

Bouwen op vertrouwen

Programma Severine Vermeire
Kandidaat-rector KU Leuven

Leuven, april 2025

Voorwoord

Beste collega's en studenten

Allereerst wil ik mijn oprechte dank uitspreken voor de waardevolle input die ik naar aanleiding van mijn kandidaatstelling heb mogen ontvangen. De voorbije weken waren bijzonder inspirerend voor mij. Ik heb het voorrecht gehad om boeiende en warme gesprekken te voeren met velen van jullie, waarin ik niet alleen interessante inzichten en ideeën heb opgedaan, maar ook waardevolle suggesties kreeg voor de toekomst van onze universiteit.

Jullie betrokkenheid en enthousiasme hebben mijn visie verder verrijkt en hebben mij geholpen om mijn gedachten en plannen duidelijker te formuleren. Deze gesprekken en mijn ideeën heb ik gebundeld en omgevormd tot tien kernboodschappen die ik hieronder met jullie deel.

Hiermee hoop ik jullie een beter beeld te geven van waar ik voor sta, wat mijn visie is en hoe ik van plan ben om samen de toekomstige uitdagingen van onze universiteit aan te gaan. Ik ben ervan overtuigd dat we, door **vertrouwen** te geven en samen te werken, de beste resultaten kunnen bereiken om zo een sterke en inspirerende toekomst op te kunnen **bouwen**.

Veel leesplezier en alvast dank voor jullie tijd en betrokkenheid!

Met vriendelijke groet

A handwritten signature in black ink that reads "Savvine". The signature is written in a cursive, flowing style. It is positioned on a light blue rectangular background that has a subtle, larger-scale pattern.

KU Leuven in 2025

Waar staan we vandaag als universiteit? Wij bieden uitstekend onderwijs aan alle Vlaamse en een groot aantal buitenlandse jongeren en volwassenen, zonder onderscheid van ras, geloof, huidskleur of seksuele geaardheid.

We zijn een universiteit met een stevige internationale reputatie vanwege haar innovatief onderzoek in een veelheid van domeinen. Die brede sterkte, gaande van de Humane, over de Exacte tot de Biomedische Wetenschappen is een unieke troef.

We zijn een plaats waar academici ideeën kunnen vormgeven in een vrij en respectvol debat. We zijn een instelling die in dialoog gaat met de samenleving die haar voedt en die dat doet vanuit haar wetenschappelijke kennis en academische traditie. We zijn een instelling die daadwerkelijk maatschappelijke en economische waarde creëert voor de Vlaamse, Europese en internationale samenleving door niet enkel kennis te ontwikkelen, maar die kennis ook actief naar de maatschappij te vertalen.

KU Leuven kan die doelen maar blijven waarmaken als onze universiteit een gemeenschap is waar iedereen zich thuis voelt, waar het goed werken en studeren is, en waaraan iedereen een zinvolle bijdrage kan leveren. We mogen trots zeggen dat KU Leuven er daadwerkelijk in slaagt om zo'n gemeenschap te zijn. Maar een universiteit is nooit perfect noch statisch: als ze goed wil blijven functioneren moet ze voortdurend evolueren. Wat voor mij die evolutie moet zijn, heb ik hieronder in tien kernboodschappen samengevat.

Mijn 10 kernboodschappen

1. Inspireren en motiveren	4
2. Studenten als polsslag	7
3. Impact creëren	10
4. Innoveren en excelleren	14
5. Universiteit van en voor iedereen	21
6. Respect en erkenning	25
7. Een gezond ziekenhuis in een gezonde universiteit	29
8. Durven in vraag stellen	33
9. Autonoom en toch samen	36
10. Klaar voor de toekomst	39

1. Inspireren en motiveren

Om ieders talent maximaal te ontdekken en te benutten, moet onze universiteit individuele ontplooiing vooropstellen. We geven iedereen **kansen**, stimuleren **initiatief en ondernemerschap**, stellen regels die beknotten in vraag en geven aandacht aan de werkdruk en work-life balans. Zo zorgen we voor een **warme en gezonde werk- en leeromgeving**.

KU Leuven is meer dan enkel een onderwijs- of onderzoeksinstelling. Het is een **dynamische gemeenschap** van ruim 65.000 studenten en bijna 2.000 professoren (Zelfstandig Academisch Personeel of ZAP/OP3), meer dan 7.000 doctoraatsstudenten, postdocs en onderzoekers in diverse functies (ABAP-OP1/2) en zo'n 4.000 administratieve en technische medewerkers (ATP) die samen zorgen voor de fundamentele ondersteuning van onderwijs, onderzoek, bedrijfsvoering en goede werking van de universiteit. Het is deze dynamische gemeenschap die de mogelijkheden creëert waarbinnen en dankzij dewelke individuen zich ontplooien. Deze gemeenschap bezielt twaalf campussen in Vlaanderen en Brussel. Dit maakt van onze universiteit een **levendige en diverse plaats van ontmoeting, waar kennis en talent elkaar vinden en doen bloeien**.

Recente cijfers van de universitaire [tevredenheidsenquête](#) tonen aan dat onze personeelsleden hun taak belangrijk vinden. Echter, 80% ervaart een erg **hoge werkdruk**, met een donkerrode score die sinds 2021 verder is toegenomen. Het AAP/BAP ondervindt diverse problemen rond taakstelling. Tegelijkertijd ervaart het ATP nog te dikwijls lage promotie- en ontplooiingskansen.

Wij geloven sterk in een werk- en leeromgeving waarin **wetenschappelijke vooruitgang en kansen voor persoonlijke ontplooiing voor iedereen centraal** staan, met een **nadruk op het welzijn van mensen in de breedste zin**. Er is dus nood aan een centrale, structurele en duurzame aanpak om de druk die mensen ervaren te voorkomen (preventie), bestaande druk te verminderen en onze mensen de nodige duidelijkheid en ontplooiingskansen te geven.

1. **We willen een werkomgeving faciliteren waarbinnen vertrouwen gestimuleerd wordt binnen een afgesproken kader.** Meer vertrouwen en minder controle. Immers, vertrouwen en autonomie verhogen de werkvreugde en bevologenheid en verminderen het risico op burn-out. Wij willen een omgeving die werkbaar is en waar mensen worden ontzorgd door hen niet lastig te vallen met onnodige administratie. **Door het subsidiariteitsprincipe toe te passen en meer autonomie toe te laten** kan iedereen zich concentreren op de kern van zijn of haar taak.
2. **We zorgen voor kansen in onderzoek, onderwijs en ondernemen.** We stellen hiervoor **een duurzaam systeem van mentorshipprogramma's** op, waarbij personen met ervaring collega's helpen om hun persoonlijke en professionele doelen te bereiken. We ondersteunen deze mentoren intern (bijvoorbeeld via workshops, handleidingen en feedbacksessies) maar ook publiek, door hen visibiliteit te geven binnen KU Leuven en daarbuiten. Het doel is om zo meer **cohesie binnen teams** te creëren.

3. **We bouwen de huidige administratieve lasten zo veel mogelijk af.** Interne procedures rond bijvoorbeeld de toetsing van privacy, ethiek en andere regulatoire eisen voor klinische of sociaal-wetenschappelijke studies kunnen eenvoudiger. We zetten in op het **vereenvoudigen van administratief tijdrovende procedures** zoals docentenevaluaties, met als doelstelling om participatie te maximaliseren door de input te stroomlijnen. We vereenvoudigen aanwervingsprocedures, met als doel de doorlooptijden te verminderen, de betrokken diensten en personen te ontlasten en meer tijd te kunnen besteden aan een vlotte, kwaliteitsvolle uitwisseling met kandidaten.

Daarnaast dienen ondersteunende diensten die zich meermaals per jaar buigen over complexe processen (zoals het opstellen van uurroosters en examenregelingen) de nodige omkadering en ondersteunende tools te krijgen, zonder daarbij de noden van de studenten uit het oog te verliezen. Het juiste evenwicht bewaren, is hier essentieel.
4. **We voeren een efficiëntietoets in bij elke nieuwe voorgestelde procedure.** Voor elk nieuw voorstel stellen we ons de vraag of dit realistisch en nuttig is om te implementeren. Personeelsleden die invloed zullen ondervinden van een nieuwe maatregel of ermee in contact zullen komen, dienen van bij het begin betrokken te worden in de discussies, vooraleer de implementatie daarvan opgestart wordt. Er zal bovendien geëvalueerd worden welke impact een nieuwe procedure op de werkdruk en de voortgang van het onderzoek of onderwijs zal hebben, en of bijkomende ondersteuning nodig is. We moeten samen de balans tussen administratieve normen en praktische haalbaarheid terugvinden en de focus opnieuw richten op de kerntaken van onderzoek, innovatie en kennisoverdracht.
5. **We onderzoeken hoe nieuwe technologieën, onder andere artificiële intelligentie (AI), repetitief en tijdrovend werk kunnen verlichten.** We versterken de inspanningen om kwalitatief hoogstaand onderwijs aan studenten aan te bieden, waarbij technologische innovaties en centrale ondersteuning moeten helpen om de kennisoverdracht en disciplinaire vorming voor allen zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. Verder zijn we ervan overtuigd dat IT-ondersteund examineren werkdruk voor docenten en medewerkers kan wegnemen. Het blijft hierbij belangrijk om de facultaire diensten proactief te betrekken bij zowel strategische besluitvorming als beleidsimplementatie, zodat facultaire noden ingevuld kunnen worden volgens de eigen accenten.
6. **De topprioriteit ligt bij het creëren van een gezonde werk- en leeromgeving.** Gezonde werkomstandigheden garanderen betekent ook een **propere, nette, groene en aangename werkruimte aanbieden**. Studenten en medewerkers op de campussen en in sommige van onze gebouwen (met name in Leuven-centrum) voelen zich bijvoorbeeld te vaak omringd door beton in plaats van groen. We willen nog meer initiatieven nemen voor het creëren van een natuurlijke omgeving naast de zogenoemde 'groene longen' die rond campussen worden aangelegd. **Geluids- of geurhinder op de verschillende campussen moet zo veel mogelijk worden aangepakt.** Verder dienen we ernaar te streven dat op de verschillende campussen studenten en medewerkers op een **vlotte manier toegang krijgen tot gezonde voeding aan betaalbare prijzen**. We zullen daarom onder meer het aanbod van frisdrankautomaten en ongezonde snacks op onze campussen weren, meer

waterfonteintjes installeren, gezonde alternatieven aanbieden voor rood vlees, focussen op lokale voedingsproducten (korte keten), zoveel als mogelijk met herbruikbaar materiaal werken, de groene zones op onze campussen zo goed mogelijk vrijwaren en er op deze manieren voor zorgen dat duurzaamheid structureel ingebed wordt aan KU Leuven. Waar mogelijk, wenselijk en opportuun, dient ook gefaciliteerd te worden dat studenten en medewerkers van de bestaande of **verder te ontwikkelen sportinfrastructuur** van de universiteit kunnen gebruikmaken.

7. **Toegang tot betaalbare psychologische hulp moet gemaximaliseerd worden voor studenten en medewerkers, zowel in Leuven als op de andere campussen.** Het mentale welzijn van onze studenten en medewerkers is essentieel voor hun welbevinden en dat van onze universiteit. De afgelopen jaren voerde de [dienst Studentenvoorzieningen \(Stuvo\)](#) een reorganisatie door met als doel om psychologen en psychiaters dichterbij de faculteiten in te zetten. Er wordt vooral ingezet op preventie en eerstelijnszorg om studiebelemmerende factoren – zowel sociaal als studiegerelateerd – weg te werken. Zo hebben studenten toegang tot gratis eerstelijnspsychologen (maximum vijf individuele gesprekken) en worden de wachttijden zo kort mogelijk gehouden. Uniek voor KU Leuven is de toegang tot psychologen en/of psychiaters in de tweede lijn, een initiatief dat voorlopig (nog) geen navolging kent aan andere universiteiten. Studenten kunnen zelf kiezen of ze instappen in de eerste of tweede lijn. De tarieven voor de tweede lijn zijn met 11-22 euro per sessie (groepssessies gratis) ook behapbaar. Voor een toenemende groep doctorandi en internationale studenten zijn evenwel geen subsidies mogelijk. Recent werd daarom voor deze doelgroep een project opgestart. **We willen onderzoeken hoe we dit initiatief verder kunnen uitbouwen** en, mits positieve evaluatie, **duurzaam kunnen verankeren**. In elk geval wordt de waarde van buddyprogramma's zoals **MindMates voor Belgische studenten en Pangaea voor internationale studenten** blijvend erkend. Ook blijven peer-assisted learning (PAL) coaches erg belangrijk voor eerstejaarsstudenten als laagdrempelige hulp bij studievragen.
8. **We zetten in op de ontwikkeling van een moderne bestuurscultuur aan KU Leuven.** Professoren worden niet aangeworven om bestuursfuncties op te nemen, maar wel om excellent onderzoek te verrichten en kwalitatief onderwijs te verzorgen. Toch zullen de meeste van onze professoren vroeg of laat in hun loopbaan een bestuursfunctie opnemen die het aansturen van de eigen onderzoeksgroep overstijgt. We moeten hen daar beter op voorbereiden via een gerichte opleiding, die niet enkel inzet op kennis en vaardigheden maar ook op de vorming van een gezonde bestuurscultuur. We streven naar een participatief bestuur, waarbij besluitvormers voldoende vrijheid geven aan degenen die zij aansturen. Micromanagement, dat jammer genoeg nog te wijdverbreid is binnen onze instelling, is immers een belangrijke oorzaak van werkdruk en ontevredenheid, die ertoe leidt dat mensen hun volledige potentieel niet kunnen benutten.

2. Studenten als polsslag

Onze studenten zijn de **drijvende krachten achter de toekomstige oplossingen** voor maatschappelijke uitdagingen (zoals duurzaamheid, groene energie, digitalisering, democratie, maatschappelijke inclusie en pensioenen). Om die en andere grote maatschappelijke uitdagingen aan te pakken, moeten studenten kunnen genieten van **excellente opleidingen** waarbij ze **kritisch reflecteren en debatteren**, in een sfeer van **wederzijds respect**, ook met andere disciplines.

Studenten maken van KU Leuven een unieke en dynamische gemeenschap. Onze universiteit telt de grootste studentenpopulatie in het Vlaamse onderwijslandschap. Met **23% internationale studenten en doctorandi uit 154 verschillende landen** is onze universiteit een ontmoetingsplaats voor jongeren uit de hele wereld. Zij helpen van KU Leuven een diverse en inspirerende gemeenschap te maken. Meer dan 30% van onze studenten bevinden zich op een van de twaalf campussen buiten Leuven.

Op mondiaal niveau worden we momenteel geconfronteerd met een **groot aantal uitdagingen**, zoals toenemende geopolitieke spanningen, de klimaatverandering, de oneerlijke exploitatie van grondstoffen in het Globale Zuiden, de politieke druk op mensenrechten en het internationale recht en de gevaren van nieuwe technologieën voor onze privacy en auteursrechten. We zijn ervan overtuigd dat wie als student, medewerker of onderzoeker voor KU Leuven kiest, in staat moet zijn om in deze domeinen een impactvolle rol te spelen.

Het succes van onze opleidingen ligt in de kwaliteit van ons onderwijs, de organisatie daarvan en de financiële omstandigheden die we hiervoor creëren. De toegankelijkheid van onze opleidingen is cruciaal om zo veel mogelijk jongeren klaar te stomen voor de uitdagingen van morgen.

1. **We erkennen dat de huidige indeling van het academiejaar suboptimaal is.** De periode tussen het einde van het academiejaar en de start van een nieuw academiejaar is erg kort en legt veel druk op iedereen die nauw bij het onderwijs betrokken is. **Een oplossing zou kunnen zijn om de capaciteit van werknemers tijdelijk te verhogen door bijvoorbeeld te werken met vliegende equipes/medewerkers** (een model dat vandaag al bestaat) om de opstart van het academiejaar (zoals de startersdagen) te ondersteunen. Een tweede probleem ligt in de lange periode tussen het eerste semester en de herkansing in de derde examenperiode, wat voor kennisretentie niet optimaal is. Om hieraan tegemoet te komen, moeten we werken aan oplossingen die evidence-based zijn, en dit in nauw overleg met alle betrokkenen en voornamelijk de studenten. Bovendien zou een hele **herindeling van de academische kalender een grootschalige operatie betekenen die wellicht meer dan een bestuursperiode vraagt, en die alleen kan slagen in samenspraak met de Associatie en in overleg met de andere Vlaamse universiteiten.** Indien alle actoren het opportuun achten om deze discussie te heropenen of om bepaalde optimaliseringen door te voeren, dienen studenten absoluut van in het begin mee aan te schuiven en gehoord te worden,

net zoals alle andere betrokkenen op wie deze ingreep ongetwijfeld een impact zal hebben.

