en de kansen. Op basis van dat alles definieerden we vier strategische werven waarop we de volgende jaren aan de slag gaan.

De Vrije Universiteit Brussel zal anno 2030 warm, lerend, open en verbonden zijn. Daartoe legden we tien strategische doelstellingen vast. En daartoe schreven we dit strategisch plan. De vicerectoraten, de diensten en de faculteiten maakten, daarop afgestemd, hun deelbeleidsplannen. We kozen veertien strategische projecten waarmee we op goed gekozen terreinen een impuls willen geven. We monitoren elk jaar de voortgang en waar nodig sturen we bij.

Wat me verheugt en sterkt is dat, wanneer ik rectoren van binnen- en buitenlandse universiteiten ontmoet, wanneer ik praat met nationale en internationale bewindvoerders, met bedrijfsleiders, met mensen uit de cultuurhuizen en uit het maatschappelijk middenveld, maar ook met de collega's van de eigen instelling, met studenten en oud-studenten, ze onze analyse, maar ook de keuzes die we maken, delen.

De Vrije Universiteit Brussel is, dat moet ik u niet vertellen, om heel veel redenen een bijzondere universiteit. Wat me tijdens het eerste jaar van dit rectoraat echter nog meer duidelijk werd, is dat ook onze locatie zeer bijzonder is.

Onze schaal, maar vooral ook onze levensbeschouwelijke eigenheid, ons verleden en onze missie, maken dat we onlosmakelijk verbonden zijn met de stad waarin we werken en vaak ook wonen en waarvoor we verantwoordelijkheid moeten opnemen. We zijn we dus een universiteit in de stad, met de stad, en voor de stad. Maar Brussel is ook een internationale, zelfs kosmopolitische stad. Een stad met een grote internationale gemeenschap, met internationale instellingen, met hoofdzetels van internationale organisaties en bedrijven. Een

stad waar het merendeel van de bewoners van elders komt en hier samen een nieuwe toekomst opbouwt. We zijn dus een universiteit in een wereldstad, in een knooppunt van mondiale netwerken. Het lokale verbindt ons met het globale.

Dat besef moet deel worden van wie we zijn en van wat we willen bereiken met deze universiteit. Dat besef nemen we mee in dit Algemeen Strategisch Plan 2030.

VUB is ten slotte een attitude: op ieder van ons komt het aan om de wereld een betere plek te maken. Door onze wetenschappelijke pionierende rol, door onze impact en relevantie, maar ook door onze houding. Hannah Arendt schreef dat men mens wordt in pluraliteit. Laat ons die pluraliteit en diversiteit omarmen. En daarbij nooit de woorden, weerom van Hannah Arendt, vergeten dat onze afkomst bepaalt wat we zijn, maar ons spreken en handelen in het openbaar bepaalt wie we zijn.

En nu gaan we samen aan de slag en maken onze universiteit klaar voor de toekomst.

Caroline Pauwels,
Rector

De Raad van Bestuur

Na 16 jaar voorzitterschap heb ik (minstens) één ding met zekerheid begrepen: het project VUB is nooit af en dat hoort zo.

In een voortdurend wijzigende omgeving kan een universiteit niet stilstaan. Steeds weer moeten wij via ons onderwijs en onderzoek een antwoord bieden op nieuwe uitdagingen. Generatie na generatie moeten wij onze studenten de instrumenten aanreiken om die uitdagingen aan te pakken, om hen in staat te stellen mee te bouwen aan een betere wereld.

Om die permanente en niet aflatende beweging in goede banen te leiden, hebben we competente en gemotiveerde mensen nodig. Zowel academici als niet academici. Mensen die, op alle niveaus, bereid zijn om het project VUB naar alweer een volgende fase te begeleiden.

En die mensen hebben wij! Aan hen allen: welgemeende dank voor het geleverde werk.

Namens de Raad van Bestuur,
Eddy Van Gelder, Voorzitter

De Studentenraad

Met dit plan wordt de eerste stap gezet op een lang pad naar een universiteit van de 21ste eeuw.

Een universiteit die de student, de onderzoeker, medewerkers en haar kernprincipes centraal stelt voor de komende 15 jaar. Deze worden uitgewerkt in een boomstructuur, beginnende bij de drie kernwaarden van de Vrije Universiteit Brussel en eindigend bij de manier waarop wij die de komende drie jaar in de praktijk zullen omzetten.

Bij het opstellen van deze structuur, doorheen het voorbije jaar, werden de studenten nauw betrokken op principeel vlak en projectgerichte uitwerking. Hierin zien we een sterk signaal van de Vrije Universiteit Brussel als een op de student gefocuste instelling, meer nog een instelling die haar studentenpopulatie in al haar facetten betreft bij haar toekomst. Een universiteit moet vaak jongleren, wikken en wegen wat de belangen van al haar delegaties treft. Toch is het goed om te zien dat de student, de groep die van deze werking het langst de vruchten kan plukken, actief meegenomen wordt in dit verhaal. We hopen dan ook vanuit deze generatie van studentenvertegenwoordigers dat onze opvolgers even nauw zullen kunnen meewerken aan de implementatie van deze visie.

De toekomstige afgestudeerden zullen moeten leren flexibel te zijn. De tijd dat iemand expert werd op één klein vakgebied en zijn leven lang niets anders deed, is lang voorbij. Tot ons genoegen stellen we dan ook vast dat dit ASP de toekomstige leefwereld van de student in rekenschap brengt. Zo ligt er meer nadruk op interdisciplinaire skills, kritisch denken en digitale competenties; kortom een vorming aangepast aan de 21ste eeuw.

Een eerste stap is genomen. De projecten die naar voren geschoven zijn, vormen een goede fundering voor een vernieuwing van onze universiteit, nu is het ook aan ons als studenten om deze visie verder uit te bouwen.

Vanuit de studentenraad lichten 17-18 kijken we tevreden terug op de voorbereiding van dit plan en hoopvol naar haar toekomst.

Namens de studentenraad 2017-2018.
Daniel Van Den Broecke, Voorzitter

Het strategisch kader

Onze waarden

Vrijheid
Gelijkheid
Verbondenheid

Het onderwijs, het onderzoek en de maatschappelijke dienstverlening van de Vrije Universiteit Brussel gaan uit van een radicaal humanisme. Dat radicale humanisme vertaalt zich 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 diversiteit¹. Verbondenheid staat voor onze betrokkenheid met de grote maatschappelijke uitdagingen en onze zorg voor een respectvolle omgang met de medemensen en met de wereld.

Onze missie

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

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

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

Onze visie

Elke organisatie moet zich vandaag dringend voorbereiden op een wereld die er, sneller dan we denken, helemaal anders kan uitzien. Elke organisatie moet vooral nadenken hoe ze kan vermijden door de feiten achterhaald te worden. Dat is ook de oefening die we nu aan de Vrije Universiteit Brussel starten: welke veranderingen moeten we de volgende drie jaar op gang brengen, om te vermijden dat we binnen tien, vijftien jaar overbodig zullen zijn. De Vrije Universiteit Brussel kiest voor een koers die radicaal humanistisch, radicaal urbaan en radicaal eenentwintigste-eeuws is, wat betekent: duurzaam, divers, digitaal en deliberatief.

Daartoe start ze vier strategische werven op. Die werven kunnen worden gevat onder de sleutelwoorden: lerend, open, warm, verbonden. Voor elk van deze strategische werven werd bepaald welke verandering we tot stand willen brengen, wat daartoe de hefboomen zijn en welke concrete initiatieven de organisatie de volgende drie jaar

¹ De Raad van Bestuur van de VUB gaf op 29 juni 2004 zijn goedkeuring aan een *Beleidsverklaring inzake diversiteit*. Daarin wordt diversiteit (verscheidenheid) als volgt omschreven: "De VUB stelt zich tot doel verscheidenheid in de samenleving positief te benaderen, zowel in haar studieprogramma's als op het vlak van haar studentenbeleid en personeelsbeleid en dit door gelijke kansen te garanderen voor iedereen, zonder onderscheid van geslacht, sociale of etnische afkomst, levensbeschouwing, seksuele geaardheid, leeftijd of handicap."

neemt. Die initiatieven moeten ons in staat stellen tien strategische doelstellingen te realiseren.

De vier strategische werven en de tien strategische doelstellingen

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

De VUB is niet alleen een aan-lerende maar ook een zelf-lerende organisatie. Dat eerste aspect vatten we door meer van elkaar te leren, onder meer in het kader van de VUB Academy, en sluit aan bij de werf "De warme organisatie" (zie verder). Het tweede aspect focust op onze kerntaak onderwijs.

Ons onderwijsaanbod moet geoptimaliseerd en geïnnoveerd worden. De afgelopen tijd benaderden hogescholen en universiteiten het onderwijsvraagstuk toch vooral reactief: rationaliseren, bezuinigen, snoeien. Onze aanpak moet proactief zijn. De vraag die we moeten stellen is niet: hoe behouden we wat we hebben, maar wel: welk soort onderwijs denken we dat het onderwijs van de toekomst wordt. Dat betekent dat we moeten inzetten op die opleidingen, trajecten en leervormen waarvan we menen dat ze onze studenten het best voorbereiden op hun latere loopbaan. Dat betekent dat we onze leerdoelen zo toekomstgericht mogelijk formuleren en onze studenten de daartoe vereiste competenties bijbrengen. Het VUB/ULB-samenwerkingsproject Learning & Innovation Center biedt ons hiertoe een unieke opportuniteit.

