

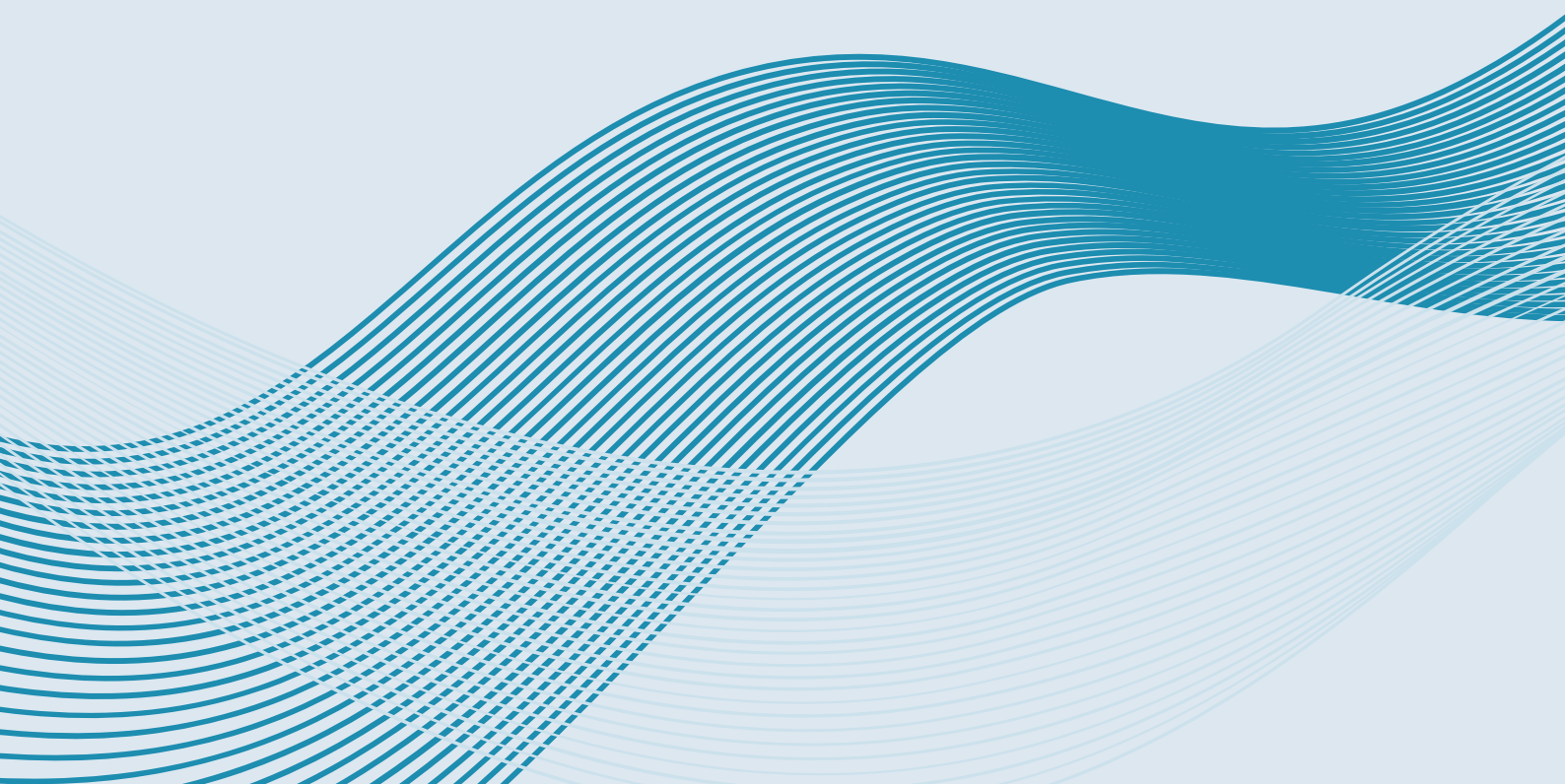
KU LEUVEN

FACULTY OF
SOCIAL SCIENCES

Memorandum

Rectorverkiezingen 2025

Faculteit Sociale Wetenschappen



Inhoud

Voorwoord	3
1. Onze plaats in het geheel	4
1.1. De faculteit.....	4
1.2. Het perspectief van sociale wetenschappen.....	5
1.3. De maatschappelijke positie van de universiteit.....	6
2. Beheer en bestuur.....	8
2.1. Een doordacht servicemodel: balans tussen kernprocessen en structuren.....	8
2.2. Naar een duurzaam allocatiemodel.....	11
2.3. De communicatieve positionering van KU Leuven.....	13
3. Welbevinden aan onze universiteit.....	15
3.1. De academische kalender opnieuw bekeken	15
3.2. De competitiecultuur aan de universiteit in balans.....	16
3.3. Feedback en feedforward in HR	17
3.4. Voorzetting en versterking van internationalisering	18

Voorwoord

Als Faculteit Sociale Wetenschappen bieden wij aan de kandidaten voor het eminente ambt van rector graag deze notitie aan. Ze belicht een aantal volgens ons belangrijke aandachtspunten en reflecties. Dit memorandum is de uitkomst van een faculteitsinterne dialoog over welke uitdagingen en kansen voor onze universiteit en faculteit in het verschiet zouden kunnen liggen. De faculteitsraad reflecteerde mee; het faculteitsbestuur hield de pen vast.

Met dit memorandum grijpen we meteen ook de kans om onze dankbaarheid uit te spreken aan het afscheidnemende Gemeenschappelijk Bureau en onze rector, voor de ongeëvenaarde toewijding en krachtige visie. Veel van wat we in deze tekst naar voor brengen, kan worden gelezen als een waardering voor het pad dat door dit team is uitgezet - een pad dat de universiteit voorspoed en vooruitgang bracht. Onze overwegingen bouwen op de solide fundamenten die zijn gelegd, en willen graag verder richting geven aan de ontwikkeling van onze universiteit.