2. **Naast de reeds bestaande [richtlijnen](#) rond het gebruik van AI in onderwijs, dient er binnen elke opleiding aan KU Leuven een concrete leerlijn te komen om studenten te leren hoe ze efficiënt en correct AI kunnen gebruiken onder gecontroleerde omstandigheden.** We beschouwen dit als een vorm van AI-coaching. ChatGPT, Co-pilot en andere pakketten bieden ruime mogelijkheden voor gebruikers. Echter, door onaangepast gebruik worden teksten soms publiek gemaakt, hetgeen vaak juridische en ethische problemen met zich meebrengt. Goede **coaching rond prompt-engineering**, waarbij studenten met de juiste prompts (i.e. de juiste vraagstellingen) de gewenste output kunnen genereren, is hierbij essentieel. Momenteel ondertekenen studenten in vele faculteiten alvast een soort erecode: ze mogen/moeten AI gebruiken, maar moeten aangeven hoe en waar ze het gebruikt hebben, zodat docenten weten welke onderdelen al of niet authentiek zijn. Er is echter nood aan vaardigheidstrainingen, zoals we die bijvoorbeeld ook voor statistiek inbouwen in diverse opleidingen. Momenteel worden er rond AI *ad hoc* workshops gegeven, of specifieke leerlijnen ontwikkeld. Een meer structurele aanpak in het bestaande lessenpakket – ofwel via een diepgaander opleidingsonderdeel, ofwel via aparte modules, of zelfs een breed vak op het niveau van de groepen of van de ganse universiteit, uit te bouwen in samenwerking met de [expertencommissie GenAI](#), de bibliotheken en/of [Leuven.AI](#) – is nodig. We moeten daarnaast onderzoeken hoe AI concreter gebruikt kan worden om kwetsbare studenten of studenten met bepaalde leerachterstanden beter te ondersteunen. AI kan immers succesvol ingezet worden om het leerproces te verbeteren en studies suggereren dat studenten hier bijzonder veel baat bij kunnen hebben. We moeten een gerichte inspanning doen om ervoor te zorgen dat KU Leuven hierin een voorloper wordt. Indien goed ingezet kan AI ook toelaten om tijd vrij te maken bij onze studiebegeleiders: dat is extra tijd die zij aan de meest complexe en/of dringende noden kunnen besteden.
3. **Onderwijs dient onderzoeksgedreven te zijn** en te zorgen voor diepgaande kennis en leerervaringen om studenten voor te bereiden op toekomstige uitdagingen. **We bieden daarom onze studenten onderwijs aan dat kennis omtrent maatschappelijke uitdagingen in haar opleidingsaanbod integreert.** En we gaan een stap verder: we willen dat álle studenten in hun curriculum leren over duurzaamheid. Dit vult het aanbod van **excellente opleidingen in domeinen zoals duurzaamheid en digitalisering** verder aan. We implementeren onderwijsinnovaties voor zover ze aantoonbaar efficiënt zijn. Efficiëntie is niet noodzakelijkerwijze aantoonbaar in kwaliteitsverbetering en ook gelijkblijvende kwaliteit met efficiëntieverbetering is winst. Dit kan bijvoorbeeld via interactieve werkvormen die kritisch denken stimuleren of digitale tools die efficiënte feedback ondersteunen.
4. We pakken de **beschikbaarheid van betaalbare kwalitatieve huisvesting voor studenten** aan, in nauwe samenwerking met de [dienst Studentenvoorzieningen \(Stuvo\)](#), de stad Leuven en de Diensten Algemeen Beheer. Betaalbare studentenkoten zoals in de residenties van KU Leuven zijn essentieel om studenten de mogelijkheid te geven zich

volledig te concentreren op hun studie en persoonlijke ontwikkeling, zonder financiële stress. De afgelopen jaren werden reeds belangrijke inspanningen geleverd door bijkomende aankopen en bouwprojecten maar verdere stappen blijven nodig. Immers, **de gemiddelde prijs voor een kot is de laatste jaren enorm gestegen, met name met 100 euro over een periode van 4 jaar (2020-2024)** (bron: [kotkompas van Stadim](#)). Een studentenkot kost inmiddels gemiddeld 575 euro per maand. De **universiteit dient mee te helpen de prijzen, beschikbaarheid en kwaliteit van koten onder controle te houden door ervoor te zorgen dat er voldoende kamers in (gesubsidieerde en niet-gesubsidieerde) studentenresidenties ter beschikking zijn**. We zullen blijven investeren in het aanbod van koten. Studies tonen immers aan dat meer (nieuwe) beschikbare woningen ervoor zorgt dat prijzen van bestaande woningen dalen. Ook betekenen de residenties momenteel vaak een levenslijn voor vele gezinnen. Momenteel bestaat de studentenhuysvesting voor ongeveer 15% uit residenties (ongeveer 7.000 kamers), en 85% uit private koten. Het aandeel van 15% residenties moet absoluut gevrijwaard blijven om praktijken zoals in onze buurlanden (Nederland) waar kamerprijzen richting 800 euro evolueren, te vermijden. Daarnaast **moeten we nog meer inzetten op de kwaliteit van de koten**. Koten met een **K label** voldoen aan de kwaliteitseisen van KU Leuven of de stad Leuven en verschijnen op Kotwijs. We verbinden er ons toe het kotlabel in te trekken indien verhuurders zich schuldig maken aan discriminatie bij de toekenning van koten.

5. **We zetten in op de veiligheid en efficiëntie van mobiliteit naar en op de campussen.** De beschikbaarheid van openbaar vervoer is op vele locaties uiterst onbetrouwbaar, pendelstudenten voelen zich dikwijls uitgesloten en de staat van de frequent gebruikte fietspaden in en rond Leuven en op de campussen is op sommige plaatsen erbarmelijk. Hier dienen we als universiteit in dialoog met De Lijn en de betrokken overheden maatregelen te nemen om de mobiliteit op de niet-Leuvense campussen te herstellen en te optimaliseren. We blijven niet enkel bepleiten dat de trambus er moet komen tussen het station en Hoog Kortrijk, maar proberen bijvoorbeeld ook in Diepenbeek en Geel samen met onze partner-hogescholen tot betere mobiliteitsoplossingen te komen.
6. **We willen meer aandacht hebben voor de socio-economische problemen van kwetsbare studenten**, waarbij KU Leuven een grotere ondersteunende rol kan spelen. Zo gaan we goed werkende lokale initiatieven zoals het [Avicenna career coaching project](#) van Stuvo universiteitsbreed uitrollen, in overleg met alle betrokkenen. Op de middellange en langere termijn kunnen we hier een bijkomende rol spelen door sociologisch onderzoek te ondersteunen, door ervaringen uit te wisselen via internationale samenwerkingen en door een actieve rol te spelen in regionale, nationale en Europese debatten over ongelijkheid en armoede.
7. **We denken samen met de door LOKO-erkende studentenkringen en vrije verenigingen na hoe we de verenigingen future proof kunnen maken:** wat is de rol van een studentenvereniging, welke ondersteuning (financieel, juridisch enz.) is hiervoor nodig en door wie dient deze ondersteuning geboden te worden?

3. Impact creëren

Academische dienstverlening en ondernemerschap, internationale samenwerking en maatschappelijke betrokkenheid zijn sterk verweven met het DNA van onze universiteit. Deze factoren maken de universiteit bij uitstek goed geplaatst om op een positieve manier te wegen op het beleid. We willen het **Vlaamse, Belgische, Europese en internationale debat** voeden. Daarnaast koesteren en promoten we kunst en cultuur als een integraal onderdeel van onze organisatie. Want kennisvergaring, onderwijs, wetenschap en cultuur zijn geen eilanden los van de samenleving.

KU Leuven is meer dan een louter academische instelling. De universiteit is een **motor voor maatschappelijke vooruitgang en innovatie**, die kennis genereert en deze vertaalt naar praktische oplossingen voor de grote uitdagingen van vandaag.

KU Leuven staat in eigen land en internationaal bekend om haar grote impact op economie en samenleving. Deze impact wordt zichtbaar in de vertaling van ons wetenschappelijk onderzoek in de samenleving, in onze opleidingsrol voor studenten wereldwijd en in onze klinische zorg. De impact komt tot uiting in de **sterke samenwerking en strategische partnerschappen met organisaties uit profit- en not-for-profit sectoren, met speerpuntclusters zoals Medvia/Flanders Bio, met de strategische onderzoekscentra imec, het Vlaams Instituut voor Biotechnologie (VIB), Flanders Make en de Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek (VITO) en andere Vlaamse en federale kennisinstellingen.**

Onze academische dienstverlening en maatschappelijke impact zijn dus onlosmakelijk met elkaar verbonden. KU Leuven is wereldwijd actief op het hoogste niveau in onderzoek en innovatie. Ze is **nummer 1 in het Europese onderzoeksprogramma Horizon Europe** qua financiering (namelijk 277 miljoen euro, hetgeen 9% van de totale onderzoeksfinanciering van onze universiteit is) en participatie (we nemen deel aan gemiddeld 600 Horizon Europe projecten per jaar, waarvan bijna de helft als coördinator), reikt meer dan **800 doctoraatsdiploma's uit per jaar** en publiceert jaarlijks **meer dan 4.600 wetenschappelijke artikelen**. Daarnaast is de interdisciplinaire KU Leuven denktank **Metaforum** een academische vrijplaats voor maatschappelijk debat, waar genuanceerde syntheses van thema's worden gepubliceerd om publiek en beleidsmakers te informeren in hun beslissingen. De Dienst Fondsenwerving en Alumni relaties (DFA) verbindt onze universitaire gemeenschap met vele schenkers en zorgt ervoor dat elke afstuderende KU Leuven-student er een netwerk van 300.000 professionals wereldwijd bij krijgt. Verder timmert de universiteit via **KU Leuven Engage** aan een duurzame dialoog met studenten en docenten rond diversiteit, duurzaamheid, service learning en andere vormen van sociaal engagement. Bovendien ondersteunt KU Leuven meer dan **150 actieve spin-offs**, verkregen we goedkeuring voor meer dan **160 patenten voor innovatieve technologieën** in 2023, sluit **KU Leuven Research & Development (LRD)** meer dan **4.500 onderzoekscontracten per jaar af en heeft onze universiteit intussen 21 KU Leuven Instituten opgericht**. Ook in onderwijs is KU Leuven een voorloper op diverse vlakken, denken we maar aan de invoer van het **mijlpaalsysteem**, waarbij de

studievoortgang van studenten mee bepaald wordt door afronden van een groep opleidingsonderdelen.

Toch zijn er uitdagingen die druk zetten op onze ambitie om onze maatschappelijke impact verder te vergroten, zoals de besparingen op Vlaams, federaal en Europees niveau en de internationale politieke crisissen met daarmee gepaard gaande druk op onze internationale samenwerkingen. Daarom moeten we actief onze schouders zetten onder concrete initiatieven.

1. We zetten nog meer in op **samenwerking met onze alumni, ook PhD en Postdoc alumni, die actief zijn binnen bedrijven, maatschappelijke organisaties of andere instellingen**, om wetenschappelijke kennis sneller naar de praktijk te vertalen, en om **middelen voor onderzoek te vrijwaren via deze samenwerkingen**. In 2019 werd een **alumni platform** beschikbaar gesteld via [KU Leuven Connect](#). We geven dit netwerk meer bekendheid binnen KU Leuven, zodat onderzoekers efficiënt alumni kunnen identificeren om samenwerkingen op te starten. Het blijft een uitdaging om **jonge afgestudeerden** warm te maken voor het [KU Leuven Alumni beleid](#), en hier kunnen nog belangrijke stappen voorwaarts worden gezet. We laten ons inspireren door voorbeelden binnen bepaalde faculteiten waarbij alumni zich actief engageren om lezingen te geven, groepsreizen te organiseren en netwerkvondten open te stellen.
2. Naast het alumni-beleid bekijken we hoe we **bedrijven kunnen engageren om financieel te participeren in de aankoop en het onderhoud van apparatuur en/of gebouwen/leslokalen, geïnspireerd door voorbeelden uit het buitenland**. Uiteraard dient de onafhankelijkheid van het onderwijs en van het onderzoek en de onderzoekers steeds gewaarborgd te blijven.
3. **We blijven inzetten op [leerstoelen](#), [schenkingen](#) en [legaten](#)**, omdat de expertise die we dankzij deze middelen verkrijgen cruciaal is voor het versterken van onze academische dienstverlening, ondernemerschap en maatschappelijke betrokkenheid. In 2024 ontving KU Leuven steun van maar liefst 12.318 schenkers, waarvan 26 procent alumni van KU Leuven en 6 procent uit ons eigen personeel. Dankzij deze bijdragen, die samen meer dan 23 miljoen euro opleverden, konden we talrijke projecten realiseren. Bijna 18 miljoen euro hiervan werd geïnvesteerd in gezondheidszorgonderzoek, terwijl ook fundamenteel onderzoek buiten de medische sector (2,7 miljoen euro), onderwijs (1,8 miljoen euro), erfgoed (342.000 euro) en internationale projecten (457.000 euro) aanzienlijke steun ontvingen. De instrumenten die hun meerwaarde aangetoond hebben in de biomedische sfeer kunnen inspiratie opleveren voor onze opdrachten in de twee andere wetenschapsgroepen.
4. **Op Vlaams en nationaal niveau leveren we inspanningen om beleidsmakers ervan te overtuigen meer begrotingsruimte te voorzien voor de financiering en omkadering van onderzoek en onderwijs**. De overheid denkt momenteel na over een nieuw interuniversitair financieringsmodel, dat vermoedelijk zal landen in 2028-2029.
5. **Op Europees niveau gaan we, samen met onze partneruniversiteiten, sterk bepleiten om de budgetten voor academisch onderzoek te verhogen**. Dit is noodzakelijk om onze

Europese onderzoeks- en innovatiepositie te consolideren in de huidige snel veranderende wereld en ervoor te zorgen dat onderzoekers de middelen hebben om baanbrekend werk te blijven leveren en te valoriseren. De rol van sterke netwerken met een duidelijke focus, zoals de [League of European Research Universities \(LERU\)](#) of CESAER, is hierbij cruciaal. We bepleiten dat landen die zich schuldig maken aan grove mensenrechtenschendingen uitgesloten worden van structurele Europese financiering.

6. **We ondersteunen onze onderzoekers nog sterker bij het aanvragen van financiële middelen.** We doen al veel inspanningen om onderzoekers te helpen met het aanvragen van bijvoorbeeld Horizon Europe projecten. We denken hierbij vooral aan het [Global Seed Fund](#) dat pilootprojecten financiert die een hefboom kunnen zijn voor grotere Horizon Europe projecten of de grant facilitators binnen de [Dienst Onderzoekscoördinatie \(DOC\)](#) die onderzoekers helpen bij het voorbereiden van hun onderzoeksaanvragen. Dit is een eerste stap, en een onderzoek naar de efficiëntie van deze initiatieven dringt zich op. Maar we kunnen wellicht meer doen om onze onderzoekers te helpen. **Daarom moeten we becijferen hoeveel financiële middelen onderzoekers op jaarbasis uitbesteden aan externe partners in de aanloop naar en bij het schrijven en indienen van projectvoorstellen voor Europese financiering.** Immers, indien projectaanvragen succesvol zijn, vragen dergelijke consultancy/management bedrijven vaak tot 10% van de projectmiddelen. We verwachten dat dit samengeteld een substantieel bedrag is wat uiteindelijk wegvloeit uit de universiteit. Dit bedrag kan in een grootteorde liggen die voldoende is om het Grant Facilitating Office binnen de DOC verder uit te bouwen.
7. Vele faculteiten, departementen en onderzoeksgroepen zien het verband niet meer tussen de door hen geleverde prestaties (zoals studentenaantallen en onderzoeksoutput) en de daarvoor bekomen (financiële) erkenning. **Een herberekening van de allocatie van de financiële middelen binnen de universiteit dringt zich dus op.** Tegelijk zal een nieuwe (intergroeps)allocatie natuurlijk nooit ongenueanceerd toegepast kunnen worden en moet ze gezien worden als **een kompas om de richting van ons beleid verder te sturen.** De laatste intergroepsallocatie dateert van 2012 en sindsdien werden ook al enkele bijstellingen doorgevoerd. Een nieuwe analyse van de huidige situatie is essentieel om bestaande inspanningen beter op elkaar te laten afstemmen. Een universiteitsbestuur moet immers over de juiste informatie beschikken om een adequaat beleid te kunnen voeren. Hetzelfde allocatiemodel van 2012 opnieuw uitvoeren zou voorbijgaan aan het feit dat de universiteit sindsdien enorm is geëvolueerd. Er zijn sindsdien belangrijke aanpassingen gebeurd, zoals de integratie van de verschillende hogeschoolopleidingen, de ontwikkeling van meerdere kleine campussen, de introductie van groeipaden en strategische mandaten, de brede investeringen in het mentaal welzijn van onze studenten, en de bijkomende overheidsmiddelen om stijgende artsenquota op te vangen. Ook verwijzen we hierbij naar het toekomstige financieringsmodel van de Vlaamse regering, en hopen we op de hierboven vermelde extra middelen. **Een nieuwe (intergroeps)allocatie dient geenszins om de inspanningen die elke medewerker, dienst, faculteit of departement levert, individueel af te rekenen.** Bij deze oefening moeten we in elk geval rekening houden met de specifieke situatie van de geïntegreerde faculteiten, bijvoorbeeld

op vlak van hun evolutie in onderzoekscultuur. Er is immers ongeveer een generatie nodig om een steady state te krijgen rond onderzoekscultuur in deze geïntegreerde opleidingen. Om verschillende redenen zal dit allesbehalve een eenvoudige oefening worden, maar dit betekent niet dat we deze uit de weg mogen gaan, of angst moeten hebben voor wat de uitkomst ons zal leren.