Op basis daarvan legden we twee strategische doelstellingen vast:

1. **we ontwikkelen een onderwijsaanbod dat voorbereid op toekomstige maatschappelijke en wetenschappelijke uitdagingen**
2. **we innoveren ons onderwijs via moderne onderwijsvormen en —technologieën**

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

We moeten dringend werk maken van het bevorderen van de samenwerking over de grenzen heen van disciplines, opleidingen, diensten en faculteiten. Dat is ook zo voor wat het onderzoek betreft. Ons onderzoek moet excellent zijn in de diepte en, waar mogelijk, relevant in de breedte. Dat bereiken we door onze speerpuntvorming te consolideren en verder uit te bouwen. Dat bereiken we door discipline-overschrijdende samenwerking. Dat bereiken we door in te zetten op die thema's, die grote uitdagingen, die met het oog op het realiseren van de Sustainable Development Goals², het verschil maken in de samenleving. Dat bereiken we ook door nog nadrukkelijker in te zetten op maatschappelijke en industriële netwerking en valorisatie. Open science, open innovatie en open data zijn hierbij leidraden.

Op basis van die vragen ontwikkelden we twee strategische doelstellingen:

3. **we bouwen verder aan de ontwikkeling van een internationale, interdisciplinaire en excellente onderzoeksomgeving**
4. **we versterken onze maatschappelijke en industriële netwerken als onderdeel van kennisvalorisatie**

De warme organisatie: de referentieplek worden voor werk en studie

² De Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties zijn de doelstellingen die de wereld zich stelt richting 2030 om aan duurzame ontwikkeling te werken. De 17 hoofddoelstellingen en 169 subdoelstellingen vormen het belangrijkste internationale duurzaamheidskader voor de komende 15 jaar. Hierover: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

De VUB maakte de overgang van een kleinschalige, grotendeels op voluntarisme functionerende instelling, naar een grote, meer professionele en meer performante instelling. We hebben daarbij wellicht te weinig ingezet op het goed bewaken dat iedereen zich ook nog wel herkent en thuis voelt op die werk- en studieplek. Daarom willen we initiatieven stimuleren die de VUB blijvend een aangename plaats maken om te werken en te studeren. We moeten een plaats zijn waar mensen trots zijn dat ze er werken of gewerkt hebben, studeren of gestudeerd hebben.

We maken werk werkbaar door een sterker welzijnsbeleid. We zetten in op de permanente ontplooiing en ondersteuning van onze studenten en medewerkers. Een geprofessionaliseerd intern en gearcicleerd opleidingsaanbod wordt uitgewerkt via de VUB Academy. We verhogen de transparantie en efficiëntie van de administratieve processen, met het oog op de "ontzorging" van het academisch personeel.³ We worden een werk- en studieplek waar diversiteit wordt erkend en gerespecteerd. We ontwikkelen onze campussen tot plekken die studenten en medewerkers ondersteunen en inspireren.

De VUB moet zich kenmerken door een attitude. Die attitude, die de leidraad vormt voor ons dagelijks handelen, kunnen we uitdrukken met het letterwoord ROSIE. Dat staat voor:

- Respectvol en rebels
- Ontplooiend, ondernemend en open
- Samenwerkend en sociaal
- Integer, inclusief en intellectueel
- Eigenaarschap en ethisch handelen

Op basis van dit alles ontwikkelden we vier strategische doelstellingen:

5. **we verhogen het welzijn van personeel en student**
6. **we bouwen aan een diverse en open studenten- en onderzoeksgemeenschap**
7. **we zetten in op een performant, reflectief en modificeerbaar beleid**
8. **we ontwikkelen onze campussen tot ondersteunende en inspirerende studie- en werkplekken**

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

We moeten verbonden zijn met de stad, met de samenleving en met de wereld. We spelen de centrale positie van Brussel in nationale en internationale netwerken nog niet genoeg als troef uit bij het opzetten van partnerschappen. We hebben een verantwoordelijkheid tegenover de stedelijke omgeving waar we deel van uitmaken. We faciliteren onderwijs en onderzoek samen met en ten bate van de gemeenschap. We stimuleren sociaal ondernemerschap. We zetten in het bijzonder in op Brusselprojecten. We bouwen onverminderd onze alumniwerking verder uit, ook internationaal. We werken samen met partners in binnen- en buitenland die onze ambities met ons willen verwezenlijken; dat doen we ook via universitaire ontwikkelingsamenwerking, waar de VUB een lange traditie van excellente projecten en belangrijke coördinerende functies heeft. De Brusselse onderzoeks- en onderwijsruimte wordt samen met onze alliantie- en associatiepartners versterkt. We zetten ook in op een grotere interne campusverbinding tussen Etterbeek, Jette en Gooik.

Op basis daarvan ontwikkelden we twee strategische doelstellingen:

9. **we stimuleren participatief en community based onderwijs en onderzoek**
10. **we versterken ons als internationaal en sociaal verbonden organisatie**

De academische beleidsplannen

³ Een "ontzorgingsbeleid" is er op gericht academici toe te laten zich zoveel mogelijk op hun kerntaken (onderwijs en onderzoek) te concentreren, door ze de zorg voor allerlei administratieve beslommeringen uit handen te nemen.

De academische beleidsdomeinen moeten, parallel of voorafgaand aan de opmaak van ASP2030 bij het ontwerpen van de beleidsplannen, ook rekening houden met regelgeving of subsidiëring opgelegd door de overheid. Dat resulteert in **specifieke beleidsplannen** op het vlak van onderwijs –en studentenbeleid, onderzoek, innovatie en valorisatie. We beperken ons in dit hoofdstuk tot de beschrijving van de respectievelijke strategische ASP2030 doelstellingen en visies uit deze beleidsdomeinen.

Alle beleidsplannen kunnen na goedkeuring geconsulteerd worden op de intranetpagina's van de verschillende diensten. Het spreekt voor zich dat de deelbeleidsplannen die voor ASP2030 werden ontwikkeld, passen binnen de contouren van het strategisch kader, aansluiten bij de institutionele doelstellingen en de verwezenlijking ervan tot doel hebben.

De reguliere werking op het vlak van onderwijs, onderzoek en dienstverlening die faculteiten en diensten invullen, werd niet in kaart gebracht in de beleidsplannen. Wat wel aan bod komt zijn enerzijds doelstellingen die gericht zijn op verbetering of vernieuwing van de reguliere werking en die binnen de bestaande kredieten kunnen gebeuren. Anderzijds wordt in de plannen ook verwezen naar strategische projecten, waarvoor binnen de globale VUB-begroting extra middelen werden vrijgemaakt (zie strategisch projectportfolio).

We spreken in ASP2030 dus van **3** op elkaar afgestemde **beleidsinstrumenten**

- het institutioneel strategisch plan
- de deelbeleidsplannen van faculteiten, kerndiensten, ondersteunende (en andere diensten)
- het strategisch projectportfolio en de projecten binnen de reguliere werking.

In totaal worden binnen ASP2030 **18 deelbeleidsplannen** opgesteld

- 8 door de faculteiten
- 4 door de academische beleidsdomeinen onderwijs- en studentenbeleid, onderzoeksbeleid, en innovatie- en valorisatiebeleid en internationaliseringsbeleid
- 6 door de ondersteunende en andere diensten (DICT, Marcom, DP, INFRA, FA en CAVA)

De deelbeleidsplannen zijn een verdere vertaling van het institutioneel strategisch kader van ASP2030 naar een specifieke entiteit. Volgende onderdelen komen telkens aan bod in de deelbeleidsplannen:

- de visie
- de strategische doelstellingen op het niveau van de entiteit
- de operationele doelstellingen op het niveau van de entiteit
- verschillende types indicatoren die gebonden zijn aan de strategische en operationele doelstellingen
- het monitortraject

Onderwijs- en Studentenbeleid

Voor haar visie op onderwijs stelt de VUB het principe van 'Vrij Onderzoek' én de bijhorende humanistische waarden voorop. Deze humanistische waarden zijn: het centraal stellen van de mens, de nadruk op vorming, rede en redelijkheid, op streven naar zelfontwikkeling, het stimuleren van kritisch denken, verantwoordelijkheidszin, gelijkwaardigheid, openheid, verdraagzaamheid en het voorbereiden op wereldburgerschap. Humanisme is voor de VUB een basishouding, en daarom biedt de VUB in al haar opleidingen een kwalitatief traject aan dat bovenstaande elementen bevat. Deze elementen vormen de basis die de studenten nodig zullen hebben om op een academisch niveau maar ook om als mondige en kritische burgers te kunnen functioneren in de huidige en toekomstige maatschappij.

In een humanistische levensvisie is de mens de maat der dingen: zingeving is lokaal, en vertrekt van de specifieke context van tijd en ruimte waarin men zich bevindt. Voor de VUB is deze context de grootstad Brussel en de 21ste eeuw. In de voorliggende beleidscyclus 2018-2021 wil de VUB zich profileren als een universiteit die stevig ingebed is in de urbane en superdiverse context van de Brusselse metropolitane regio. We willen de VUB meer

dan ooit verbinden met de stad, vertrekkend vanuit onze humanistische waarden en zonder angst ("plein-laan-vees") om onze campussen te verlaten. De stad reikt ons opportuniteiten maar ook typisch 21^{ste} eeuwse uitdagingen aan. Door onze studenten daarmee te confronteren, bereiden we hen voor op het opnemen van maatschappelijk engagement, op de uitdagingen die hen in hun toekomstige loopbaan te wachten staan en op voortdurende zelfontplooiing (met o.a. life long learning). De grote uitdagingen ("grand challenges") van de 21^{ste} eeuw vergen meestal een multi-, inter- of transdisciplinaire aanpak waarop we onze studenten helpen voorbereiden via een breed, kwaliteitsvol en internationaal gericht studieaanbod.