Op dit belangrijke moment vertrouwen we erop dat onze inbreng zal bijdragen aan een constructief en pertinent debat tussen de kandidaten en met de faculteit(en), en dat onze bespiegelingen een aandeel zullen hebben in het vormgeven van toekomstig beleid. De Faculteit Sociale Wetenschappen is een partner voor reflectie, dialoog en samenwerking, en wil dat blijven. Dit memorandum is een uitgereikte hand. Dank.

Hoogachtend,

Het faculteitsbestuur van Sociale Wetenschappen

1. Onze plaats in het geheel

1.1. De faculteit

De Faculteit Sociale Wetenschappen is een huis van kwaliteit, waar uitmuntendheid in onderwijs, onderzoek en maatschappelijke betrokkenheid de fundamentele vormen van alles wat we doen. Zo hebben we de afgelopen jaren een uitzonderlijk **onderzoeksintensieve omgeving** ontwikkeld, waarbij we stevast meedraaien op, en dikwijls uitsteken boven, het hoge KU Leuven niveau inzake zowel brede academische maatstaven (bv. projectacquisitie) als strikte excellentieparameters (bv. publicaties in top outlets, ERC financiering). Cijfermateriaal duidt onze faculteit aan als een van de meest “productieve” binnen de Humane Wetenschappen, dankzij een consistente output van onderzoek met hoge impact, baanbrekende wetenschap en het continu opzoeken van grenzen in onze vakgebieden.

In de afgelopen jaren hebben we ons **onderwijsaanbod strategisch herschikt**, waardoor we ons in de voorhoede van innovatief curriculumontwerp en het sociaalwetenschappelijke onderwijs hebben geplaatst. Onze dynamische portfolio van programma's is zo ontwikkeld dat ze wendbaar inspeelt op de veranderende noden van een sterk concurrentieel en geglobaliseerd academisch landschap. Deze programma's oefenen bovendien een sterke (in cijfers uitgedrukt, bovengemiddelde) aantrekkingskracht uit op ambitieuze, mondiaal georiënteerde studenten van over de hele wereld die zich willen verdiepen in de uitdagingen en mogelijkheden van de sociale wetenschappen. Een bepalend kenmerk van onze faculteit is m.a.w. ook haar **sterke internationale oriëntatie**, evenzeer in onderzoek. In verhouding tot onze schaal spreken we meer internationale onderzoekers en studenten aan, wat een breed scala aan perspectieven en benaderingen schept. Deze diversiteit verrijkt de academische ervaring en bevordert een levendige, interculturele omgeving, hoewel daar vooral nog een lange weg is af te leggen.

Onze faculteit leeft in **de wereld en samenleving** die haar omringen. Onze expertise is erg in trek bij een breed spectrum aan maatschappelijke actoren, van openbare instellingen en overheidsinstanties tot organisaties in de particuliere sector en NGO's. We hebben ingezet op sterke, duurzame samenwerkingsverbanden, waardoor we met onze wetenschappelijke inzichten actief bijdragen aan het aanpakken van enkele van de meest urgente maatschappelijke uitdagingen van onze tijd (zoals klimaatverandering, migratie, polarisering, digitalisering, AI...). Deze samenwerkingen weerspiegelen onze toewijding om niet alleen het wetenschappelijke discours te voeden, maar ook om kennis te vertalen naar inzichten en oplossingen met reële impact.

De Faculteit Sociale Wetenschappen is klaar om haar traject van uitmuntendheid en innovatie voort te zetten. We blijven ons inzetten om een rigoureuze academische omgeving te bevorderen, wereldwijd relevante programma's te ontwikkelen en onze maatschappelijke impact te bestendigen. Onze strategische prioriteiten zijn m.a.w. afgestemd op de bredere missie van de universiteit.

1.2. Het perspectief van sociale wetenschappen

De Faculteit Sociale Wetenschappen herbergt een overvloed aan expertise die voor de universiteit uiterst relevant en hard nodig is om haar wetenschappelijke, educatieve en maatschappelijke rol te kunnen vervullen. Onze inzichten zijn niet louter academische oefeningen of inhoud van ECTS-fiches; ze behandelen complexe, belangrijke en actuele kwesties die rechtstreeks van invloed zijn op de relatie van de universiteit met de wereld in bredere zin, én op de manier waarop de universiteit zichzelf organiseert. Wij geloven dat het voor de universiteit belangrijk is **deze expertise regelmatig(er) en doordacht(er) te raadplegen**, en ze mee te vertalen naar beleid.

De eigenheid van de sociale wetenschappen is dat ze zich toeleggen op uitdagende en soms controversiële thema's en problemen. Ons werk vertoont dikwijls raakvlakken met bredere maatschappelijke discussies, waar wetenschappelijk inzichten en maatschappelijke waarden elkaar kunnen overlappen. Door deze overlap maken bijvoorbeeld lokalen overheden niet altijd een accuraat onderscheid tussen onze wetenschap en bepaalde ideologieën. **Van de universiteit mogen we verwachten dat zij onze wetenschappelijke inzichten wel begrijpen en beluisteren.** Hoewel we de verspreiding van virussen of de beweging van tektonische platen niet voorspellen, bieden we wel cruciale inzichten in het menselijk gedrag, de internationale constellatie en de sociale structuren die de realiteit van beleid uitmaken. In onze afdelingen politieke wetenschappen, sociologie, antropologie en communicatiewetenschappen ontdekken we pertinente perspectieven op organisatie- en machtsstructuren, op de dynamiek van maatschappelijke en globale ontwikkelingen, op de rol van digitalisering in kennis en gedrag en op de culturele discours die de samenleving vormgeven.