8. **We zetten kunst en culturele projecten verbonden aan het behoud van ons erfgoed, maar ook cultuur als studiedomein en deel van ons universitair openbaar leven, meer op de kaart.** We ondersteunen mooie culturele initiatieven zoals het [BAC ART LAB](#), waar kunst en wetenschap elkaar ontmoeten en ruimte bieden voor artistiek experiment, alsook het [studiecentrum Alamire foundation](#) rond polyfonie. De dienst Academisch en Historisch Patrimonium beheert niet enkel het kunstpatrimonium van KU Leuven, maar is ook verantwoordelijk voor het Universiteitsarchief en -erfgoed en de daarbij behorende wetenschappelijke collecties. Ook de Universiteitsbibliotheek organiseerde de voorbije vijftien jaar vele tentoonstellingen, gecureerd door professoren en medewerkers van KU Leuven. In samenwerking met de Stad Leuven, Museum M en Kunst Leuven droeg onze universiteit ook bij aan stadsfestivals zoals Utopia en het Knalfestival. Wekelijks repeteren ook meer dan 400 studenten bij de universitaire ensembles en treden ze regelmatig op in binnen- en buitenland, waardoor cultuur een integraal onderdeel is van onze universitaire gemeenschap. Het net opgerichte Vesaliusproject met het Vesaliusmuseum is een ander voorbeeld van de sterke aanwezigheid van kunst, cultuur en erfgoed aan onze universiteit. Deze initiatieven willen en moeten we absoluut blijven koesteren. We hebben een indrukwekkend universitair patrimonium waar we trots op mogen zijn en waarin we moeten blijven investeren. De legaten die KU Leuven ontvangt kunnen deels gebruikt worden om de hiervoor vereiste middelen toe te kennen.
9. **We zullen de banden tussen KU Leuven en [UC Louvain](#) verder versterken.** De zusteruniversiteiten zullen in 2025-2026 al vier gezamenlijke opleidingen (joint programmes) hebben. Daarnaast worden ook in dit feestjaar de eredoctoraten samen uitgereikt en vieren we samen onze [600ste verjaardag](#). Samen opleidingen organiseren vereist in elk geval een **meer structurele samenwerking**. Enkel zo zorgen we voor een helder en uniform leertraject voor de studenten, en beperken we tegelijk de administratieve overlast die volgt uit dit soort initiatieven. Deze samenwerking moet dan ook verder uitgediept worden, ook op het vlak van onderzoek en duurzaamheid, maar met een duidelijke meerwaarde voor beide partijen. Dat binnen enkele jaren de campussen van KU Leuven en van UCLouvain in Brussel aan elkaar zullen grenzen, biedt ongeziene mogelijkheden om de positie van de Leuvense universiteiten in de Europese hoofdstad en de grootstedelijke context van Brussel te versterken.

4. Innoveren en excelleren

KU Leuven moet blijven streven naar **innoverend en excellerend onderwijs, onderzoek en dienstverlening**, zonder toe te geven aan de toenemende druk van overprestatie. Kwaliteit en menselijkheid moeten hand in hand gaan.

Onze pijler onderwijs: Onderzoeksgedreven, effectief en efficiënt

Als onderwijsinstelling streeft KU Leuven naar een toekomstgericht, **onderzoeksgedreven onderwijs**. Ze profileert zich daarbij als een comprehensieve universiteit die toonaangevend wil zijn in, en het belang erkent van alle disciplines in de drie wetenschapsgroepen. Ze ondersteunt maximaal de door de faculteiten geïnitieerde innovaties in het onderwijsaanbod.

1. **We zetten in op efficiëntie, effectiviteit en rationalisering in ons onderwijs.** We moeten de complexiteit van ons onderwijsaanbod durven reduceren en ons de vraag stellen hoe onderwijsopdrachten op een verantwoorde wijze beheersbaar kunnen houden. Als we de werkdruk onder controle willen houden zonder op kwaliteit in te boeten, dan moeten we het aantal opleidingsonderdelen dat we aanbieden durven beperken en de noodzaak van allerlei taken en opdrachten tegen het licht houden. Dit is in het voordeel van studenten, docenten, ondersteunend personeel en onderwijsdiensten. In sommige opleidingen kreunen studenten immers onder een inflatie aan opdrachten voor verschillende opleidingsonderdelen. Docenten voelen zich vaak onder druk gezet om heel uiteenlopende onderwijsvormen binnen verschillende opleidingsonderdelen aan te bieden. Door rationalisering kunnen we de schaarse middelen beter benutten en de kwaliteit van het onderwijs verbeteren, zonder afbreuk te doen aan de doelen en kernwaarden van onze universiteit. Studietijdmetingen zijn hier zeker ook wenselijk. We bepleiten geen *one size fits all* voor alle faculteiten: een zekere diversiteit zal nodig zijn, naargelang de specifieke contexten van de faculteiten en opleidingen. We willen in deze hervorming ook ten volle het eigenaarschap van faculteiten en onderwijscommissies erkennen. We nodigen echter eenieder uit om te durven nadenken over de grote variatie in aanpak én in regelgeving binnen onze universiteit: al deze verschillende reglementen moeten immers onderhouden en toegepast worden. Dat vermindert niet enkel de transparantie voor studenten en docenten die steeds meer de grenzen van de eigen faculteit overschrijden, het creëert ook een grote hoeveelheid werk die we kunnen vermijden door zaken meer eenvormig aan te pakken.
2. **De universiteit moet onderwijstaken ten volle waarderen, ook in het bevorderingsbeleid, en initiatieven nemen om de kwaliteit van het onderwijs beter te meten, te bewaken en te verhogen waar nodig.** We integreren bij het meten en evalueren van kwaliteit van onderwijs naast inhoudelijke thema's ook maatschappelijke aspecten zoals duurzaamheid of sociaal engagement. Dat laatste willen we stimuleren in de vorm van service learning, een leervorm die academisch leren combineert met maatschappelijke dienstverlening, en waarbij studenten reflecteren over hun ervaringen om zowel persoonlijk als professioneel te groeien. We stellen 'high expectation learning'

voorop, waarbij lesgevers motiverend werken om alle studenten aan te zetten hun individueel potentieel ten volle te benutten. Hiervoor moeten we een onderwijsomgeving creëren die bouwt op vertrouwen, die motiveert, en die leidt tot werkattitudes die onderwijskwaliteit voorop stellen. We onderzoeken hoe we onderwijsexcellentie nog meer kunnen erkennen in het takenpakket van het ZAP. In dezelfde lijn bekijken we hoe we de COBRA kwaliteitsborging – en in het bijzonder de structurele betrokkenheid van het afnemend werkveld, alumni en internationale experts bij de evaluatie van ons onderwijs – kunnen versterken en breder verankeren, zodat we als universiteit geloofwaardig en toekomstgericht voorbereid zijn op de volgende instellingsreview.

3. **We werken aan een meer inclusief onderwijsbeleid. We geven vertegenwoordigers van facultaire onderwijsdiensten een krachtiger stem in het onderwijsbeleid door bijvoorbeeld één vertegenwoordiger van een kleine faculteit, één van een middelgrote en één van een grote faculteit uit te nodigen om te zetelen in de Onderwijsraad.** De Onderwijsraad en het bureau zijn essentieel om ideeën en adviezen voor het Gebu en de Academische Raad te formuleren. Initiatieven vanuit de basis, namelijk de faculteiten, raken sneller tot in de Onderwijsraad als ook de vertegenwoordiging van de facultaire onderwijsondersteuners mee aan tafel zit, gezien hun nauwe betrokkenheid bij de ontwikkeling, ondersteuning en kwaliteitsborging van het onderwijs.
4. **We waken erover dat goede docentenevaluaties evenwaardig worden meegenomen in beoordelingen en bevorderingen.** Ook zullen we de vier dimensies binnen het nieuwe waarderingskader, dat recent ingevoerd werd voor ZAP/OP3 evaluaties, in zijn volledigheid bekijken en evalueren, en **vice-decanen onderwijs nog beter betrekken** in deze processen. Onderwijs wordt nog al te vaak als een ondergeschikte taak gezien door docenten, omdat de perceptie heerst dat onderzoeksoutput bij evaluaties meer naar waarde wordt geschat. Hoewel onderwijsinspanningen wel degelijk meegenomen worden in ZAP/OP3-evaluaties, zijn er nog steeds docenten die een mindere of negatieve evaluatie naast zich neerleggen. Dit is niet alleen frustrerend voor hun studenten maar ook voor hun collega's en het ATP en ABAP die dit onderwijs mee vorm geven. We geven Permanente Onderwijscommissies (POCs), faculteiten en departementen de tools om in te grijpen wanneer docenten herhaaldelijk negatief geëvalueerd worden op onderwijs. We integreren dit in het nieuwe ZAP-evaluatiekader dat vorig jaar werd goedgekeurd en dit academiejaar werd uitgerold.
5. We willen **innovatieve leeromgevingen verder integreren in elk curriculum.** Een moderne universiteit vereist een blending van **fysieke en digitale leermethodes**. Niet alle onderwijsmomenten moeten georganiseerd worden met fysieke aanwezigheid van zowel docent als student. We willen die blending zo kwaliteitsvol mogelijk maken door de mogelijkheden van onze leerplatformen zo goed mogelijk bekend te maken en onze docenten de nodige opleiding te verschaffen om kwaliteitsvol blended onderwijs te verzorgen. We moeten ervoor zorgen dat niet alleen startende ZAP deze zaken aangeleerd krijgen, maar dat ook collega's die langer in dienst zijn zich kunnen bijscholen. We willen onderwijsinnovaties verankeren wanneer hun concrete meerwaarde werd aangetoond. Zijn we bijvoorbeeld zeker dat (intensief begeleid) groepswerk steeds een meerwaarde

biedt? Zijn we, in het algemeen, overtuigd dat de werkvorm er zoveel toe doet? Moet de docent richtinggevend, faciliterend of activerend werken? Kan AI hierbij een meerwaarde leveren? Deze omslag willen we de nodige tijd geven. Want als goede intenties uiteindelijk opnieuw resulteren in oplopende werkdruk, dan komt de kwaliteit van ons onderwijs bijkomend onder druk.

6. **We stimuleren on campus onderwijs, maar vanuit het *inclusive classroom*-principe stellen we online onderwijs ter beschikking voor bepaalde studentengroepen.** On campus onderwijs als basisprincipe is belangrijk voor het mentaal welzijn van studenten en docenten. Onderzoek (zowel in [Groningen](#) als in [Antwerpen](#)) heeft aangetoond dat sociale interactie de verwerking van leerstof door studenten bevordert. **We stellen de visie bij rond het gebruik van lesopnames** en pleiten ervoor lesopnames steeds kortstondig ter beschikking te stellen, tenzij dit een te grote weerslag heeft op de aanwezigheid in de aula's. Opnames blijven natuurlijk langer beschikbaar voor studenten die wegens bijvoorbeeld ziekte afwezig zijn. Tegelijk is het absoluut te mijden dat studenten massaal thuis of op hun kot blijven omdat er opnames beschikbaar zijn. Hier dient dus naar het juiste evenwicht gezocht te worden. De optimale oplossing zal wellicht afhankelijk zijn van de werkvormen en de plaats van het opleidingsonderdeel in het curriculum. Bij de zoektocht naar een evenwicht dienen we ook aandacht te besteden aan het creëren van voldoende meerwaarde voor de studenten die fysiek aanwezig zijn door stimulatie van een variatie aan interactievormen. Het integreren van kleine oefeningen in hoorcolleges of van vraag en antwoord sessies kunnen hier bijvoorbeeld helpen. Aanwezig zijn tijdens de les moet altijd een meerwaarde hebben.
7. **Elke student en docent moet opgeleid worden in de basisbeginselen, toepassingsmogelijkheden en uitdagingen van (generatieve) artificiële intelligentie (AI).** AI en in het bijzonder GenAI en de verwachte toekomstige evoluties zijn niet meer weg te denken uit onze maatschappij en dus ook niet uit onze universiteit. We moeten bestuderen hoe we op de juiste manier integreren in ons onderwijs, hoe studenten en docenten het gebruik van (Gen)AI evalueren, welke aanpassingen in het onderwijs nodig zijn en hoe we de impact van GenAI kunnen meten. Dergelijke **opleidingen, modules of bootcamps in AI-geletterdheid** – die georganiseerd kunnen worden met docenten en studenten samen – kunnen centraal of (inter)facultair uitgewerkt worden. Op termijn kunnen die opleidingen ook door docenten in samenwerking met studenten zelf gegeven worden, en mogelijk verankerd worden in de reguliere onderwijsprogramma's. Vandaag is de ondersteuning door KU Leuven Learning Lab voor de ontwikkeling van AI-geletterdheid begrijpelijkerwijze erg beperkt. We moeten hoogdringend bekijken hoe we dit aanbod kunnen opschalen, om te voorkomen dat faculteiten zich gedwongen voelen dit zelf te moeten uitwerken. In de opleiding van docenten kunnen we een track "AI geletterdheid" toevoegen, en deze docenten kunnen deze opleiding ook integreren in hun onderwijsportfolio in functie van hun bevordering. Voor studenten kunnen we een leerpad AI integreren in bepaalde basisvakken, met zowel aandacht voor inhoudelijke kennis als voor vaardigheden.

8. **Internationale ervaring moet een essentieel onderdeel zijn van ons onderwijs.** We blijven een groot belang toekennen aan taalverwerving en uitwisseling via onder meer het programma Erasmus+, en breiden, bij voorkeur via onze bestaande netwerken, samenwerkingsprojecten met andere universiteiten uit, daar waar het nuttig is voor onze studenten en docenten. Aandacht voor diversiteit, duurzaamheid en draagkracht staat hierbij centraal. Zo kunnen nieuwe engagementen voor gezamenlijke opleidingen binnen de alliantie Una Europa pas aangegaan worden wanneer daarover een akkoord is met de betrokken faculteiten en wanneer daar de nodige ruimte en middelen voor beschikbaar zijn. Tegelijkertijd vinden we het net in de huidige geopolitieke context van groot belang om internationale ervaringen te stimuleren. Internationalisering vormt niet enkel wereldburgers, maar helpt ook om de druk op lokale stageplaatsen te verlichten. We zetten in op internationalisering *at home* door interculturele thema's te behandelen in onze curricula.
9. **In onze masteropleidingen ondersteunen we de faculteiten om de decretaal beschikbare ruimte voor anderstalige opleidingen maximaal te benutten.** Hiervoor zijn collectieve collegiale inspanningen nodig vanuit de VLIR. Tevens vraagt het van een rector ook de nodige inspanningen op het politieke forum en in het overleg met de Vlaamse regering.

Onze pijler onderzoek: Grensverleggend, interdisciplinair en transdisciplinair

Het onderzoek aan KU Leuven staat op een zeer hoog niveau. We zijn wereldautoriteit in diverse domeinen, en er is een naar Europese maatstaven bovengemiddelde doorstroming van onderzoeksresultaten naar praktische toepassingen (met de bijhorende valorisatie). We zijn herhaaldelijk erkend als de [meest innovatieve universiteit](#) buiten de Verenigde Staten, UZ Leuven staat 40ste op de [wereldranking](#) van de ziekenhuizen (zoals opgesteld door het Amerikaanse magazine Newsweek en het dataplatform Statista) en [KU Leuven](#) staat op plaats 43 in de Times Higher Education World University Rankings en op plaats 42 in de Clarivate ranking die in kaart brengt welke universiteiten het meest bijdragen aan de patenten van de Top 100 Global Innovators.

Om deze positie te consolideren en zo mogelijk verder te verbeteren is een doordachte aanpak nodig. Dit internationaal aanzien is een zeer belangrijk deel van ons maatschappelijk kapitaal: het maakt dat we een interessante partner zijn voor bedrijven, dat internationale studenten aan KU Leuven willen studeren en dat buitenlandse collega's dikwijls een positie aan onze universiteit verkiezen. Kortom, het maakt het boeiend en voldoening gevend om deel te zijn van KU Leuven. Het is dus van het allergrootste belang dat we onze onderzoeksreputatie hoog houden.