Tijdens de komende beleidsperiode werkt het Vicerectoraat Onderwijs- en Studentenbeleid vanuit deze visie aan zeven strategische doelstellingen:

SD 1: Het ontwikkelen van een onderwijsaanbod anno 2030. We ontwikkelen een onderwijsaanbod gericht op de actuele maatschappelijke uitdagingen. We richten een pakket van universiteitsbrede opleidingsonderdelen in. We evalueren de academische kalender en passen hem, indien nodig, aan. We valoriseren activiteiten die refereren aan de vijf pijlers van de VUB-onderwijsvisie. We bieden stages aan binnen het departement Onderwijs- en studentenbeleid.

SD 2: Het innoveren van het onderwijs middels nieuwe onderwijsvormen en –technologieën. We bouwen expertise op binnen OWSB en werken de vereiste basisinfrastructuur verder uit. We bouwen ook verder aan de expertise bij docenten en opleidingen. We ondersteunen de invoering van community service learning in onze opleidingen, in nauwe samenwerking met konect.brussels.

SD 3: Het verhogen van het welzijn van de studenten. We professionaliseren onze studentgerichte loketfunctie. We investeren in flexibele studeer- en vertoefinfrastructuur. We verzekeren de lichamelijke en psychische gezondheid van onze studenten. We versterken het sociaal weefsel binnen onze studentengemeenschap. We investeren in functionele, duurzame en betaalbare studentenhuisvesting met een diversiteitsweerspiegelende mix van verschillende studentensubgroepen, inclusief internationale studenten. We stimuleren studenten als hefboom voor meer duurzame mobiliteit. We ondersteunen de beleidsparticipatie door studentenvertegenwoordigers.

SD 4: Het verder uitbouwen van het begeleidingsaanbod voor studenten. We versterken de studiebegeleiding rekening houdend met studentensubgroepen. We voorzien studiekeuzebegeleiding/instroombegeleiding. We ontwikkelen ingebedde begeleidingstrajecten in de opleidingen. We tekenen een systeem van tutoring uit. We bieden uitstroombegleiding aan.

SD 5: Het verder uitbouwen van de onderwijsprofessionalisering tot een coherent en gedifferentieerd aanbod en de mogelijkheden tot professionele ontwikkeling voor alle medewerkers. Dat doen we met een coherent en gedifferentieerd aanbod van onderwijsprofessionalisering, gericht op een breed VUB-publiek en steunend op de kennis en expertise van Onderwijs- en studentenbeleid. Daartoe ontwikkelen we ook een ondersteunend platform.

SD 6: Het stimuleren van de onderwijskwaliteit en kwaliteitscultuur. We optimaliseren de kwaliteitszorg en bereiden de instellingsreview voor. We verbeteren de 'kleine kwaliteit' (tijdige beschikbaarheid van les- en examenroosters en van studiemateriaal).

SD 7: Het ontwikkelen van een taalbeleid. We voeren een performante (re-)organisatie door van de diverse 'taalgerelateerde' entiteiten. We ontwikkelen een talenbeleid (in navolging van het gender- en het duurzaamheidsbeleid). We ontwikkelen onderwijs, onderzoek en dienstverlening rond taalbeleid, in het bijzonder gericht op Brussel.

Onderzoeksbeleid

Het vicerectoraat Onderzoek wil de komende jaren werken aan een optimale en toekomstbestendige onderzoeksomgeving. We willen kwaliteitsvol onderzoek stimuleren, met een sterke lokale verankering en een grote internationale erkenning. We focussen op het garanderen van een gezonde onderzoekscultuur en een waardeerend personeelsbeleid.

Die ambitie werd vertaald in vier strategische doelstellingen:

SD1: een optimale onderzoeksomgeving garanderen. Daarvoor zetten we in op de optimale ondersteuning van onderzoekers, door een efficiënt werkende administratie ten dienste van de onderzoeksgemeenschap en afgestemd op de concrete noden van de onderzoekers. Daarvoor zetten we in op het ondersteunen van de loopbaan van vorsers via coaching, begeleiding en professionele opleiding. Daarvoor maken we dat vorsers kunnen beschikken over state of the art onderzoeksinfrastructuur, bij voorkeur ondergebracht in centrale core facilities. Daarvoor maken we werk van een onderzoeksdatamanagement- en open science beleid. We bieden de nodige ondersteuning en opleiding voor het uitvoeren van het onderzoek in een ethisch-wetenschappelijk kader. We verfijnen de beleidsinstrumenten die het onderzoek ondersteunen.

SD2: een internationale en interdisciplinaire onderzoekscultuur bevorderen. De efficiëntie en doelmatigheid van de via de OZR gefinancierde internationale samenwerkingsverbanden wordt geëvalueerd en in functie van de resultaten herzien we het beleid. We onderzoeken of de financiering van interdisciplinaire onderzoeksprogramma's kan worden uitgebreid naar nieuwe thematische platformen, eventueel in relatie en samenwerking met externe partners.

SD3: participatief en community based onderzoek bevorderen. Als universiteit in Brussel willen we onze kennis beschikbaar stellen aan de stedelijke gemeenschap, maar ook gebruik maken van de stad als bron van inspiratie en onderzoek. We stimuleren participatief en community based onderzoek, onder meer door een Community Service Learning programma uit te werken samen met Brusselse non-profitorganisaties en sociale ondernemingen. We organiseren, als inspiratie voor de onderzoekers en voor het universiteitsbeleid, Salons en Burgerkabinetten, informele overlegmomenten, zowel intern met collega's, als extern met maatschappelijke, culturele, politieke en sociale partners. We organiseren tweemaaljaarlijks een congres (Assessing Ethics - ASSET) dat telkens diverse aspecten van wetenschap en ethiek behandelt. We bouwen de denktank Poincaré verder uit, inclusief het communicatiebeleid errond.

SD4: bouwen aan een inclusieve, open en netwerkende vorsersgemeenschap. Transversaal – in alle onderdelen van het onderzoeksbeleid – worden acties ondernomen die gelijkheid en diversiteit als doel hebben. Daartoe worden ook nieuwe initiatieven opgestart, zoals de herziening van het systeem van sabbatical leaves, de aanpassing van de instellingsregelgeving inzake arbeidsrisico's, het garanderen van een genderevenwicht in alle commissies van de onderzoeksraad en wetenschapscommunicatie gericht op specifieke kansengroepen (meisjes, jongeren met een migratieachtergrond en kansarme jongeren).

Innovatie en Valorisatiebeleid

Wetenschappelijke onderzoeksresultaten valoriseren in de maatschappij om zo een innoverende bijdrage te leveren die de samenleving verbetert, waarna de inkomsten terug kunnen geïnvesteerd worden in excellent onderzoek: dat is de missie van het vicerectoraat Innovatie en Valorisatie.

Inzetten op de valorisatie van onderzoek en de verhoging van de verworven middelen hieruit en uit filantropische fondsenwerving, is de ambitie voor vandaag én voor de toekomst. De VUB TechTransfer en de Foundation nemen daarin een sturende en ondersteunende rol op, de realisatie ervan ligt evenwel bij de onderzoekers die vrij zijn om hier al dan niet op in te zetten. VUB TechTransfer wil hen alle informatie en tools aanreiken, zodat ze hun keuze oordeelkundig kunnen maken.

In het plan voor 2018-2021 worden nieuwe concrete actiepunten voorgesteld, die voortbouwen op de ingeslagen weg van het vorige beleidsplan. Het innovatie- en valorisatiebeleid moet duurzaam worden en de structuren die worden gecreëerd dienen een constante instroom aan middelen te garanderen, zodat de investeringen zichzelf terugverdienen. We streven ernaar dat de hele universitaire gemeenschap de meerwaarde van deze activiteiten inziert en zich hierachter kan scharen om deze doelstelling mee te helpen realiseren.

Voor de periode 2018-2021 zal ingezet worden op volgende strategische doelstellingen:

SD 1: externe onderzoeksmiddelen verhogen met bijzondere aandacht voor de maatschappelijke rol van de VUB. Daartoe ligt de klemtoon op drie actierreinen: de verdere uitbouw van de ondersteuning van EU-toegepast onderzoek, het extra ondersteunen van valorisatie in de humane en sociale wetenschappen, het uitbreiden van de technologische expertisedomeinen.

SD 2: een deontologische code voor de onderzoeker vastleggen voor valorisatie van onderzoek

SD 3: de werking van het industrieel onderzoeksfonds actualiseren

SD 4: het beleid rond testamenten en fondsen op naam verder op punt stellen

SD 5: het opzetten van overlegstructuren met de faculteiten en de directie van het UZ

Daarnaast zijn er een aantal algemene aandachtspunten en opportuniteiten op korte termijn, zoals bijvoorbeeld de audit van IOF en Interfacewerking, waarbij TechTransfer zal instaan voor rapportering en opvolging. Zo is er ook het project STAL (Science, Technology & Arts Lab) in partnership met BOZAR, om de aanwezigheid van het VUB-onderzoek in Brussel prominenter maken. Zo wil TechTransfer meer algemeen een beleid uitwerken, waarbij toegepast onderzoek en valorisatie van de VUB meer naar buiten komt. Dat in de eerste plaats met het oog op het afsluiten van nieuwe samenwerkingen, maar in tweede instantie ook om de zichtbaarheid van de aanwezige expertise te vergroten.