De rol van de sociale wetenschappen is o.a. het bieden van een genuanceerd begrip van complexe sociale kwesties en een juiste inschatting van hoe evidentie daaromtrent verzameld moet worden. De mens is van nature een sociaal en verbaal dier, maar dat maakt niet van iedereen een expert in hoe mensen zich gedragen en hoe menselijke structuren begrepen moet worden. We moedigen de hele universiteit én het universiteitsbestuur aan zich op deze expertise te richten, omdat ze waardevolle inzichten levert in zowel intern bestuur als externe maatschappelijke uitdagingen. Een universiteit die vooruit wil denken en wil reageren op

uitdagingen, moet de sociale wetenschappen integreren in haar strategische overwegingen. In een wereld waar feiten en waarden elkaar vaak kruisen, bieden de sociale wetenschappen een kritische lens waardoor de universiteit de complexiteit van onze tijd beter kan begrijpen en navigeren. We geloven dat **een grotere betrokkenheid bij deze expertise de rol van de universiteit in de samenleving zal versterken en haar besluitvormingsprocessen zal verbeteren.**

1.3. De maatschappelijke positie van de universiteit

De universiteit staat als instituut en gemeenschap midden in een samenleving die veel, zo niet almaar meer, beroering en verwarring kent. Deze aanhoudende transformatie van sociale structuren, normen, waarden en relaties, die vaak woelig en onstuimig oogt, wacht niet aan onze poorten en deuren. In een open netwerkorganisatie als de universiteit leven en werken we in en dankzij een continue wisselwerking met bredere maatschappelijke krachten, zowel met de *powers that be*, als met wie de huidige orde in vraag stellen en uitdagen.

Tegelijk is de universiteit zelf niet immuun voor interne uitdagingen, crises en druk, die vervolgens uitgegroot worden onder het toezicht van diezelfde 'buitenwereld' - als een vergrootglas dat, wanneer het te lang in de zon blijft liggen, vlam kan vatten.

Deze dynamiek plaatst de universiteit in een bijzondere maatschappelijke positie, waarbij haar rol, haar keuzes en haar relevantie voortdurend erkend worden, maar tevens onderworpen zijn aan publieke evaluatie. Dit voelt soms lastig en oneerlijk, maar biedt ook kansen. We pleiten ervoor dat de universiteit zich **steeds ten volle bewust is en blijft van haar brede maatschappelijke positionering**, ook of net vooral wanneer ze woelige tijden doormaakt. Dit behelst o.a. om niet louter te reageren op externe druk, of om niet reflexmatig aan te leunen bij de gevestigde orde, maar actief de waarden te belichamen die haar identiteit als academische instelling bepalen, én dit stevast te doen met een diepe empathie voor wie kwetsbaar is of uitgesloten wordt. We roepen op om een resolute en principiële keuze te maken voor het soort instelling dat we willen zijn.

Anders dan terug te vallen op een berekende, imagobewuste aanpak, pleiten wij voor een universiteit die zich op een wijze, zachte en humane manier toont. Onze toekomst moet niet vooral gedreven worden door de zorg om een goede naam en faam bij wie op ons lijkt, maar door een oprechte toewijding aan het waarmaken van een omgeving die open, divers en inclusief is. De zorg om die mensen op wie we nog niet lijken. Een universiteit kan en moet een oord zijn van intellectuele strengheid en van het wetenschappelijke gelijk, maar wil

ook een plaats van empathie zijn, waar maatschappelijke uitdagingen worden aangepakt met een vooruitziende en menselijke benadering.

Door zichzelf te tonen als **een universiteit van kennis én kansen** onderstreept de instelling haar toewijding aan een toekomst die gedeelde vooruitgang boven individueel gewin stelt, collectieve ontwikkeling boven zelfbehoud. Dit is de visie van een universiteit die een katalysator wil zijn voor positieve maatschappelijke verandering - een organisatie die de wereld niet alleen observeert vanuit een gelijkgestemdheid, maar er actief bij betrokken is en dialoog, innovatie en samenwerking stimuleert ten dienste van het algemeen welzijn. Ook als dit soms pijn doet, ook als dit onze naam en faam even schaadt. Misschien net vooral dán.

We geloven dat deze visie niet alleen in lijn is met de missie van de universiteit, maar ook essentieel voor haar relevantie op de lange termijn. Door dit ethos te omarmen kan de universiteit dienen als een baken van vooruitgang en laten zien dat academische uitmuntendheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid elkaar niet uitsluiten, maar juist onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Vandaag moeten we niet angstig en omzichtig omgaan met dit ethos, maar het omarmen en ervoor staan.

2. Beheer en bestuur

2.1. Een doordacht servicemodel: balans tussen kernprocessen en structuren

De universiteit is een omvangrijke en veelzijdige instelling waar vijftien faculteiten vol overgave de primaire kernprocessen onderzoek en onderwijs op zich nemen. Als faculteiten worden we daarin bijgestaan door performante diensten die ons toelaten op het allerhoogste niveau te opereren. Alleen al de complexiteit en variëteit van onze activiteiten nopen evenwel tot een grondige reflectie over het **servicemodel** dat we gebruiken om de kernprocessen van onze universiteit te ondersteunen.