1. **We moeten sterker durven inzetten op *blue sky, high risk/high gain* onderzoek indien we in en buiten Europa concurrentieel willen blijven.** Dit betekent ruimte geven aan fundamenteel basisonderzoek, gefinancierd via middelen van het [Bijzonder Onderzoeksfonds \(BOF\)](#), zodat onderzoekers vrij kunnen blijven experimenteren in potentieel baanbrekend onderzoek. Dit basisonderzoek is essentieel als instroom van een

innovatiepijplijn, die vertrekt van fundamenteel onderzoek, over strategisch en toegepast onderzoek tot valorisatie. Dit was onder meer één van de suggesties die uit de Instellingsreview Onderzoek in 2024 naar voren is gekomen. Binnen de groep Humane Wetenschappen bestaat reeds vele jaren een [pioniersprijs](#) voor onderzoekers met innovatieve ideeën die een nieuw onderzoekspad openen. Dergelijke stimulansen zouden breder kunnen geïmplementeerd worden.

2. We opereren in een samenleving die in toenemende mate belang hecht aan zichtbare impact en innovatie uit wetenschappelijk onderzoek. Innovatie en impact verlopen lang niet alleen via patenten, spin-offs en licenties. Ze nemen vele vormen aan en worden gevoed vanuit alle disciplines. Wetenschappelijk onderzoek kan op zoveel manieren **maatschappelijke relevantie** opleveren, bijvoorbeeld door voeding van het publieke debat, in de vorm van ethische perspectieven op morele dilemma's of via beleidsadviezen rond volksgezondheid, sociale zekerheid, kunst en cultuur, duurzaamheid en duurzaam consumentengedrag of bescherming van werknemers. Het kan leiden tot oplossingen die ervoor zorgen dat specifieke doelgroepen beter bereikt worden. We willen maatschappelijk relevant onderzoek een volwaardige rol geven in het innovatiebeleid en volwaardig erkennen in de bijhorende evaluatiecriteria. Vanuit deze voorbeeldfunctie moeten we ervoor pleiten dat dit ook zo wordt doorgevoerd in Vlaamse, Belgische en Europese financieringskanalen. Onderzoekers of onderzoeksgroepen die hoogstaand kwalitatief onderzoek met de grootst aantoonbare maatschappelijke impact of relevantie voor het publiek debat kunnen aantonen, worden binnen de groep humane wetenschappen erkend met een jaarlijkse [Maatschappijprijs](#). Dergelijke initiatieven geven erkenning en motivatie aan onze onderzoekers. We drijven de ondersteuning aan onderzoekers rond wetenschapscommunicatie op, waarbij we in samenspraak met de Dienst Pers en Beleidscommunicatie en de Dienst Marketing en Communicatie onderzoeken hoe zij meer visibiliteit kunnen krijgen en meer op het maatschappelijke debat kunnen wegen.
3. We treden in **debat met Vlaamse en Europese beleidsmakers over hoe onderzoeksmiddelen op een haalbare manier beschikbaar kunnen gemaakt worden voor onderzoekers, en over hoe we deze middelen best inzetten** (ondersteunen van grotere projecten of meerdere kleine projecten, genereren van hogere slaagkansen, afbouw van de administratieve overlast). De **slaagkansen voor Europese financiering**, zoals [European Research Council \(ERC\)](#) en [European Innovation Council \(EIC\)](#) blijven **laag**. In combinatie met de **hoge administratieve last ontmoedigt dit veel onderzoekers om hieraan deel te nemen**. We moeten ook de boodschap geven dat de slaagkansen bij het aanvragen van bijvoorbeeld een ERC Grant aan KU Leuven beduidend hoger zijn dan aan vele andere instellingen, vooral vanwege de kwaliteit van onze onderzoekers en de uitstekende begeleiding die onze universiteit biedt.
4. **We vereenvoudigen het aanbod en de procedures voor de evaluatie van interne fondsen**, zoals aanbevolen door de Instellingsreview Onderzoek in 2024. Initiatieven zoals basisfinanciering die ingevoerd zijn aan andere universiteiten dienen nauw opgevolgd en

becijferd te worden inzake hun kosten-efficiëntie, vooraleer deze in te voeren aan KU Leuven. De startfinanciering voor nieuw ZAP dient absoluut behouden te blijven.

5. We moeten strategisch blijven **inzetten op interne ondersteuning bij aanvragen van financiering**. We bevorderen naast disciplinaire excellentie ook **interdisciplinariteit en team science** om expertise over de departementen, faculteiten en groepen heen bij elkaar te brengen, zoals gebeurt in onze KU Leuven Instituten. Dat doen we niet alleen om de kwaliteit van ons onderzoek te verhogen, maar ook om onderzoek toegankelijker en maatschappelijk relevanter te maken. Onze onderzoeksvisie moet minder gericht zijn op persoonlijke (over)prestaties en een *me myself and I*-visie, maar meer de nadruk leggen op samenwerking en een constructieve inhoudelijke wetenschappelijke dialoog. Tegelijk kan het niet de bedoeling zijn dat individuele inspanningen en kwaliteiten er niet toe doen. Wetenschappers functioneren in een ecosysteem waarin zowel grote, interdisciplinaire teams als kleinere groepen een plaats moeten krijgen. Het zou jammer zijn dat eminente onderzoekers kansen missen omdat potentiële samenwerkingen over de grenzen van departementen en faculteiten heen onvoldoende werden geëxploreerd.
6. **Er dient geïnvesteerd te worden in een betere ondersteuning van wetenschappelijke infrastructuur en onze kernfaciliteiten**. Waar overlappende expertise bestaat met andere kernfaciliteiten (zoals bijvoorbeeld bij de VIB kernfaciliteiten) dient integratie en een gemeenschappelijk model uitgewerkt te worden. Kernfaciliteiten in het algemeen vormen immers een belangrijke troef voor KU Leuven. Ze bundelen *state of the art* onderzoeksinfrastructuur, databanken en archieven en leveren specifieke expertise aan onderzoekers. Kernfaciliteiten die erkend worden door KU Leuven krijgen een beperkte incubatiefinanciering maar hebben dikwijls moeite om op langere termijn zelfbedruipend te worden. We willen de ondersteuning van onze kernfaciliteiten opwaarderen, naar analogie van wat er in onze buurlanden gebeurt.
7. Inzake digitale innovaties moet **KU Leuven nog meer inzetten op onderzoek naar het ethisch verantwoord, nuttig, duurzaam en veilig gebruik van AI**. Diverse onderzoeksgroepen binnen KU Leuven, zoals het Leuven AI Instituut, en VIB.AI, zijn bijzonder goed geplaatst om een acceleratie van het gebruik van AI in onderzoek maar ook in onderwijs daadwerkelijk te implementeren. We zijn ervan overtuigd dat een op onderzoek gesteunde implementatie van AI efficiëntiewinsten kan boeken en hiermee mogelijks de werkdruk en administratieve overlast deels kan verminderen. **We moeten zicht krijgen op welke AI tools echt nuttig zijn en helpen**. Het automatisch laten genereren van eerste versies van verslagen van vergaderingen is een voorbeeld. Voor haar personeel heeft KU Leuven een afspraak met Microsoft voor het veilig gebruik van Co-Pilot, waarbij personeelsleden deze tool gratis kunnen gebruiken en gegevens niet met het brede publiek gedeeld worden. Deze oplossing kan al gebruikt worden voor eenvoudige use-cases. Maar ook open source modellen of gebruik maken van onze eigen infrastructuur kan overwogen worden. Dit alles met als doel voor iedereen, ook voor onze studenten, langetermijnoplossingen te kunnen aanbieden. We blijven ons actief inzetten voor de Vlaamse Supercomputer Infrastructuur binnen Tier-1 en Tier-2. De nieuwe Tier-1 zal een aanzienlijke toename in GPU-cores bieden om AI-modeltraining te ondersteunen.

Ons uitstekende team bij KU Leuven ICTS, dat de Tier-2-infrastructuur beheert, krijgt blijvende ondersteuning om Tier-1 aan te vullen met diensten op maat voor onze onderzoekers en onderwijsteams, en om de integratie van supercomputing met actief databeheer binnen ons ManGO-platform te faciliteren.

Onze pijler dienstverlening: Wat doen we terug voor de maatschappij?

KU Leuven heeft een grote maatschappelijke impact, onder meer via de duizenden afstuderende jongeren die elk jaar opnieuw goed opgeleid de arbeidsmarkt betreden, via excellente gezondheidszorg in de universitaire ziekenhuizen, via maatschappelijk waardevolle publicaties en debatten en via de vele publieke activiteiten op de verschillende campussen. Met meer dan 150 spin-offs, goed voor bijna 7.000 directe jobs en samenwerkingen in de wetenschapsparken en incubatoren, levert de universiteit een belangrijke economische meerwaarde aan de samenleving. Venture capital initiatieven, business angles en andere investeerders zoals [KU Leuven Kick](#), [Startit@KBC](#), [Capricorn Digital Growth Fund](#), [Gemma Frisius](#) en [imec.istart](#) bieden ruimte voor jong ondernemerschap en innovatie. Dankzij LRD, DOC, onze Industrieel Onderzoeksfonds (IOF) managers en zovele anderen kunnen we deze maatschappelijke dienstverlening waarmaken.

1. **We hebben als universiteit een maatschappelijke opdracht om onze kennis en inzichten dichterbij de burger te brengen.** We zullen daarom samen met de stad Leuven bekijken of initiatieven zoals de 600-seconden lezingen die tijdens het [Leuven Inside weekend](#) zeer succesvol waren, met een zekere regelmaat kunnen worden herhaald, geïnspireerd door initiatieven zoals de [Universiteit van Vlaanderen](#). Ook **wetenschapscafés** waarbij onze professoren in Leuven of op de campussen in discussie gaan met burgers en **Burgerwetenschap Projecten** zoals de Gezondheidspas waaraan meer dan 1.000 individuen deelnamen tijdens het openingsweekend van 600 jaar KU Leuven, zijn mooie voorbeelden van hoe wij de universiteit dichterbij de stad en regio Leuven en zijn burgers kunnen brengen. Een voorbeeld waar innovatie komende uit onze universiteit en de burger elkaar vinden, is het **Vesalius beleavingscentrum** dat in het teken zal staan van wetenschappelijk onderzoek, zorg en samenleving. We moedigen onderzoekers met expertise aan om in de media en het maatschappelijk debat aanwezig te zijn, om zo onze kennis met een breed publiek te delen.
2. **Nieuwe technologieën zoals (Gen)AI kunnen nog meer ingezet worden om impact te creëren in het maatschappelijk debat.** Dat kan op veel manieren. Zo dient beleidsrelevant onderzoek en expertise van onze medewerkers zich te vertalen naar maatschappelijke doelen (bijvoorbeeld de uitwerking van klimaatbeleid gesuggereerd door het [Intergovernmental Panel on Climate Change IPCC](#)). We moeten daarenboven op een efficiënte en regelluwe manier AI-ontwikkelingen, AI-gestuurde algoritmes en predictiemodellen implementeren in de dagelijkse operationele activiteiten van de universiteit en het ziekenhuis.
3. **We stimuleren het optimaal inzetten van de 40 IOF-valorisatiemanagers die de Associatie KU Leuven op dit moment rijk is.** In tandem met KU Leuven R&D, de

onderzoeksconsortia die hun thuisbasis vormen, maar ook de ganse universitaire gemeenschap dragen hun valorisatie-inspanningen ertoe bij dat onze universiteit bij de meest innovatieve van Europa hoort. Binnen de budgettaire beperkingen van het IOF-kanaal streven we ernaar dat hun **waardevol werk een bredere groep van onderzoekers en de universiteit ten goede komt**. IOF-managers kunnen best niet alleen actief zijn binnen het specifieke valorisatieprogramma waarop zij benoemd zijn, maar ook deels daarbuiten.

4. **Een universiteit heeft de taak om in de samenleving een intellectueel baken te zijn.** We bestuderen dikwijls thema's die maatschappelijk soms erg gevoelig liggen: dat kan gaan van internationale conflicten (zoals Gaza, Ethiopië of Oost-Congo) over het toepassen van nieuwe technologie in de geneeskunde (mRNA) of de landbouw (ggo's) tot aspecten van het genderbeleid. Wetenschappers kunnen zich niet tevreden stellen met enkel onderzoek: zij hebben ook de taak om, ook als het gaat over moeilijke, controversiële thema's, die kennis actief met de samenleving te delen. Meer nog, ze hebben ook een taak als poortwachter: ze dienen er mede over te waken dat het maatschappelijk debat correct gevoerd wordt en dat feitelijke waarheden niet achterwege gelaten of verdraaid worden. Niet elke individuele onderzoeker aan KU Leuven moet deelnemen aan het maatschappelijke debat maar als instelling moeten we er wel over waken dat we in alle domeinen onze stem laten horen. We willen daarom iedereen hierin sterker aanmoedigen en ondersteunen.

5. Universiteit van en voor iedereen

Onze beleidsorganen en het professorenkorps moeten **evenwichtiger** worden samengesteld, in het bijzonder met betrekking tot gender en de aanwezigheid van minderheden. We hopen de campussen buiten Leuven nog dichter te brengen bij het hart van onze universiteit. De instroom en integratie van internationale studenten moeten we blijven garanderen. Alleen dan kan KU Leuven de universiteit zijn van iedereen, en een geloofwaardige partner blijven in de diverse samenleving van vandaag.

KU Leuven streeft naar een universitaire gemeenschap waar **diversiteit en inclusie** niet alleen worden gerespecteerd, maar ook worden **gekoesterd als een verrijking van het academisch leven**. Een inclusieve universiteit biedt kansen aan iedereen, ongeacht socio-economische achtergrond, geslacht, religie, etniciteit, leeftijd of seksuele geaardheid. Dit is niet alleen essentieel voor de persoonlijke groei van studenten en medewerkers, maar ook voor de geloofwaardigheid van de KU Leuven als een actieve speler in een steeds diversere samenleving.

Vandaag doet KU Leuven al veel inspanningen met betrekking tot diversiteit en inclusie, door bijvoorbeeld studenten te ondersteunen in [buddyprogramma's](#), de organisatie van [oriëntatiedagen](#) en de verschillende activiteiten van het interculturele centrum Pangaea. Vooral onze omvangrijke internationale gemeenschap (met 23% internationale studenten in totaal, waaronder 53% internationale doctoraatsstudenten en wetenschappers en 57% postdocs) kan

hiervan gebruikmaken. Voor excellente masterstudenten met een migratieachtergrond heeft KU Leuven recent het Focus+ initiatief gelanceerd. Dit programma ondersteunt deze doelgroep om structurele drempels weg te nemen in de zoektocht naar een mogelijke doctoraatspositie.

Ook met betrekking tot het professorenkorps is er een hele weg afgelegd: ons academisch korps is veel internationaler geworden en bij aanwervingen maken vrouwen gemiddeld net iets meer kans om geselecteerd te worden. Bovendien zijn de promotiekansen voor vrouwen en mannen volledig gelijk. Toch kunnen we niet om de **ongelijke vertegenwoordiging in beleidsorganen heen**. Hoewel de genderbalans verbetert in lagere academische rangen (met **63% van de PhD-studenten en wetenschappers** en **58% van de postdocs** die vrouw zijn), blijft het aandeel vrouwen in ZAP-posities steken op 38%, met slechts 22% vrouwelijke gewoon hoogleraren. Het is dan ook niet verbazingwekkend dat dit zich vertaalt in een opvallende ondervertegenwoordiging van vrouwen in de beleidsorganen van de universiteit. Vandaag is slechts 3 op 15 decanen een vrouw. Bovendien is amper 1 op 14 departementsvoorzitters binnen zowel de groep Biomedische Wetenschappen als de Groep Wetenschappen & Technologie een vrouw. Als onze beleidsorganen en zoekcommissies niet evenwichtiger zijn samengesteld, weerspiegelen de beslissingen niet voldoende de diversiteit van de universitaire gemeenschap.

Hoewel de twaalf campussen een grote strategische waarde voor de KU Leuven hebben, wordt nog te vaak een afstand ervaren met de centrale beslissingsorganen van de universiteit. Naast Leuven zelf, zijn er campussen in Brussel, Antwerpen, Gent, Kortrijk, Brugge, Geel, Diepenbeek en Sint-Katelijne-Waver. Deze campussen beschikken elk over hun eigenheid: zo varieert het aanbod aan opleidingen sterk, met bijvoorbeeld focus op industriële ingenieurswetenschappen op de campus Sint-Katelijne-Waver (Campus De Nayer), rechten, bedrijfswetenschappen (FEB), talen (Faculteit Letteren) en architectuur en kunsten (LUCA School of Arts) op campus Brussel, handelswetenschappen en talen op campus Antwerpen en specialisaties in biowetenschappen en industriële wetenschappen op de campus in Geel. Campus Kulak in Kortrijk biedt dan weer een brede waaier aan opleidingen aan: van chemie over geschiedenis tot geneeskunde. Campussen hebben ook een specifieke regionale positionering. Sommigen hebben een groot netwerk van bedrijven en zorginstellingen zoals Campus Brugge of samenwerkingen met andere universiteiten (UHasselt) zoals Campus Diepenbeek. We hebben campussen gelegen in historische centra van grote steden, campus Gent in de nabijheid van de UGent en campus Brussel in onze nationale hoofdstad (wat extra opportuniteiten kan bieden). Daarnaast verschillen campussen ook sterk in grootte en in autonomie, waarbij bepaalde campussen meer afhankelijk zijn van ondersteuning vanuit bijvoorbeeld de partnerhogescholen, terwijl andere campussen zoals Kulak volledig autonoom werken. Tot slot varieert de studentenpopulatie ook sterk van campus tot campus, waarbij in Brussel de campus van zo'n 4.000 studenten ongeveer voor de helft bestaat uit internationale studenten, hetgeen grote uitdagingen met zich meebrengt nu de Vlaamse regering besloten heeft om de financiering van niet-EER studenten op 2% van het totaal aantal studenten te willen begrenzen. Andere campussen worden dan weer geconfronteerd met de uitdagingen rond dalende studentenaantallen.