Internationaal Beleid

Internationalisering is geen doel op zich maar een instrument in het streven naar excellent onderzoek, het afleveren van studenten als wereldburgers en het opnemen van onze wijdere maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Dankzij de voorgaande strategische beleidsplannen ASP 1 en 2 vormt op elk van deze drie domeinen internationalisering een belangrijk aandachtspunt van de VUB. Er is de voorbije jaren sterk ingezet op internationalisering van het onderzoek, internationale rekrutering van studenten, de verhoging van de mobiliteit van studenten en personeel en het uitbouwen van structurele partnerschappen met buitenlandse universiteiten. Dit heeft geleid tot een belangrijke toename van het aantal internationale/Europese onderzoeksprojecten (cf. R&D en TechTransfer), uitwisselingsakkoorden (497 akkoorden voor studentenuitwisseling met 245 partneruniversiteiten) en internationale studenten (21% internationale studenten; 24% op masterniveau; 42% op PhD niveau).

De uitdagingen blijven niettemin fundamenteel.

- Het internationale universitaire landschap toont een toename van het aantal structurele netwerken (LERU, Guild Network, Worldwide Universities Network – WUN, ...). Investeren in sterke internationale partnerschappen, onderhoud en uitbreiding van internationale netwerk en de internationale erkenning van de VUB moeten verder gestimuleerd worden. Het UNICA-netwerk wordt hiertoe efficiënter ingezet.
- De wereldwijde globalisering én de “superdiverse” Brusselse grootstedelijke context doen de nood aan interculturele vaardigheden van studenten en personeel verder toenemen.
- De “vluchtelingen-crisis”, die in de eerste plaats een humanitaire crisis is, treft zowel studenten als academisch personeel en spreekt de VUB aan op haar kernwaarden.

Daarnaast staan de internationaliseringsprocessen in het Hoger Onderwijs voor een revisie. De internationaliseringsstrategie voor het Vlaams HO, kantelpunt in Bologna (rol van Bologna vandaag), evaluatie E+ Erasmusmobiliteit, ... zijn te gebruiken als inspiratie en bijsturing van de internationaliseringsvisie binnen de VUB.

Voor de periode 2018-2021 zal ingezet worden op volgende strategische doelstellingen:

SD1: Het verder stimuleren van de interculturele vaardigheden van de studenten door het versterken van de inkomende en uitgaande studentenmobiliteit.

SD2: Het ontwikkelen van een meer reflectief internationaliseringsbeleid, met specifieke aandacht voor de ethische en sociale dimensies ervan, gesteund op de fundamentele waarden van de VUB.

SD3: Inzetten op een meer performant strategisch internationaliseringsbeleid en internationaliseringsmanagementbeleid.

SD4: Het versterken van de structurele internationale netwerking en erkenning van de VUB.

Het strategisch projectportfolio

Aan de faculteiten en diensten werd gevraagd om uitgaande van de strategische thema's, de invalshoeken en hefboomen na te denken op welke manier ze willen bijdragen aan de realisatie van het strategisch plan.

Doelstelling was te landen met positieve collectieve projecten, die het silo-denken doorbreken en de interne dialoog aanmoedigen.

De resultaten van deze denkoefening (107 projectvoorstellen) werden aansluitend door STBE afgezet tegenover de preparatoire academische beleidsplannen en de hierin geformuleerde beleidsuitdagingen.

Na een eerste screening besliste het rectorencollege van 23 augustus 2017 de ontvangen voorstellen onder te brengen in thematische clusters. Doelstelling was om op een efficiënte en doeltreffende wijze uitvoering te kunnen geven aan de strategische doelstellingen en de voorstellen te reduceren in functie van **toekomstbestendige, entiteitsoverschrijdende maatregelen en samenwerkingsvormen**. De clusters werden in overleg met de vicerectoraten samengesteld en er werd aansluitend gestart met een raadplegingsronde. Hierbij vertaalden clustercoördinatoren/-eigenaars de voorstellen naar welomschreven projecten/programma's, die innovatie teweegbrengen vanuit de institutionele strategische doelstellingen en de academische beleidsplannen. De coördinator/eigenaar van een strategische doelstelling vertaalde de voorstellen vervolgens samen met de indiener(s), om aldus de intenties verder uit te werken in programma's of projecten. Dat vertalen hield in dat welomschreven projecten (inzet van middelen, projectplan, monitorafspraken, indicatoren, ...) op een continue basis in samenspraak werden uitgewerkt en verder opgevolgd.

Op 20 oktober 2017 werden de ontvangen resultaten besproken binnen het rectorencollege en werd een selectie van projecten weerhouden voor uitvoering van het strategisch beleid ASP2030, gefinancierd via het strategisch fonds. We spreken van het **strategisch projectportfolio**, voor projecten gefinancierd vanuit het strategisch fonds. Dit geeft meteen ook aan dat we naar een portfolio van projecten en acties toe werken binnen het kader van de uitvoering van ASP2030. Uiteraard is het ASP2030 veel meer dan deze selectie: een groot aantal doelstellingen zijn opgenomen en gedefinieerd in de academische beleidsplannen, de facultaire beleidsplannen en deze van de centrale administratie.

De selectie werd ondergebracht in **vier programma's** als logisch samenhangende gehelen, overeenstemmend met de vier strategische werven.

Hoofddoel van de vier programma's is om via een aantal geclusterde projecten de toekomstbestendigheid en innovatie verder uit te werken en te optimaliseren. Ze maken naast de vele andere initiatieven uit de diverse beleidsplannen deel uit van operationalisering van de strategische doelstellingen die door de Universiteitsraad werden bekrachtigd.

Programma lerende organisatie

Het programma "lerende organisatie" zet in op aanleren en zelfleren (zie voor dit laatste het programma warme organisatie). De aanlerende doelstelling omvat de optimalisering en innovatie van ons onderwijsaanbod. We doen

dit via projectclusters en partnerschappen, waarin alle faculteiten en het vicerectoraat Onderwijs-en Studentenbeleid betrokken zijn. Een overzicht van het programma:

- Eén van de werkpunten die naar aanleiding van de ASP2-evaluatie werden geformuleerd, was de noodzaak aan het uitwerken van een overkoepelend en duurzaam **taalbeleid**. Als instelling in een multiculturele en meertalige omgeving als Brussel, is het ontwikkelen van (en het inzetten op) een taalbeleid een absolute must. Om dit te realiseren zal er gewerkt worden aan een performante (re-) organisatie van de diverse 'taal gerelateerde' entiteiten in het belang van de instelling. We beogen de ontwikkeling van een talenbeleid dat spooft met de VUB-missie en dat de instelling versterkt. We zetten in op de totstandkoming van een expertise-cel voor onderwijs/onderzoek/dienstverlening rond taalbeleid, met grote sociale en publicitaire meerwaarde in onze rekruteringsregio's. Tot slot moet het operationaliseren van taalbeleid als verbindende motor fungeren voor partnerships met onze (Europese) partnerinstellingen.
- Het **UNIVER.CITY-project** is gericht op de versterking, verduurzaming en uitbreiding van initiatieven die genomen worden om maatschappelijke partnerschappen duurzaam en (leer)efficiënt te integreren in het VUB onderwijsaanbod en om een structurele invulling te voorzien voor diverse vormen van maatschappelijk engagement en maatschappelijke verantwoordelijkheid binnen het VUB-onderwijsaanbod. De projectpartners ontwikkelen een beleidskader voor *Community Service Learning (CSL)* afgestemd op de VUB-onderwijspijlers en -identiteit. Ze identificeren goed/promising practices van CSL, bevorderen kennisuitwisseling en professionalisering bij VUB-onderwijsverstrekkers, bevorderen gegevensverzameling, partnermapping en netwerkontwikkeling. Het project vormt de pedagogische vertaling van het bredere we.konekt.brussels verhaal dat samen met de ULB wordt opgezet (zie later, onder transversaal). Na afloop zal het UNIVER.CITY-webplatform ook een breder, toekomstgericht kader aanreiken voor het bevorderen en valoriseren van maatschappelijk engagement bij onze studenten en voor de uitbouw van partnerschappen ter versterking van de maatschappelijke impact van het VUB-onderwijs.
- In de doelstelling *Het ontwikkelen van een onderwijsaanbod anno 2030* wordt onder meer vooropgesteld dat we inzetten op de ontwikkeling van een onderwijsaanbod dat door een element van **multi-, inter- of transdisciplinariteit** wordt gekenmerkt. Om tegemoet te komen aan de vereisten van onderzoek in een multi-, inter- en/of transdisciplinaire context en teneinde de verwachtingen van potentiële werkgevers ten aanzien van dergelijke attitudes en vaardigheden bij onze afgestudeerden in te lossen, willen we een multidisciplinaire, interdisciplinaire en/of transdisciplinaire element in de curricula van onze bachelor- en masteropleidingen inbouwen. We bewerkstelligen dit o.a. door in de leerresultaten van een aantal pilotopleidingen en/of van één of meer opleidingsonderdelen binnen een opleiding een multi-, inter- of transdisciplinaire component op te nemen.⁴
- De Vrije Universiteit Brussel zet prioriteit in op innovatieve leeromgevingen, die de sterktes van online en fysieke leeromgevingen integreren, de zogenaamde 'blended learning environments'. De universiteit kiest zo voor de continuïteit en verdere uitbouw van haar excellente academisch onderwijs. Het project **'Blend the Future'** zal de VUB toekomstbestendig maken door optimaal gebruik te maken van het menselijk kapitaal, met name dat van docenten en studenten. De ultieme missie van Blend the Future is het continu verbeteren van onderwijskwaliteit door de professionalisering van docenten in de omschakeling naar blended learning. Het didactisch handelen wordt geoptimaliseerd door de voordelen van contactonderwijs en online leren op een duurzame manier te integreren. Blended leeromgevingen kenmerken zich bovendien door het samengaan van onderwijsvormen die zich aanpassen aan de noden

⁴ Hierbij zal ook voortgebouwd worden op de ervaringen van twee bestaande discipline-overschrijdende initiatieven: het Honours Program en Redelijk Eigenzinnig.

van studenten (bv. flexibiliteit, zelfregulerend leren, on- & off-campus, met collega-studenten in het buitenland,...), aan maatschappelijke evoluties inzake onderwijs (bv. toenemende vraag naar opleidingen voor werkstudenten, internationalisering van onderwijs, mobiliteit van studenten en docenten) en die daarbij gebruik maken van de technologische vooruitgang (bv. online platformen, virtual classrooms, online leren en toetsen, leren en/of samenwerken vanop afstand, webbronnen) om de professionele en academische toekomst van onze studenten te garanderen.