We rekenen in de nabije toekomst op een diepgaande en gebalanceerde reflectie in de hele universitaire gemeenschap over de manier waarop we aan deze universiteit een aantal zaken opnemen. We vragen om deze reflectie vanuit de volgende twee principes te starten:

1. Het ontwerp en de uitvoering van elk dienstverleningsmodel geeft prioriteit aan de behoeften van de **kernprocessen** - onderzoek en onderwijs. Deze processen vormen het fundament van onze academische missie en hun optimale werking is van het grootste belang.
2. Uit de kernprocessen leiden we **ontwerpprincipes** af die de relatie tussen de ondersteunende diensten en deze processen sturen. Zo ontwikkelen we een servicemodel dat niet alleen efficiënt is, maar ook aansluit bij de strategische behoeften van zowel onderzoek als onderwijs.

De reflectie mag evenwel **niet tot deze twee principes beperkt blijven**:

De optimale structuur van een organisatie hangt af van de externe en interne omstandigheden waarmee ze wordt geconfronteerd. Een "one-size-fits-all" benadering van de organisatiestructuur is niet haalbaar voor een universiteit van onze omvang en complexiteit. In plaats daarvan moet ons dienstverleningsmodel aanpasbaar zijn en in staat zijn om te voldoen aan de uiteenlopende en veranderende behoeften van onze faculteiten, die elk binnen een unieke disciplinaire en maatschappelijke context opereren. Echter, deze visie botst op grenzen en vraagt om (meer) realiteitszin, ook bij faculteiten. Faculteiten moeten autonomie behouden op die gebieden waar zij het best in staat zijn om beslissingen te nemen, terwijl ondersteunende diensten opereren als een geïntegreerde ruggengraat die de nodige infrastructuur en expertise levert, maar óók schaalvoordelen creëert en een aantal garanties biedt.

Faculteiten en diensten staan uiteraard niet op zichzelf, maar zijn diep met elkaar verbonden. Veranderingen in een deel van het systeem hebben altijd invloed op de andere delen. De effectiviteit van de diensten hangt dus af van het begrip van de universiteit als een dynamisch, adaptief systeem waarin input, processen en feedbacklussen voortdurend moeten worden nagekeken en geoptimaliseerd. De organisatie moet een evenwicht vinden tussen exploitatie van de huidige middelen (efficiëntie, stabiliteit) en exploratie (innovatie, aanpassingsvermogen) om inspirerend en veerkrachtig te blijven in een veranderende omgeving. In de context van onze universiteit uit deze tweeledigheid zich in de noodzaak om **kernprocessen te ondersteunen en tegelijkertijd flexibiliteit en reactievermogen in het servicemodel te stimuleren.**

Als faculteit hechten we veel waarde aan onze autonomie. Het is een fundamenteel principe dat ons in staat heeft gesteld onze identiteit te behouden en uitmuntendheid na te streven in zowel onderzoek als onderwijs. We erkennen echter ook de noodzaak om deze autonomie realistisch te benaderen. In een complexe organisatie als de onze, waar het welslagen en het welzijn van zowel de diensten als de faculteiten van elkaar afhankelijk zijn, begrijpen we dat **het kanaliseren of zelfs het teruggeven van een zekere mate van autonomie nodig kan zijn** om gestroomlijnde, effectieve processen te creëren waarvan iedereen in de organisatie profiteert. Hiertoe zijn we nadrukkelijk bereid. We staan voor het principe van gedeeld bestuur, dat collectieve besluitvorming en gedistribueerde autoriteit benadrukt. Onze faculteiten moeten deelnemen aan gedeeld bestuur, niet als een concessie, maar als een middel om ervoor te zorgen dat de hele instelling bloeit. Van nogal wat processen kunnen we vandaag de dag vermoeden dat ze geheel of gedeeltelijk in zowat elke faculteit (of zelfs met varianten binnen faculteiten) uitgevonden of geïmplementeerd worden (bv. rond kwaliteitszorg, masterproefbegeleiding, evaluaties, data management, doctoraatsopleidingen, opvolging van werkafspraken rond telewerk of gebruik van digitale tools, ...). Facultaire eigenheid lijkt evident, maar het ontbreekt velen zelfs aan duidelijkheid over wat nu wel of niet tot de facultaire autonomie behoort. Voor allerlei interdisciplinaire initiatieven of voor collega's die opdrachten hebben binnen verschillende faculteiten, en vanuit regelgevende kaders, werpen we zo extra barrières op. Duidelijkheid over centraal afgesproken en uniforme processen, aangevuld met duidelijkheid over waar lokale autonomie deze processen aanscherpt, moet zeker voor kleine tot middelgrote faculteiten resulteren in transparantere afspraken en een duidelijker lokaal beleid.

Onze focus moet daartoe niet alleen liggen op het behoud van autonomie omwille van de autonomie zelf, maar op het zo goed mogelijk ondersteunen van de kernprocessen van onderwijs en onderzoek. De echte prioriteit moet liggen bij het waarborgen van de integriteit en het welzijn van deze processen en de mensen die deel uitmaken van de universitaire

gemeenschap - of ze nu tot faculteiten of diensten behoren. Het succes van onze onderzoeks- en onderwijsinspanningen hangt af van de kracht van onze ondersteunende structuren, en de ondersteunende diensten zijn op hun beurt afhankelijk van duidelijke, samenhangende en overeengekomen kaders die hen in staat stellen optimaal te functioneren.