1. **We streven naar een evenwichtige genderbalans in alle beleidsorganen, te beginnen met de rectorale ploeg.** Een betere vertegenwoordiging van ondervertegenwoordigde groepen in beleidsorganen is een halszaak.
2. We zetten **genderspitsen** en diversiteitsspitsen nog breder in: niet enkel in de faculteiten maar ook in de departementen (en zoekcommissies) die mee instaan voor recrutering van nieuwe collega's.
3. **We zetten een mentorprogramma op van, door en voor vrouwen en minderheden** om hen aan te moedigen om door te stromen naar hogere academische rangen en/of beleidstaken op te nemen. We zien immers dat de weinige vrouwen die in aanmerking komen voor een functie in bepaalde beleidsorganen, overbevraagd zijn, of zich niet melden. Het voorstel om de beoordelingscommissie op te delen in een adviescommissie aanwervingen en een adviescommissie loopbanen kan hiertoe bijdragen.
4. **We streven ernaar om het diversiteitsbeleid krachtiger te laten coördineren vanuit de nieuwe dienst KU Leuven Engage**, weliswaar in nauwe samenspraak met de facultaire diversiteitsteams. De focus moet daarbij in eerste instantie gericht zijn op rekrutering van studenten en personeel, evenals op studierendement (studenten) en doorstroom (personeel). **We stellen verder concrete initiatieven en acties op die inclusie en diversiteit bevorderen.** We nemen een voorbeeld aan initiatieven van enkele facultaire diversiteitsteams door bijvoorbeeld gratis maandverbanden aan te bieden. We willen al onze faciliteiten toegankelijk maken voor mensen met een fysieke beperking en vragen de technische diensten om dit te prioriteren. We gaan de wettelijke **verplichting om ruimtes voor borstvoeding** te voorzien naleven. Naast deze specifieke initiatieven moeten diversiteit, inclusie en solidariteit als volwaardige en transversale waarden ingebed worden in elk domein van onze universiteit.
5. **De vertegenwoordiging van ABAP-OP1/2, ZAP-OP3 en ATP in onze beleidsorganen is bijzonder waardevol. We moeten deze geledingen proactiever informeren en consulteren**, vooral bij impactvolle hervormingen en wanneer de universiteit standpunten inneemt die intern tot verdeeldheid kunnen leiden. Zij zijn immers, samen met de studentenvertegenwoordiging, mede verantwoordelijk voor de beleidsvorming in de Academische Raad.
6. **De verschillende campussen van KU Leuven moeten nog nauwer betrokken worden bij het geheel van de universiteit, zodat we samen een sterker en meer verbonden academisch netwerk vormen.** Campussen bieden opportuniteiten voor betere connectie en outreach van onze universiteit over gans Vlaanderen. Fysieke integratie van verschillende faculteiten en opleidingen in eenzelfde gebouw kan samenwerking eenvoudiger maken. In Brussel zal de verhuis van de vier opleidingen naar de nieuwe Pacheco-site in elk geval de integratie bevorderen en meer mogelijkheden tot outreach scheppen, onder andere naar de Europese instellingen en samen met onze bureaus van UC Louvain. We moeten ook stappen vooruit zetten in de samenwerking tussen de centrale diensten van KU Leuven en deze van de campussen op vlak van ICTS. Daarnaast is het belangrijk om in alle openheid gesprekken te voeren over hervormingen van het opleidingsaanbod aan de verschillende campussen. Dit dient te gebeuren in

samenwerking met de hogescholen van de Associatie. Het is belangrijk dat we evolueren van 'samen op één locatie' naar een gemeenschappelijk beheer, vertrekkend van een gemeenschappelijke visie. Infrastructuur uitbouwen en beheren moet een gemeenschappelijk gedragen project worden op die campussen waar we Associatiepartners hebben.

7. **Het beleid en de praktijken rond het aantrekken en integreren van internationale studenten moeten verder geprioriteerd worden, met een sterkere klemtoon op hun inbedding en integratie in onze academische gemeenschap.** Het aantal internationale studenten aan onze universiteit is in de afgelopen acht jaar verdubbeld. Hoewel deze evolutie positief is, brengt dit **ook veel uitdagingen** met zich mee. Ondanks vele inspanningen voelen internationale studenten zich vaak **geïsoleerd**, wat een **impact heeft op hun mentaal welzijn**. We willen van deze integratie een prioriteit maken in het beleid van Stuvo, in goede samenspraak met andere betrokken diensten en facultaire teams. Internationale studenten moeten zich daadwerkelijk thuis voelen aan KU Leuven en écht lid worden van onze *community*. Dat houdt onder andere in dat de uitgebreide studentenvertegenwoordigingen die we hebben in bijvoorbeeld faculteitsraden en POCs ook meer representatief moeten worden.
8. **We moeten samen met andere universiteiten binnen de VLIR het debat met de Vlaamse regering aangaan om internationale talenten niet te verliezen.** In het Vlaams regeerakkoord staat dat de financiering van niet-EER studenten teruggebracht wordt tot 2% van het totaal aantal studenten. Binnen KU Leuven maakt deze groep echter meer dan 8% van de studentenpopulatie uit. Aangezien we in vergelijking met het buitenland nog altijd relatief lage studiegelden vragen en op basis van onze goede internationale ranking in acht genomen, moet er overwogen worden om de studiegelden voor niet-EER studenten te verhogen. Parallel hiermee moeten we voldoende studiebeurzen aanbieden voor excellente maar financieel minder draagkrachtige studenten. Ook op docentenniveau wordt internationalisering sterk geremd door het strikte taalbeleid. Resultaten van een [studie](#) in opdracht van de [Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad \(VLUHR\)](#) en de [Vlaamse Adviesraad voor Innoveren en Ondernemen \(VARIO\)](#) tonen een netto positief effect van internationalisering, met directe baten die twee tot drie keer de kosten overstijgen. De resultaten wijzen verder op een positieve bijdrage van internationale studenten aan de economie met een netto bijdrage van 400-600 euro per inwoner in Vlaanderen.

6. Respect en erkenning

Integriteit dient altijd centraal te staan. De enorme rijkdom aan technische, administratieve, logistieke, klinische en wetenschappelijke expertise moet **erkend, gewaardeerd** en optimaal **gevaloriseerd** worden, met name door voorbij te gaan aan hokjesdenken waarbij collega's in hun statuut of functie opgesloten zitten.

Het is essentieel dat we de integriteit van onze universiteit voortdurend centraal stellen, niet alleen in onze academische en wetenschappelijke activiteiten, maar ook in de manier waarop we met elkaar samenwerken en elkaars expertise waarderen.

KU Leuven bestaat uit een diverse groep van studenten en medewerkers: docenten, administratief en technisch personeel, PhDs, postdocs, IOF managers, onderzoekskader, ... Het is cruciaal dat we deze diversiteit niet alleen erkennen, maar ook benutten. Respect houdt in dat we zorgen dat elke functie en elke expertise evenveel erkenning geniet.

Recent werd binnen KU Leuven een nieuw Functieraamwerk 2.0 ontwikkeld om tegemoet te komen aan de veranderende behoeften en vragen vanuit de organisatie van onze universiteit, evoluties en een verdere professionalisering van het ATP-kader.

Toch zien we dat **medewerkers nog te veel in hokjes worden geplaatst, afhankelijk van hun statuut of functie**. Dat is niet enkel het gevolg van de wijze waarop we georganiseerd zijn; het hangt ook samen met de wijze waarop we soms naar onze eigen organisatie kijken. Binnen onze organisatie wordt er vaak een onderscheid gemaakt tussen medewerkers uit verschillende geledingen, op basis van hun formele rol, positie of functie. Er kan hierdoor een hiërarchie ontstaan die de bijdrage van individuen potentieel beperkt, waardoor zij mogelijk niet de erkenning of kansen krijgen die zij verdienen. We zijn er sterk van overtuigd dat minder hiërarchie, minder hokjesdenken, meer teamwork en meer respect tot een betere werkcultuur leiden.

1. Voor het ZAP zullen we het **waarderingkader verder concretiseren en uitwerken**. Dit **waarderingkader** kijkt ruimer dan enkel het invullen van de driedelige opdracht van de universiteit, en houdt rekening met diverse andere factoren zoals de mate waarin samenwerking en aansturing van een team gebeuren. Goed leiderschap (niet alleen door ZAP) is immers essentieel voor een goed functionerende organisatie en het is duidelijk dat we hier nog vooruitgang moeten boeken. Door goede praktijken van leiderschap in kaart te brengen, en wat daarvan afwijkt ook zo te benoemen, kunnen we belangrijke stappen voorwaarts zetten: niet enkel in de aanpak van, maar vooral ook de preventie van grensoverschrijdend gedrag. Hiervoor zijn opleidingen en een cultuur van 360 graden evaluaties essentieel. Collega's met weinig leidinggevende ervaring hebben nood aan een coachingstraject vooraleer ze nieuwe verantwoordelijkheden opnemen. We moeten die collega's ruim op voorhand identificeren en hen de tijd en ruimte geven om zich op een verantwoordelijke rol voor te bereiden. Ook als het gaat over evaluaties kunnen we nog belangrijke stappen zetten. Al te dikwijls gebeurt de evaluatie aan KU Leuven enkel door

de directe leidinggevende. Dat is te eng. Ook collega's en desgevallend de leden van het team dat wordt aangestuurd, moeten betrokken worden.

2. **We erkennen beter het engagement van studenten, ABAP-OP1/2 en ATP in beleidsfuncties.** Bij ABAP- en ATP-vertegenwoordigers wordt afwezigheid op de werkvloer door participatie in beleidsorganen niet altijd volledig erkend. Voor studenten in beleidsfuncties kunnen bijkomende onderwijsfaciliteiten worden toegestaan, in lijn met een advies van de Vlaamse onderwijsraad (Vlor).
3. **We maken meer ruimte voor samenwerking tussen wetenschappers en administratief en technisch personeel.** Dit kan door het versterken van **cross-functionele teams**, waarin verschillende expertisegebieden samenkomen om gezamenlijke doelen te bereiken. Meer algemeen is het essentieel om het ATP ook bij het beleid te betrekken, op alle niveaus, en zeker niet alleen via vertegenwoordiging in beleidsorganen. KU Leuven is een complexe organisatie waarin professoren doorgaans slechts voor een beperkte tijd een bepaalde verantwoordelijkheid opnemen. Dat is op zich een goede zaak, maar dit model kan in een steeds complexer wordende context alleen overeind blijven als diezelfde professoren ondersteund worden door medewerkers die zich betrokken weten bij dat beleid. Die medewerkers kennen de doelstellingen en delen de achterliggende visie omdat die samen met hen werd bepaald. Beleid en beheer groeien immers onvermijdelijk naar elkaar toe: een goed beleid is niet mogelijk als het niet door de juiste beheerprocessen wordt ondersteund en het is al even onmogelijk om een doordacht beheer uit te bouwen los van alle beleidsdoelstellingen. We zijn er niet alleen van overtuigd dat we hieraan moeten werken, maar ook dat, als we dit realiseren, dit bij alle betrokkenen tot een grotere werktevredenheid zal leiden.
4. **We moeten werken aan de waardering van expertise in alle functies. Daarnaast willen we ook inzetten op het verder uitrollen en optimaliseren van het functieraamwerk 2.0.** Er moet meer focus komen op de **valorisatie van ATP-expertise**. Medewerkers moeten een platform krijgen om hun ideeën en bijdragen zichtbaar te maken en samen te werken. Een zeer mooi voorbeeld is het kennisplatform voor laboratoriumtechnologen dat recent in de groep Biomedische Wetenschappen (BMW) werd opgericht. Dergelijke initiatieven moeten universiteitsbreed worden uitgerold, en we zijn ervan overtuigd dat deze inspirerend zullen werken voor andere leden van het ATP.
5. **We moeten de specifieke situatie en noden van ABAP beter monitoren, erkennen en aanpakken.** We verbinden ons ertoe om doctorandi en onderzoekers beter te informeren over hun professionele toekomst. Binnen de groep Biomedische Wetenschappen worden voor doctoraatsstudenten en postdocs gestructureerde overlegmomenten ingebouwd in het kader van een individual development plan (IDP), waarbij promotoren met hun doctoraatsstudenten toekomstperspectieven opvolgen en bespreken. Echter, deze gesprekken zijn niet universiteitsbreed geïmplementeerd. **We willen de IDP (of een alternatieve invulling ervan) ook in de andere wetenschapsgroepen voorstellen en graag universiteitsbreed uitrollen.** Voor jonge onderzoekers is het bovendien belangrijk om feedback te krijgen en ook feedback te kunnen geven over hun ervaringen in hun

onderzoeks- en onderwijsomgeving. **We zullen daarnaast meer aandacht besteden aan het onthaal van doctorandi (ABAP),** en in het bijzonder aan internationaal ABAP.

6. **Ook moeten we voldoende aandacht schenken aan de perspectieven van personeelsleden die bij de integratie zijn opgenomen in uitdovende statuten zoals OP1, OP2 en OP3.** Deze collega's werken dikwijls in specifieke omstandigheden op de campussen en hebben ook specifieke vragen en noden die niet altijd voldoende gecapteerd worden. Regelmatig overleg met vertegenwoordigers van het Onderwijzend Personeel en de betrokken decanen is nodig om hen meer deel te laten worden van de grote KU Leuven-gemeenschap.
7. We moeten de vergoedingen voor **thuiswerken en fietsen** goed blijven opvolgen en binnen een beperkte financiële ruimte durven prioriteren, echter steeds in afweging met andere desiderata.
8. **We zetten verdere stappen om grensoverschrijdend gedrag te voorkomen en aan te pakken.** Uit de tevredenheidsenquête van KU Leuven blijkt dat meer dan 25% van de medewerkers in de laatste zes maanden een melding gekregen heeft of getuige is geweest van grensoverschrijdend gedrag. Het gaat dan vooral over verbale agressie, en in mindere maar toch significante mate over machtsmisbruik of discriminatie. In de helft van de gevallen werd geen afdoende oplossing gevonden. Onze universiteit heeft hier stappen in de goede richting gezet, onder meer door professoren sterk aan te bevelen om een webinar te volgen over grensoverschrijdend gedrag. We moeten verder gaan. **Het beleid rond grensoverschrijdend gedrag moet transparanter, en nog meer gecoördineerd verlopen,** rekening houdend met input vanuit diverse hoeken zoals HR, doctoral schools en ombudspersonen. Vertrouwenspersonen moeten zo laagdrempelig mogelijk benaderd kunnen worden, en nemen ook geen andere beleidsfuncties op. Ook is het van belang dat in de hele procedure **externe experts** betrokken worden. Grensoverschrijdend gedrag heeft geen plaats aan de universiteit. We moeten blijven werken aan een **cultuur** waar grensoverschrijdend gedrag openlijk en zonder schroom benoemd en aangepakt wordt. Tot slot is het erg belangrijk dat een bestuur in ernstige gevallen de nodige daadkracht toont én optreedt wanneer dat nodig is om herhaling van ernstig grensoverschrijdend gedrag te voorkomen. De procedures die we nu ter beschikking hebben zijn dankzij het nieuwe tuchtreglement al een sterke verbetering ten opzichte van de situatie van enkele jaren geleden. Maar we moeten durven vaststellen dat procedures soms zeer lang duren wat tot onzekerheid en ontevredenheid leidt bij de melders. We moeten dus nagaan hoe we onze procedures efficiënter kunnen maken. Het verkorten van bepaalde termijnen (bijvoorbeeld om een verweer in te dienen) kan een eerste stap zijn om sneller tot een uitspraak te komen zonder de kwaliteit van de beoordeling in gevaar te brengen.
9. **We erkennen de rode resultaten van de tevredenheidsmonitor:** hieraan tegemoetkomen is een belangrijke vorm van respect. We bekijken met experts intern en extern hoe we negatieve cijfers kunnen duiden en remediëren om zo oplossingen te formuleren. Loopbaanplanning en loopbaanbegeleiding zijn hiervoor belangrijke speerpunten. We nemen **functioneringsgesprekken** met alle medewerkers ernstig. De

waarderende loopbaangesprekken voor ZAP en de **tweejarige onboardingtrajecten voor nieuw ZAP** zijn een stap in de goede richting maar er moet actief op toegekeken worden dat deze ter harte worden genomen. Zowel de kwalitatieve dimensies (ontwikkeling en vernieuwing, leiderschap, kennisdeling, teamwork) als de kwantitatieve dimensies moeten meegenomen worden. **Er moet voor al deze waarderingsgesprekken een efficiënt, kort en universiteitsbreed elektronisch systeem uitgewerkt worden met een uniform sjabloon om de administratieve last te beperken, en om een goede traceerbaarheid van deze gesprekken te hebben bij roterende beleidsmakers.**