De implementatie van 'blend the future' gebeurt via het samengaan van een infrastructuurele omkadering, een brede professionalisering en pedagogisch-didactische ondersteuning van het docentenkorps en een geïntensifieerde uitrol en begeleiding in pilootprojecten van vragende faculteiten of departementen.

Het projectteam zet daarbij wetenschappelijk onderzoek op dat tot doel heeft om de pilootprojecten te monitoren, te evalueren en te optimaliseren. Inzake wetenschappelijke theorievorming leidt het tot inzichten op het domein van blended leeromgevingen in relatie tot professionalisering van docenten.

- De Faculteit LW neemt zich voor, via een voorstudie, conform een gefaseerd en gestructureerd stappenplan, een **faculteitsbrede bacheloropleiding in de Arts and Humanities** in te richten, met als doel een kentering teweeg te brengen in de negatieve inschrijvingstendens waaraan de Faculteit LW sinds een aantal academiejaren onderhevig is. Concreet beoogt dit project een substantiële verhoging van bachelorstudenten binnen de faculteit, een verhoging van de internationaliseringsparameters zoals vooropgesteld door de universiteit, alsook het aanbieden van een interdisciplinaire opleiding die inspelt op de noden van de hedendaagse maatschappij.
- Het project "Student van de 21^{ste} eeuw" stelt het **ontwikkelen van een remediëringstraject basiswetenschappen** voor de faculteiten GF, WE en IR centraal, afgestemd op resultaten van ijkingstoetsen of eigen opleidingsspecifieke toetsen. Dit zal uiteindelijk bijdragen tot de verhoging van het studierendement en vermindering van de drop-out.

Programma open organisatie

Het programma open organisatie wil het optimaal inzetten van interne expertise bevorderen alsook de samenwerking tussen disciplines, opleidingen, diensten en faculteiten. Dit programma moet de onderbouw vormen voor het algemeen strategisch beleid enerzijds, en voor de specifiek beleid inzake marketing, internationalisering, rankings en financiering en impact, valorisatie en onderwijs anderzijds.

- Met een **valorisatie-coördinator**, als interne liaison naar de onderzoeksgroepen in de Humane, Sociale Wetenschappen (HSW), zetten we in op de intensifiëring en uitbreiding van het bestaande externe netwerk in het maatschappelijk middenveld en gouvernementele organisaties. Op die wijze scouten we ook nieuwe relevante actoren die interesse hebben in onderzoekssamenwerkingen en/of dienstverlening. We doen dit via het opzetten van strategische partnerschappen tussen onderzoeksgroepen in de HSW en andere faculteiten in het kader van dienstverlening. Verder faciliteren we onderzoekssamenwerkingen en continueren we het verder uitbouwen van de proactieve en ondersteunende aanpak voor de desbetreffende faculteiten.
- Naast het aanbieden en verankeren van deze gerichte dienstverlening in de faculteiten van de humane en sociale wetenschappen, werden in samenspraak met de belanghebbenden binnen de cluster "Valorisatie" ook twee **pilootprojecten** gedefinieerd in de **faculteit LW** (samenwerkingen met het Brusselse werkveld - bedrijven, overheidsorganisaties, social profit, organisaties in de socioculturele

sector ivk taalbeleid) en de **faculteit LK**, omdat naast het intern proces (product verkoopbaar maken) ook nood is aan een extern luik waarbij in een eerste fase wordt nagegaan welke spelers in de markt relevant zijn om een strategische samenwerking mee aan te gaan.

- De nood aan structureel beleid omtrent datamanagement (het ter beschikking stellen van geschikt cijfermateriaal op recurrente basis) vormde een expliciete aanbeveling in de eindevaluatie ASP2. ASP2030 zet hier uitdrukkelijk op in via het inschakelen van interne academische expertise.

We doen dit via de oprichting van het **KennisDataPlatform**, als intermediair tussen beleid/analyse/onderzoek en als stimulerend orgaan wat betreft vraaggericht ontwikkelen van onderzoek en het communiceren van onderbouwde analyses. De globale doelstellingen betreffen o.a. het gezamenlijk onderzoek naar de aan/afwezigheid van (in-house) institutionele data noodzakelijk voor het voeren van een toekomstgericht performant beleid, het formuleren van adviezen en voorstellen aangaande aan te maken data of aan te passen data-infrastructuur binnen de VUB (en op termijn aangaande de bredere ontwikkeling van het VUB datamanagement), (het ondersteunen van) de uitbouw van (centrale) datasets noodzakelijk voor beleidsgericht onderzoek, het (aanbodgedreven of vraaggestuurd) voeren van beleidsvoorbereidend onderzoek op basis van data (en extern materiaal), het in kaart brengen van de binnen de instelling aanwezige beleidsrelevante expertise. Zo vormen de datasets o.a. de basis om een beleid uit te werken rond rankings en structurele internationale partnerschappen.

- Het VUB intern **Steunpunt Hoger Onderwijs** zal onderwijs- en studentenbeleid adviseren inzake strategische onderwijsdiscussies, via het aanreiken van wetenschappelijk onderbouwde argumenten en vaststellingen. Het steunpunt werkt als katalysator om wetenschappelijke inzichten en vernieuwingen meer te laten doorstromen naar het effectief gevoerde VUB-onderwijsbeleid. Het steunpunt is gericht op externen, maar vooral op VUB-internen, om de expertise van onderzoeksgroepen en centrale diensten bij elkaar te brengen en ten dienste te stellen van het VUB-beleid. Ook omgekeerd moeten beleidsvragen en prioriteiten beter doorstromen naar de onderzoeksgroepen, zodat hiermee rekening gehouden kan worden bij het uitbouwen van onderzoek-speerpunten. Het steunpunt voorziet 'ad hoc' onderzoekstijd, die ingevuld wordt in functie van relevante ontwikkelingen op het vlak van onderwijsbeleid, en verhoogt de interne en externe zichtbaarheid van VUB-onderwijsonderzoek/beleid in de publieke ruimte. Verder zal het een sturende rol opnemen in de optimalisering en ontsluiting van administratieve registratiegegevens rond VUB-studieloopbanen. In 2030 zal de VUB een instelling zijn die kan buigen op een ruime ervaring in het monitoren van de VUB-loopbaan van haar studenten en in het benchmarken met de loopbanen van studenten in andere instellingen. Tegen 2030 ontwikkelde de VUB indicatoren voor inclusief onderwijs, die toelaten de slaagkansen van alle studenten te maximaliseren.

Programma warme organisatie

Het programma "warme organisatie" wil initiatieven stimuleren die de VUB blijvend een referentieplek maken om te werken en te studeren.

Onze universiteit is een kennisorganisatie: we genereren, benutten, ontwikkelen, verspreiden, verzamelen, koesteren en delen een enorme hoeveelheid kennis. Vanuit verschillende diensten (vicerectoraten en M&O) ondersteunen we het 'leren' in de organisatie door trainingen, workshops en leertrajecten uit te stippelen:

- o M&O verzorgt in eerste instantie opleiding voor ATP-medewerkers, maar ook alle AP- en WPP-medewerkers kunnen inschrijven; daarnaast verzorgt M&O de managementtraining voor *tenure tracks*, bestuurders en studenten;
- o R&D verzorgt begeleiding voor jonge onderzoekers;
- o OWSB verzorgt verschillende trainingen en trajecten voor het onderwijzend academisch personeel (ZAP, AAP en WPP) met het oog op de (verdere) ontwikkeling van hun didactische competenties.

Om de kerntaken optimaal te kunnen ondersteunen met een hogere graad van professionalisering en een transversale aanpak zal een overkoepelende **'VUB Academy'**⁵ opgericht worden.

De volgende stappen worden gezet:

- o Ontwikkeling en implementatie van een VUB-breed VTO-beleid op basis van een langetermijnvisie. Deze visie is gebaseerd op een analyse van de professionaliseringsprioriteiten en -behoeften en wordt tevens geëvalueerd (PDCA-cyclus).
- o Ontwikkeling van het opleidingsaanbod → synergie inzake aanbod, herbepalen van de vraag na evaluatie.
- o Communicatie van de opleidingen: het aanbod wordt zoveel mogelijk op één plaats en op een klantvriendelijke manier aangeboden. De academy wordt tevens als onderdeel van het VUB-merk gebrand.
- o Platform: integratie in nieuw HR-systeem zodat de link kan gemaakt worden naar de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers.