In het licht hiervan moeten faculteiten erkennen dat de diensten onmisbaar zijn geworden in de moderne universiteit. Deze processen vereisen expertise en middelen die soms aanpassingen aan onze kernactiviteiten noodzakelijk maken. Dit mag geen taboe zijn. Het is niet ongewoon dat faculteiten hun werkwijzen moeten aanpassen aan de logistieke en strategische behoeften van de centrale diensten. Dergelijke aanpassingen moeten evenwel transparant gebeuren en met een duidelijk begrip van waarom ze nodig zijn. Bovendien, en dit is essentieel, moeten ze ingericht worden volgens **een set van heldere, afgesproken en gedeelde servicemodellen. Deze ontbreken vandaag**. Omdat ze ontbreken, ontstaat voor faculteiten onduidelijkheid over de context van keuzes, de gevolgen van beslissingen, de noden van faculteiten en wanneer die primair of (wat ook moet kunnen) secundair zijn, de verwachtingen waaraan faculteiten moeten voldoen, de centrale ondersteuning en expertise waarop faculteiten en onderzoeksgroepen kunnen rekenen, hoe faculteiten zich moeten organiseren op een aantal processen, welke ondersteuning gegarandeerd is en welke niet, hoe strategische posities van faculteiten een rol spelen voor de diensten, hoe verschillen tussen faculteiten (in bv. schaal of marktaandeel) in rekening worden gebracht, ...

Dit vraagt een grondige discussie over het overkoepelende servicemodel, en de ontwikkeling van een aantal varianten op zo'n servicemodel, dat de permanente dialoog tussen de faculteiten en diensten kan sturen. Voor een middelgrote faculteit als Sociale Wetenschappen, met haar eigen kansen en uitdagingen, is **de ontwikkeling van een servicemodel vanuit een heldere, goed onderbouwde visie en daaruit afgeleide designprincipes**, van niet minder dan levensgroot belang. De afwezigheid ervan verhindert ons op dit moment om goede keuzes te maken; welke facultaire diensten bouwen we uit, krimpen we in, of laten we opgaan in grotere gehelen. Hoe gaan we om met een uiterst complex project als **Bachelor of European Studies**? Hoe zetten we middelen in in een context van de steeds vaker voorkomende praktijk van *internal charging*, wanneer en waarom overigens vinden we zo'n *pay-per-service* aanpak legitiem, ...

De ontwikkeling van zo'n servicemodel moet in een veilige, bedachtzame en harmonieuze context kunnen gebeuren, die ver staat van een wij-zij discours, en waarbij derhalve de bestuursploeg de verantwoordelijkheid voor het evenwichtige gesprek op zich neemt, en dit niet overlaat aan faculteiten, noch diensten.

Eens een service model is ontwikkeld stellen we voor om een gestructureerd kader te implementeren om het servicemodel regelmatig te evalueren en verfijnen. Op basis van modellen voor voortdurende verbetering en de plan-do-check-act (PDCA) cyclus, zou een bijvoorbeeld driejarige cyclus periodieke evaluaties kunnen omvatten, waarbij faculteiten en diensten samenkomen om de effectiviteit van het dienstenmodel te evalueren, de kernprincipes opnieuw te bekijken en gebieden voor verbetering te identificeren. Dit proces zou gevolgd worden door fases van dialoog en implementatie, gebaseerd op uitvoerbare plannen die gezamenlijk ontwikkeld worden. Een dergelijk kader zou ervoor zorgen dat ons servicemodel responsief blijft en goed aansluit op de veranderende behoeften van zowel onderzoek als onderwijs, en aansluit bij faculteiten met verschillende uitdagingen en variërende schaal.

2.2. Naar een duurzaam allocatiemodel

Het huidige financieringsmodel aan onze universiteit, waarin faculteitsportefeuilles gebaseerd zijn op een bevroren toewijzingskader, biedt een zekere mate van stabiliteit, maar beperkt tegelijkertijd het vermogen om snel te reageren op veranderende financiële omstandigheden en strategische prioriteiten. Om ervoor te zorgen dat faculteiten hun opdrachten effectief kunnen vervullen, daartoe berekende risico's kunnen nemen en zich kunnen aanpassen aan toekomstige beleidsbeslissingen, stellen we **een gecontroleerde, beperkte herziening van het allocatiemodel** voor. Er is nood aan een dynamischer, toekomstgericht allocatiemodel, geleid door drie belangrijke doelstellingen: (geïndexeerde) continuïteit in de bestaande portefeuilles, een verdedigbare verdeling van additionele groei en adequate ondersteuning voor strategische initiatieven.

1. De stabiliteit van de faculteitsportefeuille garanderen

Essentieel voor de faculteit(en) is de zekerheid van een stabiele financiering, in de veronderstelling dat de totale financiering van de universiteit min of meer constant blijft (quod non, dat beseffen we). Deze stabiliteit is cruciaal om financiële planning op de lange termijn mogelijk te maken en strategische besluitvorming te vergemakkelijken, zelfs in scenario's waarbij beperkte risico's (bv. sluiten van een afstudeerrichting of master) worden genomen.

Het voorgestelde model zou ervoor moeten zorgen dat faculteiten hun huidige financiering behouden. Dit betekent niet dat deze basisberekening niet periodiek moet worden aangepast aan belangrijke prestatie-indicatoren zoals studentenaantallen, onderzoeksresultaten en maatschappelijke impact. Deze aanpassing is dan evenwel niet bedoeld om het bestaande evenwicht te verstoren, maar eerder om een mechanisme te bieden voor het valideren van de status-quo door middel van transparante en datagestuurde maatstaven.

Het gaat hier om een soort van **risicogecorrigeerde allocatie**, en zorgt ervoor dat faculteiten met vertrouwen strategische investeringen kunnen doen in de wetenschap dat hun financiële basis beschermd is en toch gebonden aan prestatiegerelateerde parameters.

2. Groei verdelen

In scenario's waarin de universiteit, bovenop vormen van indexatie, een toename in financiële middelen zou ervaren, is het noodzakelijk dat deze groei transparant en fair wordt verdeeld.