10. **We willen meer erkenning geven aan het invullen van beleidsmandaten door dit te kwalificeren als een positief element in de bevorderingsladder.** Het is belangrijk om medewerkers actief te betrekken bij beleidsvorming en hen te stimuleren om beleidsmandaten op te nemen. Dit draagt bij tot een cultuur van betrokkenheid en verantwoordelijkheid binnen de universiteit. Het recente voorstel tot splitsing van de beoordelingscommissie in een adviescommissie aanwervingen (waarin ook (hoofd)docenten en hoogleraren kunnen zetelen) en een adviescommissie loopbanen (waarin gewoon hoogleraren zetelen die geen bevordering meer beogen), draagt bij aan deze doelstelling. Het opsplitsen van deze commissie kan ook zorgen voor meer focus en opbouw van expertise in de rekrutering en aanstelling, de verdeling van het werkvolume, ruimere mogelijkheden tot betrokkenheid van professoren in aanstellingscommissies en meer flexibele planning doorheen het jaar. De loopbaancommissie kan dan op die manier meer tijd uittrekken voor loopbaanadviezen.
11. **We werken aan een verhoogde transparantie en efficiëntie van beslissingsprocessen en aan co-creatie op het gebied van beleidsvorming.** Beslissingsprocedures zijn vandaag soms te ingewikkeld, te technocratisch, met te veel niveaus en betrokken organen en duren daardoor veel te lang. We schrijven veel te veel en veel te lange nota's waarin kernboodschappen verdrinken. We overleggen te veel, niet altijd in de juiste constellatie, en met te weinig resultaat. Beslissingsprocessen moeten korter. De haalbaarheid en praktische implementatie van elke beleidsbeslissing wordt inderdaad beter sneller dan later afgetoetst. Bovendien voelen de stafmedewerkers als geen andere de thema's die binnen onderwijs hard leven bij studenten en docenten. We moeten ook vertrouwen hebben in elkaar indien we willen vermijden dat adviesorganen uit hun voegen barsten qua samenstelling en louter verworden tot informatie- in plaats van adviesorganen.
12. **We laten de groepen hun rol als bestuursentiteit spelen.** De groepen binnen KU Leuven zijn nodig: de instelling is eenvoudigweg te groot en te divers om alles op instellingsniveau uit te werken. De groepen kunnen echter meer doen dan momenteel het geval is. Zij zijn in toenemende mate een gremium geworden waar facultaire visies gearticuleerd en met elkaar geconfronteerd worden zodat ze kunnen worden gestroomlijnd. Een overleg tussen een centrale dienst en een faculteit is an sich een één-op-één gesprek. Dat is in bepaalde gevallen zeker nodig maar het kan ook snel tot blokkades leiden: met 15 faculteiten is de kans immers groot dat er over bepaalde thema's uiteenlopende visies worden geponeerd door verschillende faculteiten. Het decanenoverleg heeft zich de laatste jaren ontwikkeld

tot een forum waar visies, dikwijls succesvol, op elkaar afgestemd kunnen worden maar dat is niet mogelijk voor alle thema's. Voor een aantal thema's (denk maar aan marketing en communicatie, maar ook de werking rond diversiteit en inclusie en het uitrollen van innovatief onderwijs) is de groep het aangewezen niveau. De centrale diensten hoeven in dat geval ook niet langer met (minstens) 15 entiteiten in overleg te gaan maar kunnen samenwerken met het groepsbestuur of met de verschillende werkgroepen die in de groepen actief zijn. Op die manier kan niet alleen veel vergadertijd worden uitgespaard; zo komen we tegelijk ook tot een meer coherent beleid. Vanzelfsprekend blijft afstemming tussen de groepen essentieel: het informele intergroepenoverleg is hiervoor erg belangrijk.

7. Een gezond ziekenhuis in een gezonde universiteit

UZ Leuven speelt op vele vlakken een voortrekkersrol in het zorglandschap, het biomedisch onderzoek en de opleiding. Een verscherpte aandacht is nodig om ervoor te zorgen dat het ziekenhuis die leidende rol kan bestendigen. Het moet de ambitie zijn om **UZ Leuven en de universiteit dichter bij elkaar** te brengen met respect voor ieders eigenheid.

UZ Leuven is niet alleen het kloppend hart van de gezondheidszorg in onze regio en ver daarbuiten, maar ook een **essentieel onderdeel van KU Leuven**. Met haar omvang en expertise speelt het ziekenhuis een belangrijke rol in de universitaire gemeenschap. De nieuwe beleidslijnen 2025-2030 van UZ Leuven ambiëren een **Wendbaar en Verbindend UZ** om de leidende positie te behouden in het Vlaamse en ook het Europese landschap. De drie **pijlers van het beleidsplan 2025-2030** omvatten **subsidiariteit**, waarbij zowel verantwoordelijkheid als de eindverantwoordelijkheid op de juiste plaats, zo kort mogelijk bij de betrokkenen, komen te liggen, **innovatie** en inbedding in regionale en supraregionale **netwerken**. Om de leidende positie van UZ Leuven verder uit te bouwen, is **samenwerking en wederzijdse versterking tussen de universiteit en het ziekenhuis nodig**.

UZ Leuven bestaat uit verschillende **campussen** met elk een eigen expertise: Gasthuisberg-campus voor acute zorg, Pellenberg-campus voor revalidatie en de stadscampus voor tandheelkunde en mond-kaak-aangezichtschirurgie. Samen vormen zij een unieke cluster van onderzoek, onderwijs en zorg. Daarnaast speelt het Universitair Psychiatrisch Centrum (UPC) een voortrekkersrol in de geestelijke gezondheidszorg.

Op Europees vlak is UZ Leuven het **tweede grootste academische ziekenhuis**, met **8.521 FTE** (10.001 medewerkers) waarin **62 nationaliteiten** zijn vertegenwoordigd. Met deze ploeg voeren we jaarlijks 15 miljoen laboratoriumtests uit, meer dan 700.000 consultaties, vangen we meer dan 70.000 mensen op in de spoedgevallendienst, organiseren we meer dan 50.000 ziekenhuisopnames en doen we bijna 60.000 chirurgische ingrepen. Nog belangrijker voor UZ Leuven is onze leidende positie op gebied van orgaantransplantatie, de zorg voor patiënten met zeldzame ziekten en gespecialiseerde oncologische programma's. Innovatie staat daarbij centraal en het klinisch en translationeel onderzoek is dan ook essentieel om die leidende rol te kunnen

blijven spelen, zeker op Europees niveau. Op dit moment zijn we nummer één in Europa voor klinische trials per capita en tweede wereldwijd, en hebben we in vele disciplines wereldleidende onderzoeksgroepen die bijdragen aan innovatieve medische zorg.

Ondanks de indrukwekkende prestaties ervaren onderzoekers en medewerkers vandaag dat wetenschappelijk onderzoek op mensen of menselijk materiaal zeer moeilijk tot soms onmogelijk wordt, door een te stringente Europese regelgeving, nationale wetgeving, toenemende administratieve last en belastende en vertragende processen rond juridische, financiële en ethische goedkeuring. Dit wordt door heel wat onderzoekers als een groot pijnpunt ervaren. Continuïteit van collecties in de biobanken is een aandachtspunt en blijvende investering hierin is cruciaal voor toekomstig onderzoek. We zullen de efficiëntie van deze processen in de komende beleidsperiode aanpakken.

1. **De basisgedachte moet zijn dat we onze onderzoekers in hun klinisch onderzoek maximaal ondersteunen in plaats van ze zo sterk mogelijk te controleren.** Bij de processen en flows voor studies moet het duidelijk zijn dat het [clinical trial center \(CTC\)](#) zijn dienstverlenende en ondersteunende rol op een efficiënte manier dient op te nemen. Tevens moeten door een optimale coördinatie en integratie met de andere ondersteunende diensten, de Biobank en de respectievelijke [Ethische Commissies](#) goedkeuringsprocessen efficiënter, flexibeler, transparanter en vooral sneller worden. Dit voor zowel commerciële (contractonderzoek) als academische studies. Deze laatste genereren minder financiële middelen voor het ziekenhuis, de universiteit en de onderzoeker, maar zijn absoluut onmisbaar als voedingsbodem en incubator voor verder onderzoek. Bovendien geven ze veruit de grootste voldoening aan onze medewerkers. Daarnaast vormt het academisch onderzoek de ruggengraat van vele masterproeven en doctoraatsprojecten. Wanneer we van onderzoekers hiervoor een grote inspanning vragen, is het enkel fair dat zij hiervoor op een efficiënt werkend en faciliterend systeem kunnen rekenen, zonder frustrerende vertragingen en obstakels.
2. **We zetten sterk in op duidelijke richtlijnen en beveiligde infrastructuur voor het wettelijk, ethisch verantwoord en technisch toegankelijk gebruik en hergebruik van gezondheidsgegevens** voor wetenschappelijk onderzoek. Hetzelfde geldt voor het verbeteren van kwaliteit binnen de zorg en veiligheid van onze werking. UZ Leuven heeft vele bronnen aan **gezondheidsgegevens, opgeslagen in het digitaal patiëntendossier, het klinisch werkstation (KWS)** maar ook op andere locaties (beveiligde registers bij onderzoekers). Deze software voor het KWS werd ontwikkeld door UZ Leuven en is nu in handen van Nexuzhealth. Er bestaat frustratie over het gebruik (of beter: het niet kunnen gebruiken) van data uit het KWS, vanwege technische, juridische en ethische redenen. Volgend op de zeer recent geïmplementeerde [European Health Data Space \(EHDS\) Verordening](#) (5 maart 2025) maken we de transitie naar een veilig, betrouwbaar en verantwoord (her)gebruik van elektronische gezondheidsgegevens voor onderzoek, innovaties en beslissingen in onze organisatie. We werken hiervoor samen met het [federale Health Data Agency](#) (HDA) en andere instanties die hiertoe bevoegd zijn. We

participeren in dataplatformen gevormd door consortia van ziekenhuizen zoals Levilo Health, [Federated Health Innovation Network \(FHIN\)](#), en groepen van zorgvoorzieningen in Vlaanderen die de ambitie hebben om hun data te harmoniseren, te standaardiseren en beschikbaar te stellen volgens de geldende ethische principes en met garantie dat elk ziekenhuis de volledige controle behoudt over haar data. Het [Observational Medical Outcomes Partnership \(OMOP\) data model](#) en FHIR stores garanderen standaardisatie van data en opslag om vergelijkingen en samenwerkingen tussen ziekenhuizen mogelijk te maken, om zorg te optimaliseren, preventie te organiseren, vroeg-detectie van ziektebeelden mogelijk te maken, veiligheid te garanderen en klinische beslissingen te verbeteren. Dit alles moet bijdragen tot excellente zorg en onderzoek in UZ Leuven.

3. **Klinische diensthoofden moeten een kader krijgen om de klinische en academische tijdsbesteding van hun klinisch ZAP op elkaar af te stemmen zodat de 30% academische tijd, zoals berekend door het allocatiemodel, gevrijwaard kan worden.** De engagementsmeting bij de artsen en een analyse door het intern auditcomité hebben duidelijk gemaakt dat het invullen van de drieledige opdracht geen vanzelfsprekendheid is voor het klinisch ZAP bij wie de klinische taken dikwijls de overhand nemen ten koste van hun onderwijs en onderzoek. Het is de rol van het diensthoofd om erover te waken dat er binnen de dienst voor elke individueel stafid een correcte balans is tussen klinisch werk en tijd voor onderwijs en onderzoek. We erkennen dat er verschillen kunnen blijven bestaan tussen klinische diensten onderling, alhoewel het richtcijfer van 30% academische tijd moet nagestreefd worden. Klinisch ZAP die een gefinancierd mandaat van de Klinische Onderzoeks- en Opleidingsraad (KOOR), het Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek (FWO) of BOF-FKO binnenhalen, dienen reëel vrijgesteld te worden voor de tijd die het mandaat voorziet. Om dit te kunnen implementeren, is het nodig om zowel de klinische als de academische verwachtingen op dienstniveau te expliciteren. We zien dit als een kerntaak van het klinisch diensthoofd als integrator. Indien de output (zowel klinisch als academisch) onder de verwachtingen blijft, dient de tijdsverdeling aangepast te worden.
4. **We moeten strategisch samenwerken en afstemmen met regionale en supraregionale netwerken om de leidende rol van UZ Leuven als universitair ziekenhuis te vrijwaren.** De positie van UZ Leuven wordt uitgedaagd door een sterk veranderend ziekenhuislandschap. Zo worden we geconfronteerd met een consolidatiegolf, die leidt tot de vorming van een aantal grote fusieziekenhuizen en sterk geïntegreerde ziekenhuisnetwerken, verspreid over het Vlaamse landschap. Deze consolidatie geeft deze spelers de schaalgrootte om te investeren in dure en complexe behandelingsmodaliteiten. Op die manier kunnen zij hoog-gespecialiseerde zorg aanbieden aan patiënten, maar ook artsen met een academische interesse rekruteren, die vroeger dergelijke complexe ziektebeelden enkel in universitaire ziekenhuizen konden behandelen. Dit bemoeilijkt de rekrutering en retentie van arts-specialisten in UZ Leuven, zeker voor specialismen waar het gesalarieerd statuut van UZ Leuven niet opweegt tegen de financiële incentive die zelfstandige collega's ervaren. Door strategisch samen te werken binnen het nieuwe ziekenhuislandschap vormen we deze uitdagingen om tot opportuniteiten. We moeten

blijvend aandacht hebben voor het statuut van de vaste medische staf (VMS) UZ Leuven, teneinde competitief te blijven met de grote perifere centra.

5. **Samen met onze partners in [Plexus](#), het regionale ziekenhuisnetwerk in Oost-Vlaams-Brabant**, is het onze kernopdracht om kwalitatieve zorg zo dicht mogelijk bij de woonplaats van de patiënt te verlenen. Belangrijke uitdagingen zijn de beperkte schaalgrootte van de regionale ziekenhuizen in het netwerk en de capaciteitsbeperking in UZ Leuven, de verschillende opdracht van de drie regionale ziekenhuizen vergeleken met UZ Leuven, en verschillen in statuten. Verdere integratie is dus noodzakelijk maar evenzeer uitdagend. Deze integratie biedt belangrijke opportuniteiten zoals capaciteitsuitbreiding binnen het locoregionaal netwerk zodat er voldoende ruimte gevrijwaard wordt voor onze tertiaire pathologie in UZ Leuven. Samenwerking is de weg vooruit, voor zowel UZ Leuven als de ons omringende locoregionale ziekenhuizen. We zijn transparant over hoe inspanningen en middelen artsen ten goede kunnen komen.
6. **Met betrekking tot een potentiële gezamenlijke master geneeskunde aan de Universiteit Hasselt**, is het van cruciaal belang dat KU Leuven goede afspraken maakt over de kwaliteit van deze opleiding. Dit zal in alle openheid en op basis van internationale standaarden gebeuren. Universiteit Hasselt heeft een voorakkoord met KU Leuven om deze master samen te ontwikkelen. Echter, er is voor die master nog geen decretaal vastgelegde onderwijsbevoegdheid verleend aan Universiteit Hasselt. Als deze bevoegdheid wordt verleend zullen we op basis van het voorakkoord met Universiteit Hasselt onderzoeken hoe we een evidence-based masteropleiding kunnen organiseren met concrete vertaling van wetenschappelijke inzichten naar de praktijk, zodat ook onze universiteit erop vooruitgaat. Want we moeten te allen tijde versnippering en extra werkdruk vermijden. Extra middelen zullen dan ook een centrale voorwaarde zijn, ook voor de opdrachten die door KU Leuven zullen worden aangeleverd aan de nieuwe gezamenlijke opleiding. We hebben er vertrouwen in dat dit inderdaad mogelijk is. Ook op andere domeinen werken we immers uitstekend samen met Universiteit Hasselt.
7. Verpleegkundigen en andere cruciale medewerkers van UZ Leuven en KU Leuven moeten het hoofd bieden aan problemen op vlak van huisvesting en mobiliteit. Wij moeten in overleg met de overheid en de stad Leuven doeltreffende, structurele en duurzame oplossingen bieden. **Het structurele tekort aan zorgverleners** is de grootste uitdaging voor de gezondheidszorg de volgende tien jaar en leidt nu al tot een onderbenutting van de capaciteit op campus Gasthuisberg. De torenhoge vastgoedprijzen in de regio Leuven maken het voor vele medewerkers zeer moeilijk om een betaalbare woning in de redelijke nabijheid van Leuven te huren of te kopen. Voor wie verder woont, wordt een vlotte mobiliteit gehinderd door verkeerscongestie en onvoldoende uitbouw van het openbaar vervoer. We moeten samen met de stad Leuven en de omliggende gemeenten ijveren voor betaalbare huisvesting.
8. **We versterken verder de inbedding van UPC KU Leuven.** De geestelijke gezondheidszorg vraagt om een sterke verankering binnen het bredere UZ Leuven-netwerk en binnen de universiteit. Geestelijke gezondheidszorg is van belang voor de gehele universiteit en biedt bovendien opportuniteiten voor interfacultair en

interdisciplinair onderzoek. We zullen ook met alle expertise binnen UPC en Z.Org maar ook de Faculteit Psychologische en Pedagogische wetenschappen bekijken hoe we begeleiding van mensen binnen onze organisatie kunnen uitbreiden gezien de hoge nood aan psychosociale ondersteuning. Door UPC en Z.Org zichtbaarder te maken binnen de universitaire en ziekenhuisstructuur, verbeteren we de samenwerking en verhogen we de impact in dit essentiële domein voor onze studenten en personeelsleden.