Concreet wordt een werkgroep opgestart die bestaat uit vertegenwoordigers van de verschillende betrokken diensten (M&O als coördinator, OWSB en R&D). Daarnaast voorzien we partnerschappen met IDLO – lerarenopleiding VUB, de vakgroep educatiewetenschappen, MARCOM die een *peer-network* inzake marketing wil opzetten en andere faculteiten/diensten die dit willen. Met uitzondering van de projectmiddelen die werden toegekend voor het onderzoeksprofessionaliseringstraject (zie hieronder), worden de uitgaven voorzien binnen de reguliere begroting. Indien nodig zullen interne verschuivingen doorgevoerd worden in functie van de plannen.

Er zijn ondertussen al heel wat initiatieven genomen die in het verlengde liggen van dit programma. Het uitrollen van een **professioneel welzijnsbeleid** is er één van. Verschillende diensten organiseren nu al professionaliseringsinitiatieven voor VUB-medewerkers, maar structureel wordt dit vooral opgenomen door M&O (VTO), R&D (centrale doctoraatsbegeleiding en doctoral schools), OWSB (onderwijsprofessionalisering) en IRMO (infosessies en trainingen voor indienen Erasmus + projecten, UOS...). Elk van deze diensten heeft zijn specialisatie m.b.t. doelgroep en beoogde domeinen. Een overkoepelende VUB Academy zal voor meer afstemming tussen deze diensten zorgen zodat het plaatje m.b.t. opleiding VUB-breed duidelijk is. Deze VUB Academy zou het zowel voor administratieve als academische medewerkers eenvoudiger moeten maken om informatie in te winnen over opleidingen aan de VUB en om het volledige aanbod te raadplegen.

- Een optimale onderzoeksomgeving kan pas gecreëerd worden wanneer academisch personeel de nodige ondersteuning krijgt, en opleiding is daar een onontbeerlijk onderdeel in. Een slim aanbod combineert ook verschillende vormen van leren: niet enkel via klassieke vormen van training, maar ook door focusgroepen en gespreksgroepen te organiseren, een deel van het aanbod online of opgenomen te kunnen volgen (webinars) op momenten die het ZAP zelf kan kiezen etc. Het geeft ZAP de nodige bagage om om te gaan met nieuwe uitdagingen die zich stellen in het academisch landschap. Beter leiderschap verbetert ook de omgeving voor pre- en postdoctorale onderzoekers; meer uitwisseling leidt mogelijk ook tot meer samenwerking tussen verschillende vakgroepen en/of disciplines. Vanuit de projectcontext

⁵ Deze benaming is een werktitel. In heel wat organisaties is het onderdeel dat instaat voor vorming etc. een interne "academy". Voor de VUB is dit een moeilijke naam, aangezien we als organisatie zelf al een academie zijn.

zal een coherent en gestructureerd trainingsaanbod voorzien worden voor ZAP vanuit de noden van het academisch personeel en gestoeld op best practices van andere instellingen. Dit zal leiden naar een **onderzoeksprofessionaliseringstraject** met verankering in het VUB Academy verhaal.

Programma verbonden organisatie

Het programma "verbonden organisatie" zet in op aansluiting met de stad, met de samenleving en met de wereld, maar ook met partners in de universiteit.

- De VUB neemt vanuit haar pluralistische visie een voortrekkersrol op in de problematiek van kinderen, studenten en scholars 'at risk'. Meer algemeen wenst VUB een verwelkomende omgeving te creëren voor personen die hun land moeten ontvluchten. Een verwelkomende omgeving stimuleert de persoonlijke inzet voor integratie in de nieuwe en ongekende cultuurgemeenschap. Dit laatste is voornamelijk van toepassing voor (het stijgende aantal) immigranten dat van buiten de grenzen van Europa komt. Anderzijds is connectie met de stad en haar diversiteit een strategische keuze in dit nieuwe beleidsplan 2030. Het **Sociaal Inclusie Programma** stelt als doel om vluchteling-studenten een zo compleet mogelijk kader te bieden, vanaf de voorbereiding van studenten op hun universitaire studie tot de overgang naar de arbeidsmarkt en het studietraject ertussen. Het *Scholars at risk*-traject zal bijdragen aan de vrijwaring van 'Freedom of Speech' door hoogopgeleide onderzoekers een kans te geven om hun onderzoek verder te zetten. Tot slot zal via Arabische taalles voor kinderen de ontwikkeling van een positieve perceptie van de eigen culturele identiteit van de Arabische gemeenschap in Brussel via een sociale en linguïstische impact op kinderen en de bredere maatschappij, leiden tot meer verdraagzaamheid en wederzijds begrip tussen verschillende culturen. De Vlaamse Interuniversitaire Raad (Werkgroep Gelijke Kansen) buigt zich over de integratie van vluchtelingen (studenten-onderzoekers) en werkt in het najaar via verschillende workshops een document uit met als doel het formuleren van een advies ter zake voor de overheid. De vraag om dit uit te breiden naar studenten en onderzoekers 'at risk' zal worden gesteld (zoals vb. voor onderzoekers die bedreigd worden omwille van hun onderzoek of uitspraken). De overheid zou de acties van universiteiten kunnen ondersteunen.
- Opzetten en duurzaam maken van het **CompanyLab**-model moet de dienstverlening aan ondernemende VUB studenten bevorderen. Momenteel wordt er een plan uitgewerkt door vertegenwoordigers van IR, ES, Solvay Alumni en VUB TechTransfer, om het Fablab te vervolledigen met een CompanyLab. Het FabLab is een creatief prototyping lab voor VUB-studenten, onderzoekers en omwonenden. Het CompanyLab is nog op te richten en zal een centrum worden waar ondernemende VUB-studenten het nodige kunnen vinden om succesvol te ondernemen. Vandaag vervult het FabLab reeds een centrale rol in de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van de vakgroep Industriële Ingenieurswetenschappen. Het CompanyLab bouwt verder op de bestaande onderwijsprogramma's rond technologisch en sociaal ondernemen (faculteit ES), de (Advanced) Starter Seminars (VUB Tech Transfer) en de initiatieven met betrekking tot student ondernemerschap (e.g. statuut student-ondernemer). Het FabLab/CompanyLab zou dus ook een centrale rol in alle betrokken opleidingen kunnen verzorgen. Door het fysiek bij elkaar plaatsen van studenten uit verschillende faculteiten, wordt een kruisbestuiving tussen de verschillende disciplines meer dan ooit mogelijk. Studenten Handelsingenieur kunnen leren van en geïnspireerd worden door de ingenieurs, en omgekeerd kunnen studenten ingenieurswetenschappen inspiratie en 'goesting' krijgen om zelf te ondernemen. Het Fablab/CompanyLab wordt op deze manier ook een ontmoetingsplaats, waar studenten elkaar treffen en helpen.
- Het project **Community Based University**, een interdisciplinair onderwijs- en onderzoeksproject waarbij

studenten masterproeven en projectopdrachten uitwerken rond een breed thema, in samenwerking met Brusselse non-profitorganisaties, sociale ondernemingen en de exploitatiediensten van de VUB zelf. Het project wil ook de bestaande Wetenschapswinkel-werking en het bijhorende netwerk versterken en verankeren binnen de VUB en Brussel. Het resultaat is een Community Based Research traject voor studenten en bijbehorend community platform waarbij studenten, docenten en andere onderzoekers samenwerken met en middenin de stad Brussel en waarbij de VUB-campusen in Jette en Etterbeek living labs worden. Studenten maken via hun onderzoeksproject deel uit van de stad en worden gevormd tot geëngageerde burgers tijdens hun onderwijstraject aan de VUB. Een kennisdeling met non-profitorganisaties creëren die niet alleen bestaat uit het voorzien van onderzoeksresultaten, maar waar ook een dialoog uit voortkomt. Dit project vindt eveneens aansluiting bij het meer algemene we.konekt.brussels verhaal.

De transversalen

Naast de beleidsprioriteiten van de vice-rectoraten en buiten de context van het strategisch ASP2030 projectportfolio, zetten we (verder) in op bestaande transversale trajecten die dwars door de instelling lopen. Er zijn vijf transversale trajecten: *we.konekt.brussels*, de *Campusen Visie*, *Radicaal duurzaam*, *Radicaal Divers* en *Welzijn en werkbaar werk*.

we.konekt.brussels

De grootstad en de universiteiten hebben elkaar heel wat te bieden. Voor een wetenschapper of kunstenaar vormt de grote stad een gedroomd lab, voor studenten een ideale leerplek, voor bedrijven een bijzonder interessant testbed. Tervijl omgekeerd de universiteiten een grote meerwaarde voor de stad betekenen. Ze vormen een belangrijke bron van tewerkstelling, ze garanderen de voortdurende instroom van jong en nieuw talent, ze beschikken over wetenschappelijke expertise die cruciaal is voor de innovatie en transformatie van stad en samenleving.

Met het we.konekt.brussels-project willen VUB en ULB verantwoordelijkheid opnemen voor de stad en gemeenschap en bijdragen aan de uitbouw van een vrije, verbonden, veerkrachtige en inclusieve stedelijke gemeenschap. We willen de zichtbaarheid van beide universiteiten binnen en buiten Brussel verhogen door middel van de kwaliteit en impact van ons onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening.