We vragen om deze extra middelen toe te wijzen op basis van nieuw ontwikkelde parameters die aansluiten bij de lange-termijn strategische prioriteiten van de universiteit. Deze parameters kunnen ondersteuning bieden aan bijvoorbeeld interdisciplinaire samenwerking. Een dergelijk systeem zou een afspiegeling zijn van op prestaties gebaseerde budgetteringspraktijken die gebruikelijk zijn in financieel management, waarbij middelen worden toegewezen in verhouding tot **niet alleen de output, maar ook de beleidsmatige afstemming**.

Dit maakt flexibiliteit en het inspelen op de dynamische behoeften van elke faculteit mogelijk, terwijl de financiële stabiliteit over de hele lijn gewaarborgd blijft. Door een dergelijk kader zorgt de universiteit er bovendien voor dat groei niet alleen wordt geabsorbeerd door bestaande structuren.

3. Ondersteuning voor beleidsprojecten verzekeren

Naast de basisfinanciering voor faculteiten is het van cruciaal belang dat de universiteit voldoende financiële middelen toekent om grootschalige strategische beleidsinitiatieven te ondersteunen. Deze projecten - zoals de lancering van nieuwe en complexe academische programma's als de Bachelor of European Studies - spelen een cruciale rol voor de universiteit, maar beschikken niet over een stabiele financiële houvast. Omwille van eerder geschetste redenen, opereren ze bovendien vaak in een context met onduidelijkheid van processen en servicemodel.

Wij stellen voor een (initieel beperkt, en geleidelijk begrensd groeiend) **strategisch beleidsfonds** op te richten, dat zorgt voor de financiële middelen die nodig zijn voor de beleidsprojecten met grote impact op de organisatie. Dit fonds zou moeten werken volgens een duidelijke set toewijzingscriteria, gebaseerd op de strategische waarde en lange-termijnpact van elk project. In deze aanpak worden middelen dus specifiek geoormerkt voor groei- en innovatie-initiatieven die verder gaan dan de dagelijkse operationele behoeften.

Een herziening van het huidige allocatiemodel is essentieel om zowel de stabiliteit als groei voor de faculteiten te garanderen. Het voorgestelde kader biedt zekerheid, waardoor

faculteiten strategisch kunnen plannen zonder angst voor plotselinge tekorten, terwijl het ook een eerlijke verdeling van nieuwe middelen mogelijk maakt op basis van duidelijk gedefinieerde maatstaven. Door een speciaal fonds voor beleidsinitiatieven positioneert de universiteit zich bovendien om gedurfde, strategische keuzes te maken die ondersteund worden door voldoende financiële steun.

Door deze drie pijlers te verenigen - stabiliteit, groei en strategische ondersteuning - kan de universiteit haar faculteiten sterker maken en tegelijkertijd institutionele initiatieven bevorderen die aansluiten bij haar langetermijnvisie en impact. Dit geheel, en bijvoorbeeld de concrete verhoudingen tussen deze pijlers, moet voorwerp zijn van een zorgvuldig gevoerd, getrappt besluitvormingsproces.

Maar vanzelfsprekend, moet worden toegevoegd, worden verschillende van deze voorstellen pas relevant wanneer overheden hun financiële engagementen (kunnen) nakomen.

2.3. De communicatieve positionering van KU Leuven

In het licht van belangrijke veranderingen in de samenleving en ingrijpende ontwikkelingen in het hoger onderwijs, en daarmee gepaard gaande wijzigende verwachtingen, vragen we aandacht voor de communicatiestijl en -toon van KU Leuven. Onze universiteit staat bekend om haar academische excellentie en kiest ervoor die boodschap centraal te plaatsen. Niet onterecht. We zien evenwel kansen om studietoekers ook 'nabijer', meer uitnodigend en meer op mensenmaat aan te spreken. De toon nu is vooral **'solide' en 'degelijk'**, met nadruk op hoe uitdagend het is kennis te verwerven of creëren. Dit typeert ons en mag worden uitgedragen, maar zonder aanvulling of evenwicht kan het jonge mensen ook bij ons weghouden, kan het 'afschrikken' wie bij ons zoekt wat KU Leuven óók te bieden heeft.

1. Een persoonlijke en sociale benadering

Een wat formele, mogelijk elitaire toon in de communicatie kan het beeld oproepen van een hermetische, moeilijk toegankelijke instelling, en zo welen wie evengoed ambitieus is, maar zich minder herkent in een veeleer competitieve en afstandelijke cultuur. Een meer persoonlijke, open communicatie kan menselijker maken en dichter bij de leefwereld van jonge mensen brengen. Met enerzijds een sociale en betrokken grondtoon laten we KU Leuven zien als een universiteit waar diversiteit, gemeenschap en verbinding centraal staan. Door anderzijds een klemtoon op de gevarieerde aspecten en diepe ervaringen van het universitaire leven, zoals het opdoen van waardevolle connecties, het behoren tot een warme, dynamische gemeenschap en de ontwikkeling van een brede blik op de wereld, onderstrepen we op evenwichtiger wijze de aantrekkingskracht én meerwaarde van studeren aan KU Leuven.

2. Ervaringsgerichte inhoud: het traject van de student centraal

In plaats van **studeren vooral te associëren met drempels**, bijvoorbeeld d.m.v. uitdagend bedoelde, hermetische, *tongue-in-cheek* ‘vragen-als-slogans’ waarop een antwoord noodzakelijk lijkt om zichzelf geschikt te mogen achten, kunnen we de ervaringen en verhalen van studenten en alumni ruimte geven; laten zien hoe een mooie tijd aan KU Leuven helpt om persoonlijke doelen te bereiken en voorbereidt op een toekomst in de samenleving en economie. Zulke content toont dat studietoekomen niet alleen kiezen voor een studie, maar voor een complete, aangename en zinvolle ervaring die hen klaarmaakt voor een leven na de universiteit.