9. **We voeren een beleid van duurzame inzet van medewerkers.** UZ Leuven telt meer dan 10.000 medewerkers waarvan 3 op 4 vrouwen. We werken aan een gezonde werkdruk, loopbaanperspectieven voor en diversiteit bij al deze medewerkers. Onze medewerkers staan met passie klaar voor patiënten en ondersteunen klinisch onderzoek. De vergrijzing en complexere zorgvragen verhogen de druk op onze ziekenhuizen en op de medewerkers. We zetten bijkomend in op het verhogen van **welzijn** en ontwikkelen initiatieven die de werkdruk verlagen. Hierbij denken we aan flexibele werktijden, betere loopbaanontwikkeling en een sterker diversiteitsbeleid. Tevens zullen wij technologische innovaties zoals sensortechnologie en AI implementeren om zorgverleners opnieuw meer tijd te geven voor hun kerntaken. Het Leuvense ecosysteem met onder andere de groepen W&T en Humane Wetenschappen en Imec bieden hierbij unieke kansen.

8. Durven in vraag stellen

Onze maatschappij, de universiteit inbegrepen, is onderhevig aan steeds toenemende regelgeving en administratieve procedures. We moeten aan mensen **vertrouwen** geven en tegelijk **bestaande processen durven in vraag stellen**, gekoppeld aan een **adequate risicobeheersing** (o.a. cyberbeveiliging, databescherming).

Onze samenleving, inclusief de universiteit, wordt steeds meer geconfronteerd met een groeiende complexiteit aan regels, wat de ruimte voor creativiteit, flexibiliteit en effectiviteit beperkt. Dit kan vernieuwing en initiatief belemmeren, waardoor de kans om met nieuwe ideeën te komen en processen te verbeteren vaak verloren gaat. In plaats van blindelings alle processen te volgen, moeten we onszelf de vraag stellen of elke regel, procedure of werk-, overleg- of klankbordgroep daadwerkelijk bijdraagt aan de realisatie van onze gemeenschappelijke doelstellingen. Een vereenvoudiging van processen dringt zich op.

Daarnaast moeten we ook procedures en structuren binnen onze organisatie in vraag durven stellen. De drie groepen zijn een op maat gemaakte oplossing voor een grote organisatie zoals KU Leuven. De gepaste schaalgrootte van elke groep en een toegewezen vicerektor per groep met grote autonomie op vlak van beleid, laten de nodige flexibiliteit toe. Hoe meer we werken op groepsniveau, hoe minder coördinatie-inspanning er nodig is tussen centrale diensten en decentrale entiteiten. Wel is het van belang dat we binnen elk van de groepen bepaalde diensten en competenties bij elkaar brengen, zoals communicatie, personeelsbeleid of human resources (HR), financiën en informatie- en communicatietechnologie (ICT).

Naast deze optimalisatie moeten we oog hebben voor cybersecurity. Cijfers laten zien dat het aantal cyberaanvallen in de academische wereld is gestegen, vaak vanwege interessante persoons- en onderzoeksdata, of omdat sommige onderzoekssystemen minder goed beveiligd zijn. Het zijn zeker niet enkel de minder georganiseerde instellingen die slachtoffer worden. Bovendien kan een cyberaanval de universiteit zeer veel kosten, zowel op vlak van materiële schade als op vlak van reputatie. Daarom is een robuuste risicobeheersing urgent.

1. We willen **vertrouwen geven aan mensen**, zodat zij de ruimte krijgen om te innoveren, te experimenteren en in sommige gevallen zelfs te falen. **We stellen processen, regelgeving en werkwijzen in vraag, daar waar het kan leiden tot meer efficiëntie, een grotere betrokkenheid van medewerkers, of een meer innovatieve werkomgeving.** We moeten durven kiezen voor een **flexibele benadering van regelgeving**.
2. Tegelijkertijd moeten we een **adequate risicobeheersing** toepassen. Dit geldt niet alleen voor de traditionele risico's, maar ook voor de nieuwe uitdagingen van onze digitale wereld zoals **databescherming en cyberbeveiliging**. KU Leuven en UZ Leuven doorlopen momenteel een [Europese NIS 2 \(Network Information Security Directive\)](#) accreditatieprocedure om onze universiteit en universitair ziekenhuis datagewijs maximaal te beschermen. UZ Leuven moet (verplicht) beantwoorden aan de hoogste "essential"-level accreditatie terwijl KU Leuven een plan van aanpak uitwerkt met oog op een "important"-level accreditatie.
3. **We passen subsidiariteit toe op een weloverwogen manier**, door beslissingen en acties zoveel mogelijk op het juiste niveau te nemen. Dit ondersteunt de autonomie van de verschillende onderdelen van de universiteit. Essentieel is dat we werken aan een **effectieve beleidsvoering** in plaats van een loutere perceptie. Zo moet bijvoorbeeld een zekere graad van autonomie en vrijheid van de faculteiten, de departementen en de campussen worden bewaakt: zij moeten binnen een goed gedefinieerd kader hun eigen accenten kunnen leggen op het gebied van onderwijs en onderzoek. Wel moet de eigenheid zich op het inhoudelijke concentreren: administratieve en ondersteunende processen moeten we zo sterk mogelijk durven standaardiseren. Alleen dan zullen we de middelen hebben om ons inhoudelijk te vernieuwen. We moeten ook accepteren dat we er soms niet uit geraken via overleg: eerder dan nog maar eens overlegronde te organiseren, moeten op dat ogenblik de leidinggevende(n) een beslissing durven nemen. Vanzelfsprekend moet die beslissing beargumenteerd worden en dient ze na verloop van tijd te worden geëvalueerd. Maar we moeten vermijden dat voortdurend overleg tot feitelijke stilstand leidt.
4. **Binnen onze eigen organisatie evalueren we de governance van KU Leuven. Zo dient de werking van de [Academische Raad \(AR\)](#) te worden herbekeken.** De AR wordt voorgezeten door de rector, en heeft als leden de vicerectoren, de decanen, de algemeen beheerder, de academische beheerders, vertegenwoordigers van het personeel en van de studenten. Volgens het [Organiek reglement van KU Leuven](#) neemt de AR de beleidsbeslissingen ter uitvoering van de strategie van de universiteit. Echter, vandaag is deze AR te weinig betrokken bij strategische reflectie en is ze eerder een

bekrachtigingsorgaan, voor het grootste deel een formaliteit in het beslissingsproces. Op zich hoeft dat niet problematisch te zijn: het toont dat de governance werkt, met de AR als eindpunt van een traject langs werkgroepen, groepsbesturen, adviesraden zoals Onderwijsraad, Onderzoeksraad, Raad Internationaal Beleid (RIB) en dan het Gemeenschappelijk Bureau (GeBu). Maar er zit méér potentieel in de AR en haar leden, met name het daadwerkelijk reflecteren, bespreken en beslissen van strategie. Hiertoe is er vooral voldoende tijd nodig die toelaat om met meer dan 50 personen daadwerkelijk te kunnen debatteren over belangrijke thema's en strategische keuzes. Formaliteiten die louter ter info of ter bekrachtiging voorliggen, hoeven enkel besproken te worden als er vragen zijn. De 2 à 3 thema's die in de resterende tijd besproken worden, kunnen dan vooral als input of als leidraad dienen voor verder uit te werken beleid. De grootte van de AR is mogelijkwerwijs een hinderpaal omdat de beslotenheid en discretie die hiervoor nodig is, moeilijk kan gegarandeerd worden. Maar het is essentieel dat we deze oefening maken. Er zijn initiatieven aan KU Leuven die tonen dat het kan: bijvoorbeeld op het uitgebreid groepsoverleg van de groep W&T worden de meeste strategische thema's doorgesproken met alle departementsvoorzitters, campusvoorzitters, decanen en leden van het groepsbestuur. Dat heeft zeker geleid tot een betere besluitvorming maar, minstens even belangrijk, tot een grotere betrokkenheid en meer interactie tussen al deze entiteiten.

5. We stellen een beleidsploeg samen die **actief spreekt met beleidsmakers op Europees en nationaal vlak** met als doel resultaten van innovatief onderzoek sneller te valoriseren en zo de impact te vergroten. De EU legt strenge regulering op vlak van AI. Het is echter van belang dat we de boot van AI niet missen. Er is immers wereldwijd een immense digitale transformatie bezig en wij als KU Leuven/UZ Leuven mogen absoluut niet achterblijven. Momenteel zijn we digitaal bovengemiddeld afhankelijk van derde landen. Zo importeren we meer dan driekwart van onze digitale technologie (vooral hardware), ondanks het feit dat er voldoende innovatie en talent aanwezig is om dit in Europa en ook binnen onze universiteit op hoog niveau te ontwikkelen. In tijden van politieke instabiliteit is het van cruciaal belang om over deze technologische afhankelijkheid te reflecteren. We staan hier als universiteit in elk geval niet alleen voor. De EU heeft recent meerdere nieuwe regelgevende kaders ingevoerd die ons toelaten om op verantwoorde en gecontroleerde manier gebruik te maken van digitale technologieën. Niettemin zijn het telkens regels die er bovenop komen (zoals [Clinical Trial Regulation \(CTR\)](#), [Medical Device Regulation \(MDR\)](#), [In vitro diagnostics Regulation \(IVDR\)](#) en [General Data Protection Regulation \(GDPR\)](#)) waardoor we er niet in slagen om nieuwe technologieën te vermarkten en te implementeren. Als universiteit moeten we daarom de dialoog aangaan met Europese beleidsinstanties om het belang te onderstrepen dat deze regulerende kaders niet hinderend maar faciliterend moeten zijn voor onderzoekers en ontwikkelaars. Enkel zo kunnen innovatieve initiatieven opgestart worden, en tegen een redelijke prijs gebruikt worden.
6. We willen een **dienstbare organisatie zijn voor onze medewerkers, en een efficiënte en klantvriendelijke sfeer creëren binnen onze organisatie**, op elk niveau en voor elk lid binnen de universitaire gemeenschap. **We willen iedereen helpen om de regels en**

procedures toe te passen en waar nodig deze procedures eenvoudiger te maken. We denken bijvoorbeeld aan de procedures rond het opstellen van vacatures en het aanwerven van personeel of het opstellen van samenwerkingsakkoorden en material transfer agreements (MTAs).

9. Autonomoem en toch samen

KU Leuven is een zelfstandige instelling die autonoom handelt, wat optimaal tot zijn recht komt in respectvolle dialoog en intense samenwerking met diverse maatschappelijke actoren.

KU Leuven is een zelfstandige en autonome instelling die haar eigen koers vaart binnen de academische wereld. Dit autonoom functioneren stelt de universiteit in staat om innovatieve en strategische keuzes te maken die in lijn zijn met haar waarden en ambities.

De middelen die we als universiteit krijgen van de belastingbetaler, stellen ons in staat om grensverleggend onderzoek te doen en hoogstaand onderwijs te bieden. Ook hier is een grote mate van autonomie uiterst belangrijk, om de ruimte te krijgen om een langetermijnvisie te ontwikkelen, los van, maar wel in dialoog met, de financierende overheid.

Historisch en ook juridisch wijst de K van KU Leuven naar de katholieke levensbeschouwelijke inbedding van de universiteit. Haar 'katholiciteit' is niet statisch op te vatten, maar dynamisch. Dat betekent dat onze universiteit door de eeuwen heen heeft ingespeeld op maatschappelijke processen en vernieuwende bewegingen, binnen en buiten de kerk. Vandaag is zij een multiculturele instelling, en symboliseert de K een breed maatschappelijk engagement, gedragen door waarden die geworteld zijn in een permanent evoluerend christelijk-humaan denken en handelen. KU Leuven is een huis met veel kamers dat openstaat voor studenten, medewerkers en partners ongeacht hun levensbeschouwing.

Autonomie betekent evenwel niet isolatie. De kracht van KU Leuven ligt juist in haar vermogen om deze zelfstandigheid te combineren met een respectvolle dialoog en intensieve samenwerking met diverse maatschappelijke actoren. Zo heeft de universiteit in 2023 meer dan 3000 samenwerkingsverbanden afgesloten, vaak in samenwerking met externe partners.

KU Leuven heeft het internationaal beleid de afgelopen jaren sterk uitgebouwd. Zij is partner in verschillende internationale netwerken: [LERU](#), [CESAER](#), [Una Europa](#), [CLUSTER](#), [U21](#), [COIMBRA Group](#), [EUA](#), [FIUC/IFCU](#), [FUCE/EFCU](#), [UnLiON](#), [Crowdhelix](#), [CELSA](#), [TenU](#), [EUHA](#), [VIU](#) en recent het [Taillores network of engaged universities](#). De [Interfacultaire Raad voor Mondiale Ontwikkeling \(IRMO\)](#) en de [Raad voor Internationaal Beleid \(RIB\)](#) sturen de samenwerking met universiteiten in het Globale Zuiden aan. Die samenwerking omvat zowel onderwijs als onderzoek in de vorm van projecten en individuele beurzen, gericht op de ondersteuning van processen die maatschappelijke veranderingen op gang brengen.

In onze mondiale samenleving, die vandaag een ingrijpende (r)evolutie doormaakt, staat het concept autonomie meer dan ooit onder druk. Die ontwikkeling dwingt ons tot standpunten en keuzes die mede bepalend zijn voor de mate waarin de universiteit vrij en onafhankelijk kan denken en handelen, met als enige – wellicht utopische – doel van de wereld een leefbare plaats te maken voor iedereen. Het beklemtonen van de zelfstandigheid van KU Leuven kan in botsing komen met de noodzaak aan intensieve samenwerking met externe actoren, vooral als belangen en prioriteiten niet volledig op elkaar afgestemd zijn.

1. **We versterken doelgericht strategische partnerschappen met internationale instellingen, maar matigen minder succesvolle initiatieven.** De netwerken waarin KU Leuven betrokken is gaan gepaard met veel inzet van personeel en administratie. Blijvende betrokkenheid bij deze internationale netwerken is belangrijk voor KU Leuven maar we moeten durven rationaliseren in netwerken waar de input groter is dan de *return on investment*. Er is bovendien substantiële overlap van instellingen tussen de verschillende netwerken en weinig afstemming tussen de individuen die deel uitmaken van de werkgroepen binnen deze netwerken. In een tijdperk van schaarse middelen en besparingen zal de meerwaarde **van partnerschappen** duidelijk naar voren moeten komen en moeten we partnerschappen die niet uitstijgen boven het concept van praatbarakken durven stopzetten. **Een grondige analyse van welke partnerschappen echt nodig zijn en waar we het verschil kunnen maken, dringt zich op.** De grote universitaire netwerken (LERU, CESAER en EUA) blijven belangrijk voor KU Leuven, ook al is de directe impact ervan moeilijk in kaart te brengen. Directe impact zou er in principe ook moeten zijn bij Una Europa, via onder meer samenwerkingen rond onderwijs en mobiliteit, maar zeker ook door het betrekken van een bredere groep ATP'ers die op Europees niveau ervaringen en kennis uitwisselen, wat ook voor deze personeelsgroep een grote meerwaarde zou kunnen zijn. Echter, de visibiliteit van uitwisselingen van studenten en docenten en samenwerkingen rond onderwijs, onderzoek en dienstverlening in het kader van of als rechtstreeks gevolg van deze netwerken kan beter en de *seed funding* voor betrokken docenten wordt als te weinig ervaren voor de geleverde inspanningen. We moeten het ook niet altijd ver gaan zoeken: er is een opportuniteit om in de komende jaren een mini-Silicon Valley te ontwikkelen in de Lage Landen op basis van samenwerking met de Technische Universiteit Eindhoven (TU/e), KU Leuven en Aken ([ELAt](#)), imec en ASML. KU Leuven kan een actieve rol spelen in de uitbouw van die cluster: actoren samenbrengen, visie ontwikkelen, complementariteiten zoeken waarbij imec en VIB centrale partners zijn.
2. We blijven aandacht hebben voor **ondersteuning van minderheden** en financieel zwakkere studenten (zoals via het Avicenna Fonds). Het Focus+ fonds is een mooi voorbeeld van een recent opgestart initiatief om de slaagkansen van studenten met een migratieachtergrond te verhogen via intensieve en persoonlijke begeleiding om zo een betere aansluiting te vinden bij het universitaire leven. Meten van de uitkomsten van dergelijke projecten is belangrijk om ons beleid inzake diversiteit verder bij te sturen.