We bieden onze studenten kansen om zich te ontplooiën tot “redelijk eigenzinnige” individuen, kritische wereldburgers en maatschappelijke leiders van de toekomst, door Brussel te benutten als collegezaal en werkplaats, en de studenten te verbinden met Brusselse stakeholders en het werkveld. We versterken de Brusselse gemeenschap door onderwijs en onderzoek over, met, in en voor Brussel in te richten en door de wetenschappelijke expertise en kennis van onze studenten, docenten en onderzoekers ten dienste te stellen van de stad.

In onze onderwijsvisie stellen we dat we studenten willen opleiden tot vrijdenkende en geëngageerde wereldburgers die lokaal kunnen handelen en globaal denken. Met we.konekt.brussels concretiseren we die ambitie.

Uit de brede Brussel-inventaris die vorig academiejaar werd opgemaakt, blijkt dat opleidingen vandaag al gretig gebruik maken van de troeven die Brussel aanreikt. Dat doen ze onder meer door middel van stages, werkveldbezoeken of door gastsprekers uit te nodigen. In eerste instantie willen we die activiteiten veel zichtbaarder maken. Omdat ze nu fragmentair blijven en vaak afhankelijk zijn van toevallige contacten of persoonlijke interesses, is de impact ervan zelden duurzaam, zowel voor de universiteit als voor de stad. De

bestaande en toekomstige Brussel-initiatieven worden voortaan herkenbaar aangemerkt in de curricula en uurroosters. In de toekomst wordt het inzetten op Brussel ook één van de aandachtspunten van de kwaliteitszorg van ons onderwijs. Met het Mindblowers programma lanceren we, via een interactie tussen kunst, cultuur en wetenschap (ART&D) en in samenwerking met de Brusselse cultuurhuizen, de eerste academische les van het jaar op een Brusselse locatie.

In tweede instantie gaan we met we.konekt.brussels actief op zoek naar partners in de stad en proberen we die ook duurzaam te linken aan opleidingen. Die partners kunnen van velelei aard zijn: bedrijven, overheidsinstellingen, cultuurhuizen, ziekenhuizen en verzorgingsinstellingen, rechtbanken, sportclubs, gemeentehuizen, ocmw's, gevangenissen, internationale instellingen, musea... De aard van de binding met die instelling kan sterk variëren: soms krijgen studenten een les- of praktijkplek aangeboden, soms krijgen ze daar les van mensen uit het werkveld, soms komen die mensen naar de campus. Alles is mogelijk, zolang het een zinvolle aanvulling vormt bij ons pedagogisch project.

In derde instantie zetten we in op een off campus-week, een eerste maal in het voorjaar van 2018 en voortaan jaarlijks te herhalen. Tijdens die week zullen zoveel mogelijk studenten les krijgen in de stad. Het uiteindelijke streefdoel moet zijn dat uiteindelijk alle studenten, van alle opleidingen, elk jaar onderwijs krijgen in de stad, op het werkveld, in sferen waar ze mogelijk later terecht komen.

In de volgende fase zal het we.konekt.brussels-project ook uitgerold worden naar de domeinen van onderzoek en maatschappelijke dienstverlening. Dat zal in synergie gebeuren met de geplande initiatieven rond community service learning, het UNIVER.CITY-project, en de community based university.

Campusen – Visie

De Campusen Visie zal een kader bieden om proactief toekomstige investeringen en aanpassingen van en binnen de campusen af te toetsen inzake relevantie en prioriteit, en aldus vermijden om reactief te werk te moeten gaan. Een duidelijke strategie voor campusontwikkeling zal zorgen voor een betere lange termijnplanning en ontwikkeling.

De Campusen Visie beoogt:

1. de uitstraling en verankering van de VUB in Brussel en Vlaanderen te maximaliseren;
2. afgestemd op het algemeen strategisch plan, een duurzame groei te voorzien op lange termijn, ter ondersteuning en onderbouw van de VUB strategie en objectieven;
3. een duidelijke visie en kader uit te lijnen, die sporen met de organisatie van onderwijs en van de onderzoeksen innovatiegroepen;
4. het uitlijnen van een geïntegreerde visie over de verschillende campusen heen;
5. een campus-ecosysteem te cultiveren waar studenten, personeel en externen kunnen samenkomen om te leren, studeren, onderzoeken, innoveren en interageren;
6. een robuuste en flexibele kaderstructuur te bieden voor de ontwikkeling van de campusen, om de huidige en toekomstige noden (infrastructuur & faciliteiten) te kunnen vervullen, en dat toelaat initiatieven te kaderen en prioriteren;
7. een mix van activiteiten te voorzien over de verschillende campusen om een dynamische en duurzame gemeenschap te creëren en een optimaal klimaat te scheppen voor hoogstaand onderzoek en onderwijs;
8. het maximaliseren en optimaliseren van bestaande en nieuwe value-adding thema's (Fablabs, incubatoren,...), met de bedoeling de plek te zijn waar proeftuinen en innovatie kunnen floreren en nadien voor kruisbestuiving met de buitenwereld te zorgen.

Daarnaast zal de Campusen Visie vertaald en geïntegreerd worden met de specifieke masterplannen voor elke campus.

Radicaal duurzaam: een impact op een betere wereld

De ‘sense of urgency’ van duurzame ontwikkeling is in elk maatschappelijk debat aanwezig. VUB heeft vanuit haar humanistisch waardenkader een belangrijke voorbeeldrol te vervullen en wil de katalysator zijn van oplossingen die democratisch, ecologisch, sociaal en economisch verantwoord zijn.

Tijdens de vorige strategische cyclus uitte duurzaamheid zich als kernwaarde, via een evolutie van ad hoc initiatieven naar een meer structurele aanpak. Dit betekent dat VUB vandaag in al haar activiteiten rekening houdt met de consequenties op korte en lange termijn, op lokaal en globaal niveau.

Studeren, wonen en werken aan een universiteit die haar duurzaamheidsvisie in de praktijk maakt, laat toe duurzame competenties voor het leven te ontwikkelen. Tal van initiatieven vonden in dit kader plaats: *We Are Paris*, een project over duurzame competenties in het onderwijs, de verduurzaming van het VUB-restaurant, een divestment-charter, de renovatie van de centrale stookplaats, een nulmeting van de carbon footprint van de ganse universiteit, een onderzoek naar de logistieke mobiliteitsstromen op campus Etterbeek, de organisatie van een duurzaamheidsforum, etc. Nu moeten we een versnelling hoger durven schakelen.

Het duurzaamheidsbeleid is een transversaal beleid met prioriteiten op vier grote assen, namelijk: onderwijs, onderzoek, bedrijfsvoering en outreach. Acties omtrent duurzame ontwikkeling in het onderwijs, het onderzoek en de bedrijfsvoering versterken elkaar.

Een geïntegreerde holistische aanpak, maximale betrokkenheid van de VUB-community en externe outreach, zijn hierbij cruciaal. De prioriteiten voor het komende decennium:

- VUB wordt klimaatneutraal en vermindert de CO₂-uitstoot door rationeel energiegebruik – op het vlak van infrastructuur, aankopen, mobiliteit, etc.
- De VUB gaat voor duurzame beleggingsinvesteringen, kringloopprocessen en de overschakeling naar hernieuwbare energie in smart grid applicatie. De overige gemaakte uitstoot wordt gecompenseerd. Op basis van de nulmeting van de carbon footprint wordt een ambitieuze visie en klimaatplan opgesteld incl. de monitoring van de reële impact van maatregelen. Het duurzame beheer van de investeringsportefeuilles is eveneens een aandachtspunt. Daarnaast is het nieuwe campus masterplan een uitgelezen kans om de duurzame campus van de toekomst te ontwerpen.
- Studenten verwerven competenties over en voor duurzaamheid in het curriculum. Duurzaamheid maakt deel uit van het onderwijsaanbod van de toekomst dat gekenmerkt wordt door interdisciplinariteit, het verwerven van brede professionele competenties en het stimuleren van engagement. De campussen en het kosmopolitische Brussel zijn een uitstekende leeromgeving en experimenteerimte. Tal van leeractiviteiten zetten studenten aan het denken en het doen.
- De VUB heeft sterk onderzoek rond duurzaamheid. Via een onderzoeksplatform wordt de aanwezige expertise in kaart gebracht en op en buiten de VUB zichtbaar gemaakt. Daarnaast gaat het nieuwe netwerk actief op zoek naar onderzoeksopportunities samen met de verschillende betrokken onderzoeksgroepen. Een duurzame transitie is enkel mogelijk wanneer verschillende disciplines samenwerken. Het netwerk stimuleert multidisciplinaire kruisbestuiving op de VUB waardoor duurzaamheidsvraagstukken terdege worden aangepakt.
- Outreach, stakeholderparticipatie en sensibilisering vormen essentiële rode draden doorheen het duurzaamheidsbeleid (bv. de Duurzame Dinsdagen, het Green Team dat concrete acties onderneemt, en het Green Impact project in faculteiten en diensten). Daarnaast wordt er actief samengewerkt met diverse externe actoren en netwerken, van overheid tot middenveld en privésector (bv. UNICA, The Shift, Boeren & Buren, Ecocampus).