Natuurlijk zijn deze ingrediënten nu al deel van het recept, maar ze voeren niet, of niet consistent, de boventoon. Op de flanken van lijnbussen, op de covers van brochures verschijnt een gecompliceerd vraagstuk, een beeld zonder mensen, of van een jongere alleen in een blauwe leegte. Een meer gebalanceerde insteek, waarbij men een beeld van samen leren en groeien neerzet, kan ontcrachten dat KU Leuven enkel over zichzelf spreekt en er enkel voor een exclusieve groep is. Het is niet (enkel) de moeilijkheidsgraad van onze onderwijsprogramma's die de waarde van onze universiteit uitmaakt, maar evengoed de ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en maatschappelijke betrokkenheid. In onze huidige communicatie zou dat anders kunnen lijken.

3. Een narratief van warmte en verbondenheid

Onze communicatie hoeft de uitdagingen van studeren aan KU Leuven niet te verbloemen, maar door dit stevast te koppelen aan elementen als verbondenheid en sociale ondersteuning, kunnen we een veel toegankelijker beeld schetsen. Met het oog op een communicatiestijl die meer aansluit bij de jonge doelgroep stellen we bovendien voor om informatiekanalen te verrijken met persoonlijke verhalen en belevenissen van studenten en alumni, gericht op zowel hun ervaringen tijdens als na hun studie. Daarnaast om sociale media meer in te zetten om informele, visuele en interactieve content te delen die de dynamiek van de universiteit weerspiegelt en resoneert met een leefwereld buiten de universiteit. Dit laat ook toe maatschappelijke thema's explicieter te betrekken in onze communicatie en te tonen hoe KU Leuven zich richt op de grote uitdagingen van vandaag en de toekomst.

Door deze benadering, die we hier geenszins uitwerken en in de eerste plaats op een datagedreven strategie zou moeten rusten, scheppen we een warmer, toegankelijker beeld van KU Leuven dat niet alleen aantrekkelijk is voor toekomstige studenten, maar ook bijdraagt aan onze maatschappelijke rol - een plek te zijn waar mensen zich kunnen ontwikkelen en hun toekomst vormgeven.

3. Welbevinden aan onze universiteit

3.1. De academische kalender opnieuw bekeken

De indeling van het academiejaar moet opnieuw onder de loep worden genomen. Hoewel de redenen voor eerdere reflecties over de kalender nog steeds even relevant zijn, is de discussie (om begrijpelijke redenen) stilgelegd. Het is evenwel duidelijk dat de huidige indeling nog steeds aanzienlijke uitdagingen met zich meebrengt, misschien wel meer dan ooit. Zo is het academiejaar niet goed afgestemd op internationale praktijken, wat de mobiliteit van zowel studenten als personeel bemoeilijkt. Bovendien verstoort de lange tijd tussen collegeperiodes, evaluatieperiodes en herkansingen de continuïteit van het leren en levert het mogelijk niet de beste resultaten voor studenten op.

Bovendien, en vooral, legt de huidige indeling, met bijvoorbeeld drie erg lange evaluatieperiodes, een aanzienlijke druk op zowel de academische als administratieve inzet. Deze structuur blijkt inefficiënt te zijn in termen van tijdbeheer, met aanzienlijke delen van het jaar die in beslag worden genomen door examens en beoordeling. Maar het meest zorgwekkend is misschien wel de overweldigende werkdruk die dit systeem met zich meebrengt. Het cumulatieve effect van de huidige kalender lijkt bij te dragen aan een toename van stress en burn-out bij medewerkers, docenten en studenten. Het gebrek aan zinvolle pauzes versterkt deze vermoeidheid; er is weinig tot geen gelegenheid voor herstel en reflectie.

In het licht van deze aanhoudende zorgen stellen we voor om het gesprek over de hervorming van de academische kalender opnieuw te starten, en bij aanvang duidelijke afspraken te maken over de wijze van besluitvorming. Bovendien vragen we om ons tijdens deze dialoog terdege bewust te zijn van de wijdverspreide uitputting binnen onze gemeenschap. Veranderingen in de structuur van het academiejaar moeten worden ingevoerd, maar voorzichtig, incrementeel en weloverwogen, om te voorkomen dat er onnodige druk wordt toegevoegd aan een organisatie die al overbelast is. Een doordachte aanpak zal ervoor zorgen dat hervormingen duurzaam zijn en goed ontvangen worden, met het welzijn van de universitaire gemeenschap op lange termijn als leidraad.

Door deze kwestie zorgvuldig en inclusief te benaderen, kunnen we een evenwichtiger academiejaar creëren dat meer aansluit bij internationale kalenders, goede pedagogische praktijken ondersteunt, de werkdruk vermindert, de work/life balans versterkt en op bepaalde momenten door het jaar **voor alle betrokkenen de broodnodige rust** biedt.

3.2. De competitiecultuur aan de universiteit in balans

De cultuur aan deze universiteit voelt competitief aan – mogelijk meer dan vaak nodig is, en omwille van de inherent vergelijkende aard van hoe mensen (zichzelf) evalueren misschien ook meer dan feitelijk het geval is. De nadruk op excellentie, in combinatie met het feit dat veel middelen en kansen worden verdeeld via competitieve processen, legt een grote druk op individuen. Deze focus kan bovendien gedrag bevorderen dat contraproductief is en schadelijk voor de bredere missie van de universiteit. Mensen voelen zich **onder druk** gezet om voortdurend beter te presteren dan de collega's, waardoor een omgeving ontstaat waarin het streven naar persoonlijke prestaties het **collectieve streven naar kennis** en academische integriteit kan overschaduwen.