3. **We blijven ons vanzelfsprekend engageren met de Vlaamse universiteiten in ontwikkelingssamenwerking** met het Globale Zuiden. De wereld verandert razendsnel, en de demografische verschuivingen zijn daar een krachtig voorbeeld van. Tegen het einde van deze eeuw zal bijna de helft van alle jongeren ter wereld afkomstig zijn uit Afrika. De toekomst is mondiaal, en onze aanpak moet dat ook zijn. Willen we globale uitdagingen écht het hoofd bieden, dan moeten we volop blijven investeren in mondiale ontwikkeling. Dat vraagt om duidelijke prioriteiten én duurzame partnerschappen. Capaciteitsversterking is daarbij essentieel, zowel in het Zuiden als hier in het Noorden. We moeten luisteren naar de succesverhalen uit het Zuiden, want die hebben de kracht om beleidsmakers te inspireren en verandering te versnellen. De oplossingen voor complexe wereldproblemen vereisen kennis en een multidisciplinaire aanpak; twee domeinen waarin onze universiteit sterk staat. Maar dat kunnen we niet alleen. Samenwerking via VLIR-UOS, onze associatiepartners, en LUMOS vanuit UZ Leuven zijn nodig om impact te verduurzamen. Vandaag komt de financiering voor deze initiatieven vooral van VLIR-UOS en via onze eigen BOF-middelen, zoals de Zuidbeurzen. We moeten breder kijken en actief inzetten op diversificatie van financiële middelen, onder meer via Europese projecten. Door kennis, onderzoek en opleiding te verspreiden in het Globale Zuiden, creëren we een stevige basis waarop onze partners zelf internationale fondsen zullen weten aan te trekken. Dát is duurzame impact. En daarin willen wij blijven investeren.
4. **De Leuvense Universiteit is geen kerkelijke instelling. Dat houdt in dat de kerkelijke overheid het universiteitsbeleid niet bepaalt en dat de relatie met de kerk geen belemmering is voor het vrije wetenschappelijke onderzoek.** Rector De Somer benadrukte tijdens het pausbezoek aan Leuven in 1985 dat het vrije onderzoek niet ter discussie stond en dat de universiteit “**de vrijheid tot dwalen**” moet hebben. De discussie over het katholieke karakter van KU Leuven is in 2011 uitgebreid gevoerd onder rector Waer. Een Metaforum-werkgroep bestaande uit een brede groep van academici reflecteerde een jaar lang over de levensbeschouwelijke identiteit van de universiteit. Het slotrapport suggereerde onder meer om het opleidingsonderdeel ‘Religie, zingeving en levensbeschouwing’ (RZL) inhoudelijk te verbreden, wat intussen is gebeurd.
5. We moeten **erover waken dat eigen politieke voorkeuren en vrije uitwisseling van ideeën mogelijk blijven aan onze universiteit.** Ieder van ons heeft een eigen politieke voorkeur; dat is belangrijk in een democratie. We moeten er wel rekening mee houden dat politieke voorkeuren onze visies en beslissingen kunnen kleuren. Een universiteit staat ook voor waarheidsvinding en vrije uitwisseling van ideeën, zelfs die ideeën die sommigen niet aanvaardbaar vinden. De [verklaring van de Universiteit van Chicago](#) zegt dit zeer uitdrukkelijk. Maar een universiteit staat evenzeer voor inclusiviteit, voor zorgen voor elkaar, voor respect en voor sociale veiligheid. Daar is de afgelopen jaren sterk op ingezet, maar het kan altijd beter.
6. We zetten in op **beleidsgericht onderzoek**, zoals in de Vlaamse steunpunten voor Beleidsrelevant Onderzoek, en we **stimuleren uitwisselingen** tussen **onderzoekers en politici**, zoals in het [Science meets Parliament programma](#) van de [Jonge Academie](#) waarbij

een wetenschapper uit Vlaamse universiteiten, hogescholen of wetenschappelijke instellingen gekoppeld wordt aan een parlementslid.

7. We hebben als universiteit een **lokale inbedding, we zijn deel van het economisch en maatschappelijk weefsel**, als werkgever en centrum van innovatie. We willen ook nauw betrokken zijn bij die lokale omgeving door thema's te onderzoeken en innovaties mee te helpen ontwikkelen die relevant zijn voor de stad en de regio. We streven ook op wetenschappelijk gebied een nauwe samenwerking na, zoals met het Leuven 2032 Urban Lab, een platform dat onderzoek doet naar duurzaamheidsuitdagingen en deze aan te pakken in samenwerking met KU Leuven, UCLL, imec, Stad Leuven en Leuven 2030. In de interdisciplinaire denktank Metaforum gaan onderzoekers van verschillende faculteiten onderling en met stakeholders in dialoog over maatschappelijke thema's. Zo werden recentelijk [reflecties over de universiteit van de toekomst](#) uitgewerkt.
8. Met **citizen science** bouwen we ook een rechtstreekse link met burgers, waarmee we mensen van alle leeftijden en achtergronden warm maken en betrekken bij wetenschappelijk onderzoek. Hiermee kan de waarde en de nuance van wetenschap meer aandacht krijgen. Zelf kunnen we nieuwe maatschappelijke vragen capteren en in ons onderzoek binnenbrengen. Citizen science is een manier om meer inclusie en participatie tot stand te brengen. De Gezondheidspas tijdens het openingsweekend van 600 jaar KU Leuven is hier een mooi voorbeeld van.

10. Klaar voor de toekomst

Het is niet alleen belangrijk om onze universiteit klaar te maken voor de volgende vier jaar, maar ook voor de komende decennia. De universiteit moet **weerbaar** zijn tegen mogelijke crisissen, en ons onderwijs en onderzoek toespitsen op de **grote maatschappelijke uitdagingen** van de toekomst, zoals duurzaamheid en (digitale) veiligheid.

Het is essentieel om onze universiteit voor te bereiden op de uitdagingen van de komende decennia. KU Leuven moet weerbaar zijn tegen alle mogelijke crisissen, of het nu gaat om pandemieën, digitale bedreigingen, klimaatveranderingen of geopolitieke conflicten en oorlogen. Zo zijn er de gewapende conflicten in Oekraïne, Gaza en Oost-Congo. Verder is de evolutie van de Amerikaanse economie en democratie en haar verhouding tot de academische wereld onvoorspelbaar. Er spelen zich belangrijke humanitaire crisissen af in de wereld en er wordt verwacht dat een recordaantal van meer dan 300 miljoen mensen hulp nodig zal hebben. Vooral landen en gebieden zoals Gaza, Myanmar, Oost-Congo, Ethiopië, Syrië en Zuid-Soedan ervaren momenteel ernstige en onaanvaardbare humanitaire crisissen. De klimaatverandering kunnen we evenmin negeren.

Om veerkracht te waarborgen, moeten we onze **onderwijs- en onderzoeksinspanningen scherpstellen op de grote maatschappelijke uitdagingen** die voor ons liggen.

1. **Als universiteit moeten we ervoor zorgen dat we zelfs in een veranderende wereldorde met veel internationale spanningen, ongeziene veranderingen op globaal niveau (klimaat) en snelle technologische ontwikkelingen, trouw blijven aan onze kernwaarden en onze functie in de maatschappij.** We moeten blijven werken aan het overbruggen van ideologische en politieke tegenstellingen. In een wereld met verhoogde competitie tussen werelddelen moeten we mee nadenken hoe we spanningen rond handel, technologie en territorium kunnen voorkomen of aanpakken. We merken dat in bepaalde landen universiteiten meer gedicteerd worden door nationale politiek en dat **academische vrijheid** sterk onder druk staat. Jarenlange samenwerkingen tussen universiteiten worden plots verbroken, met grote impact op het onderzoek en de studenten. **Mobiliteit** van mensen wordt aan banden gelegd en **talentuitwisseling** krijgt hierdoor een serieuze knauw. Als universiteit moeten we een goede balans vinden tussen openheid en veiligheid, tussen competitie en samenwerking, tussen innoveren met impact in ons land versus participatie in globale netwerken. We moeten ons aanpassen en mogen bezorgdheden rond nationale veiligheid niet negeren, maar moeten pragmatische oplossingen durven voorstellen.
2. Als universiteit hebben we de **morele plicht** om alles in het werk te stellen om het leed in internationale crisissen te verzachten. We kunnen dit doen door studenten uit deze gebieden op te vangen en onderkomen te bieden aan onze universiteit, door infrastructuur opnieuw te helpen opbouwen in getroffen gebieden, of door patiënten uit rampgebieden op te vangen. Geïnspireerd door het voorbeeld van de Universiteit van Bologna kunnen we onderzoeksbeurzen aanbieden voor studenten uit rampgebieden. Het KU Leuven Noodfonds steunt uit Oekraïne gevluchte studenten. Ook zullen we initiatieven zoals Daughters for Life, waarbij vrouwelijke Palestijnse studenten uit Gaza kosteloos een opleiding aanvatten aan onze universiteit, verder uitbouwen. We moeten de samenwerking met het [Scholars at Risk programma \(SAR\)](#) verder versterken.
3. **We zetten in op flexibiliteit en adequate crisisrespons.** KU Leuven heeft bewezen flexibel te zijn in tijden van crisis. Tijdens de COVID-19-pandemie werd bij 80% van de academische medewerkers en studenten op enkele weken tijd overgeschakeld naar een volledig online onderwijs. In totaal werden meer dan **50 digitale onderwijsprogramma's** ontwikkeld, wat aantoont hoe snel en effectief de universiteit zich heeft kunnen aanpassen. In de toekomst zullen we **flexibele onderwijsmodellen** blijven ontwikkelen, inclusief hybride lesmethoden, zodat we snel kunnen reageren op toekomstige crisissen. Ook onze ziekenhuizen hebben bewezen dat ze veerkrachtig kunnen reageren in crisissituaties zoals de terreuraanslagen van 2016 en de pandemie. We moeten de zorgverlening nog beter bestand maken tegen crisissen zodat UZ Leuven de continuïteit van zorg en de veiligheid van patiënten kan blijven garanderen in crisissituaties.
4. **We hebben nood aan een nieuw soort leiderschap**, waar elke beleidsverantwoordelijke in onze organisatie in staat moet zijn om koelbloedig te reageren, flexibel op te treden, kan omgaan met onzekerheden en in staat is om te delegeren en teams te inspireren en aan te sporen. Vandaag leven we immers in een wereld waar ontwikkelingen van de ene dag op de andere veranderen en het evenwicht verstoren. Om een organisatie in deze

omstandigheden te leiden en aan te sturen, is het nodig om af te stappen van vastgeroeste structuren, en is een flinke dosis empathie en (emotionele) intelligentie nodig om mensen aan te sporen, te motiveren, te doen bewegen en samenwerken.

5. We zetten nog meer in op **onderzoek naar duurzame innovaties en digitale veiligheid**. KU Leuven heeft hierin de afgelopen vijf jaar **€50 miljoen** geïnvesteerd. Dit is slechts het begin. We gaan de ontwikkeling van **groene technologieën**, hernieuwbare energiebronnen en circulaire economie-oplossingen stimuleren, waarbij we samenwerken met meer dan **30 organisaties wereldwijd**. Daarnaast biedt de universiteit **100 cursussen en programma's** aan die specifiek gericht zijn op duurzaamheid, digitale transformatie en veiligheid, zodat we studenten voorbereiden op de uitdagingen van morgen.
6. **We bouwen verder aan een veerkrachtige digitale infrastructuur met grote aandacht voor cybersecurity**. Afgelopen jaren werden er ettelijke **miljoenen geïnvesteerd** in het versterken van de digitale infrastructuur. Daarnaast werken we samen met experts en **meer dan 30 internationale partners** om de nieuwste technologieën op het gebied van digitale veiligheid te integreren in ons onderwijs en onderzoek. **Ook ondersteunen we ondernemerschap in deze domeinen via het opzetten van spin-offs die deze geavanceerde digitale technologieën vermarkten**. De ontwikkelingen aan onze universiteit op vlak van GenAI en digital twins zijn hier mooie voorbeelden van. Bovendien moet de expertise op vlak van ethische, juridische en sociale aspecten in deze onderzoeksdomeinen geïntegreerd en gevaloriseerd worden. Deze multidisciplinaire expertise is aanwezig en is een grote opportuniteit om in deze domeinen wereldspeler te worden. De continuïteit van de IT infrastructuur en cybersecurity verdient de nodige aandacht want ze zullen in geopolitieke crisissituaties essentieel zijn voor KU Leuven en de universitaire ziekenhuizen.
7. **Nog meer zullen we inzetten op onderwijs gericht op de samenleving van de toekomst. We installeren een uitgebreid model van levenslang leren dat start bij de aanvang van studies**. We hebben al **meer dan 3.000 studenten** die jaarlijks deelnemen aan programma's gericht op duurzaamheid en digitale veiligheid. KU Leuven blijft actief investeren in **interdisciplinaire onderzoeksprojecten en onderwijsprogramma's** die zowel technische als maatschappelijke aspecten van duurzaamheid en veiligheid behandelen zodat onze studenten niet alleen adequaat kunnen reageren op crisissen maar ook de kennis en vaardigheden verwerven om deze proactief helpen te voorkomen. Daarnaast moet gewezen worden op het grote belang van het kunnen omgaan met morele dilemma's, wat bijvoorbeeld aan bod komt in het postgraduaat Toegepaste Ethiek. Duurzaam kwaliteitsvol onderwijs uitbouwen betekent tot slot zorgen voor kwaliteitsvolle vorming van onderwijsprofessionals. Onze maatschappij ervaart een nijpend tekort aan leraren, met grote gevolgen voor de vorming van toekomstige generaties van studenten, ook aan onze universiteit. Daarom is het belangrijk dat de School of Education (SoE) als interfacultair centrum educatieve masteropleidingen blijft aanbieden in diverse wetenschapsgebieden.
8. **Duurzaamheid kan nog veel meer ingebed worden in de werking van onze organisatie door onder meer het netwerk van duurzaamheidsspitsen en ecoteams uit te breiden,**

die in elk orgaan met beslissingsbevoegdheid aan KU Leuven mee het aspect duurzaamheid behartigen. We mogen op vlak van duurzaamheid best wat vooruitstrevender zijn, naar het voorbeeld van onze noorderburen zoals de Universiteit Utrecht en TU Delft. We willen absoluut werk maken van het operationaliseren van een **roadmap KU Leuven klimaatneutraal** maar ook van een veel bredere invulling van duurzaamheid dan enkel klimaat. We zullen daarom onder meer het aanbod van frisdrankautomaten en ongezonde snacks op onze campus weren, meer waterfonteintjes installeren, gezonde alternatieven aanbieden voor rood vlees, focussen op lokale voedingsproducten (korte keten), zoveel als mogelijk met herbruikbaar materiaal werken, de groene zones op onze campussen zo goed mogelijk vrijwaren en er op deze manieren voor zorgen dat duurzaamheid structureel ingebed wordt aan KU Leuven.

9. **We moeten als KU Leuven een voorbeeldfunctie uitdragen** en een voortrekker zijn als het aankomt op maatschappelijke veranderingen en de aanpak van crisissen. Dat hebben we zeker gedaan in de COVID-19-pandemie en dat doen we momenteel ook wat duurzaamheid betreft. We moeten deze inspanningen blijven leveren en nog meer in de verf zetten, omwille van onze overtuiging en opdracht, maar ook om aantrekkelijk te blijven voor toekomstige studenten en personeel.

Samengevat

Door vooruit te kijken en ons proactief voor te bereiden op de uitdagingen van de toekomst, kunnen we KU Leuven niet alleen sterker maken, maar ook haar positie als wereldwijd toonaangevende en weerbare instelling verder verankeren.

Dit vraagt om een niet-aflatende investering in onze mensen, onze infrastructuur en onze internationale samenwerkingen. Maar bovenal vraagt het om een heldere visie op de maatschappelijke vraagstukken die onze toekomst zullen vormgeven.

Laten we samen bouwen op vertrouwen en elkaar versterken.

Laten we samen ruimte creëren door slimmer en efficiënter te werken.

Laten we samen terugkeren naar de kern van onze opdracht: inspireren, innoveren en impact maken.

We kunnen maar impact hebben als we er samen voor gaan, en als kandidaat-rector wil ik hier met volle overtuiging en een groot gevoel van verantwoordelijkheid mijn schouders mee onder zetten.

Samen bouwen we aan een KU Leuven die klaar is voor morgen.