De 17 Sustainable Development Goals voor 2030 van de Verenigde Naties vormen een toetsingskader voor de ontwikkeling van het VUB-beleid. Een aantal ingediende ASP 2030 projecten draagt bij tot duurzaam hoger onderwijs (bv. Health Campus, de oprichting van een postgraduaat, projecten rond CSL) en op termijn is de stapsgewijze inbedding van het duurzaamheidsbeleid in de structurele werking van faculteiten en diensten een must. Op dit moment is de kerngroep duurzaamheid de trekker van het gevoerde beleid; in de toekomst is duurzaamheid een reflex van elke VUB-er.

Radicaal divers: verbonden in diversiteit en gelijkwaardigheid

Diversiteit is een meerwaarde voor de maatschappij, het hoger onderwijs en onze instelling in het bijzonder. De aanwezigheid van verschillende mensen op de campussen zorgt voor frisse ideeën en andere invalshoeken, maar vergt soms ook een inspanning en sociale leerprocessen. Hoe de gelijkwaardigheid van alle studenten en personeelsleden waarborgen? Hoe ervoor zorgen dat de campussen een plaats zijn waar het goed studeren en werken is, waar welzijn en individuele ontplooiing samengaan? Hoe de talenten en ervaringen van eenieder benutten? De VUB wil een gelijkwaardigheidsbeleid voeren waarbij gelijke kansen, inclusie en participatie centraal staan en dit vanuit de principes van openheid, kritisch denken, respect en verdraagzaamheid. De universiteit wil zo meebouwen aan een vrije en democratische samenleving.

Als Vlaamse universiteit en grootste Nederlandstalige werkgever in Brussel heeft de VUB een bijzondere rol te spelen in deze thematiek. De ons omringende maatschappij wordt immers steeds diverser; de VUB van de 21ste eeuw zal radicaal divers zijn of zal niet zijn. Er moet dringend een doorgedreven transversaal gelijkwaardigheidsbeleid worden gevoerd, gericht op een duurzame cultuurverandering bij zowel studenten als personeel, in alle diensten en faculteiten, op het vlak van onderwijs, onderzoek, dienstverlening, outreach en community.

Tijdens de ASP2030-cyclus wil de VUB een specifiek gelijkwaardigheidsbeleid ontwikkelen alsook het bestaande geïntegreerde beleid versterken. Er zal eveneens een link gemaakt worden met de ASP2030-projecten met een diversiteitsinstek. Idealiter slagen echter alle projecten voor de diversiteitstoets en dragen zij m.a.w. bij tot de inclusie van elke student en elk personeelslid.

Alle mogelijke gronden van uitsluiting zijn deelaspecten van een gelijkwaardigheidsbeleid (bv. functiebeperking of socio-economische situatie). In deze strategische cyclus ligt de nadruk evenwel op gender (incl. LGBTQ+) en migratieachtergrond. Identiteit wordt hierbij als een situationele constructie gezien, een dynamische interactie van meerdere betekenisvolle dimensies van identiteitsvorming en ongelijkheidsituaties.

De prioritaire actierelien zijn: 1) monitoring, 2) het waarborgen van gelijke kansen en het redelijk faciliteren van verschil en 3) sensibiliseren en kennisopbouw.

Concreet starten we samen met de ULB en onder begeleiding van Actiris met het opmaken van een diversiteitsplan. Met dat plan structureren we onze acties om diversiteit te bevorderen op grond van vaststellingen, doelstellingen en actiemiddelen. Er wordt intern een groep samengesteld, die verantwoordelijk is voor het opstellen en uitvoeren van het diversiteitsplan. De groep wordt bijgestaan door een consultant van de Dienst Diversiteit van Actiris.

Enerzijds geeft het diversiteitsplan een stand van zaken van de reeds aanwezige diversiteit in de organisatie en van het reeds gevoerde beleid. Anderzijds bevat het plan doelstellingen en acties om de diversiteit in de organisatie te verbeteren. De acties hebben betrekking op één of meerdere doelgroepen van het Brusselse diversiteitsbeleid (afkomst, leeftijd, handicap, opleiding en geslacht) en de interventiedomeinen (werving en selectie, personeelsbeheer, interne communicatie en sensibilisering, externe positionering). De acties lopen over twee jaar.

Welzijn en werkbaar werk

Universiteiten zijn al sinds de intrede van het Humboldtiaanse model de motor van de ontwikkeling van kennis door onderzoek en onderwijs. Vandaag staan ze voor nieuwe uitdagingen; ze krijgen concurrentie van andere for-profit en non-profit organisaties en ook de onderlinge concurrentie in het verwerven van middelen om te overleven en te groeien neemt toe. Vaak gaat dit ten koste van de mensen.

De Vrije Universiteit Brussel is een humanistisch project: het zijn mensen die het maken voor mensen in de samenleving. Daarom willen we ook inzake welzijn van onze medewerkers radicaal humanistisch zijn. We creëren onze universiteit als internationale topwerkgever waar elk soort mens die zich erkent in onze waarden gelukkig is. Geluk is voor ons geen vaag begrip maar zal duidelijk gedefinieerd, gemeten en gemonitord worden, bijvoorbeeld door een heruitgave van de welzijnsenquête en de installatie van een opvolging in het HR-systeem.

Gezondheid maakt een wezenlijk onderdeel uit van ons geluk en om dit begrip te omschrijven gebruiken we de definitie van de WHO: een toestand van volledig lichamelijk, geestelijk en maatschappelijk welzijn en niet slechts de afwezigheid van ziekte of andere lichamelijk gebreken.

Naast het volgen van de wettelijke bepalingen inzake welzijn, wordt er in een welzijnsplan opgemaakt dat inzet op welzijn in hoofd, lichaam en omgeving en dit op vijf domeinen.

- *Fysieke gezondheid*: de universiteit helpt bij de bescherming van de gezondheid van het lichaam (medische bijstand, drugs, voeding, sport/beweging, beroepsziekten, ...)
- *Mentale gezondheid*: de universiteit ondersteunt het emotionele en psychologische welzijn van het individu en het team waar men deel van uitmaakt (werkdruk, burn-out, OGGW, ...)
- *Werkomgeving*: de universiteit tracht storende elementen zoals lawaai, slechte verlichting, slecht klimaat, ... te vermijden of tot een minimum te beperken
- *Veiligheid*: de universiteit waarborgt de fysieke integriteit bij acute noodsituaties (noodplanning) en chronische blootstelling aan gevaar (laboratoria, machines, ...)
- *Ergonomie*: de (fysieke) werkplek wordt aangepast aan de mens (o.a. beeldschermwerk), tevens voorzien we in begeleiding van lastig werk (heffen en tillen).

Dit plan wordt aangestuurd door een academicus die expert is in de materie en hiervoor voor 20% wordt aangesteld/vrijgesteld. Tevens zullen er vijf academici worden gekozen om elk een van de vijf domeinen te trekken. De werking wordt ondersteund door M&O en PRMI. Samen met de sociale partners binnen het CPBW en de geledingen wordt dit plan concreet ingevuld in het Globaal Preventieplan 2019-2023. Minimaal dient de universiteit zich binnen de drie jaar te conformeren aan de wettelijk basisvereisten, opgelegd door de welzijnscode, o.a. via een risicobeheersysteem. Speciale nadruk wordt gelegd op de re-integratie van werknemers na langdurige ziekte. Daarnaast zal er veel aandacht gaan naar initiatieven ter preventie van uitval wegens psychosociale oorzaken.

Om de andere projecten die de academische kerntaken ondersteunen niet te belasten, worden er géén middelen toegekend binnen het ASP. De uitgaven dienen dan ook in de aanwezige budgetten gevonden te worden. Naar de toekomst toe dienen er evenwel middelen te worden voorzien om het beleid te ondersteunen.

Het beleid dat voortvloeit uit het plan wordt via vormingen, trainingen, opleidingen en sensibiliseringscampagnes gecommuniceerd aan leidinggevenden en (toekomstige) medewerkers. Ons humanistisch project kan tevens deel uitmaken van onze employer branding strategie die momenteel door MARCOM en M&O worden voorbereid om toekomstige werknemers aan te trekken.

Lijst met afkortingen

ARWU: Academic Ranking of World Universities
ASP2: Algemeen Strategisch Plan 2012-2016
ASP2030: Algemeen Strategisch Plan 2018-2021
BOF: Bijzonder Onderzoeksfonds
CAVA: Centrum voor Academische en Vrijzinnige Archieven
CPBW: Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk
CSL: Community Service Learning
DHO: Databank Hoger Onderwijs
DOCBE: Centrale Doctoraatsbegeleiding
DP: Directie Personeel
FA: Financiële Administratie
INFRA: Directie Infrastructuur
LERU: League of European Research Universities
M&O: Mens & Organisatie
MarCom: Marketing & Communicatie
NVAO: Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
O&O: Onderzoek en Ontwikkeling
OESO: Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
OGGW: Ongewenst Grensoverschrijdend Gedrag op het Werk
OWSB: Onderwijs- en Studentenbeleid
PDCA: Plan, Do, Check, Act
PRMI: dienst Preventie en Milieu
QS: Quacquarelli Symonds World University Rankings
STAL: Science, Technology & Arts Lab
STBE: Strategie en Beleid
STEM: Science, Technology, Engineering, Mathematics
THE: Times Higher Education World University Rankings
ULB: Université libre de Bruxelles
UNICA: Network of Universities from the Capitals of Europe
UOS: Universitaire Ontwikkelingssamenwerking
VLIR: Vlaamse Interuniversitaire Raad
VTO: Vorming, Training en Opleiding
WHO: World Health Organization
WUN: Worldwide Universities Network