De universiteit heeft behoefte aan een discours dat deze competitieve cultuur in evenwicht brengt met een meer collectief streven. We moeten een taal heroveren die zich richt op de intrinsieke waarde van inhoud, samenwerking en kwaliteit. Het lijkt tijd om te erkennen dat de kracht van de universiteit niet ligt in het streven naar zogenaamde uitmuntendheid op zich, maar in het koesteren van een gemeenschap die intellectuele groei, gedeelde kennis en collectieve vooruitgang waardeert. Onze universiteit is meer dan groot genoeg om groei te ambiëren op een niveau dat het individuele niveau overstijgt. Om dit te doen, moeten we bereid zijn om afstand te nemen van de ongegronde en aantoonbaar onjuiste veronderstelling dat de kwaliteit van ons academisch werk enkel een direct gevolg is van het voortdurende excellentiediscours op individueel niveau dat ermee gepaard gaat.

Een gebied waar dit terugvinden van een balans bijzonder impactvol zou kunnen zijn, is de bevorderingscyclus voor ZAP. Het huidige systeem, dat sterk doordrenkt is van competitie, leidt vaak af van een echte beoordeling van academische bijdragen en groei. In plaats van individuen in een comparatieve spiraal te stuwen, moeten we overwegen om **competitieve elementen uit dit proces te milderen** en ons in plaats daarvan verder te richten op meer holistische evaluaties. Op die manier stimuleren we een gezonde academische omgeving die intellectuele ontwikkeling en collectieve vooruitgang boven individuele competitie stelt.

Dergelijke veranderingen zouden niet alleen het welzijn van de faculteit en het personeel verbeteren, maar de universiteit ook beter afstemmen op haar kernmissie: een ruimte zijn voor leren, samenwerking en het creëren van kennis, in plaats van een strijdtoneel voor persoonlijke vooruitgang.

3.3. Feedback en feedforward in HR

In het snel evoluerende academische landschap is het essentieel voor de universiteit om een moderne en dynamische HR-aanpak te hanteren, die o.a. verantwoordelijkheid en verantwoording ondersteunt. Het is met grote waardering dat we de belangrijke vooruitgang erkennen die onze universiteit de afgelopen jaren in dit opzicht heeft geboekt. Initiatieven gericht op het verbeteren van feedbackmechanismen en het efficiënter proberen aanpakken van problemen hebben een basis gelegd voor een moderner personeelsbeleid. Naarmate we hierin verder gaan, is het echter van cruciaal belang dat de laatste obstakels met dezelfde toewijding worden aangepakt.

De kern van elk modern HR-beleid is de erkenning van wat collega's bijdragen aan het geheel. Onze universiteit heeft aanzienlijke vooruitgang geboekt op dit gebied; in het beleid is **een cultuur van waardering aan het ontstaan**. De vraag rijst evenwel of dit op de werkvloer al zo wordt gevoeld. Het is precies daarom van bijzonder groot belang deze beweging verder te zetten, en de uitkomsten ervan de komende jaren tastbaar, zichtbaar en voelbaar te maken.

Daarnaast, en ermee verweven, is **feedback** een domein waar verdere vooruitgang nog noodzakelijk is. Hoewel de universiteit de ontwikkeling van meer gestructureerde feedbackprocessen voorstaat, blijft de uitwerking en integratie van een echt alomvattend 360-graden feedbacksysteem beperkt. Het lijkt erop dat dit botst op hardnekkige taboes. Zelfs wanneer de zaken goed gaan, missen we zo de opportuniteit om met de juiste feedforward te motiveren, nog bij te sturen en te verbeteren. Bij problemen versterkt het ontbreken van een sterke feedbackcultuur en een daartoe ondersteunend systeem de gevolgen. Zo bestaat er nog steeds onwil om onderpresteren of interpersoonlijke uitdagingen openlijk te bespreken, ondanks de waarde van openhartige feedback voor persoonlijke en institutionele groei. Het overwinnen van deze taboes is essentieel voor het bevorderen van een omgeving waarin collega's vanuit alle perspectieven over hun functioneren kunnen nadenken.

Even belangrijk is het om ervoor te zorgen dat wanneer problemen ontstaan, de universiteit niet alleen snel reageert, maar ook eerlijk en ondersteunend voor alle betrokken partijen. De universiteit heeft steeds vaker laten zien dat ze efficiënt kan ingrijpen, maar toch kunnen overblijvende taboes nog steeds een volledig transparante en inclusieve aanpak van problemen in de weg staan. Een modern HR-beleid moet 360-graden feedback omarmen en deze barrières doorbreken om een echt open cultuur te creëren.

De universiteit heeft opmerkelijke vooruitgang geboekt, en we zijn dankbaar voor de stappen die zijn gezet. Het is echter essentieel dat we blijven evolueren naar een volledig geïntegreerd, transparant HR-systeem. Een modern personeelsbeleid - een beleid dat verantwoording, verantwoordelijkheid, uitgebreide feedback en doortastende actie volledig omarmt - is van

cruciaal belang om het succes van de universiteit te behouden en een positieve, veilige en productieve omgeving voor iedereen te garanderen.

3.4. Voorzetting en versterking van internationalisering

Als faculteit erkennen en omarmen we de enorme inspanningen die de afscheidnemende beleidsploeg heeft geleverd voor internationalisering. Onze universiteit, en daarbinnen zeker niet minder onze faculteit, trekt inmiddels een brede internationale populatie studenten en onderzoekers aan en groeit steeds meer uit tot een wereldwijd erkende instelling. Om de positieve impact van deze internationalisering volledig te realiseren, is het nu noodzakelijk om niet alleen te blijven focussen op aantrekkingskracht, maar ook op structurele aanpassingen binnen de organisatie en op een inclusieve integratie van onze internationale gemeenschap.

1. Organisatorische aanpassingen

De aanwezigheid van een diverse, internationale populatie brengt unieke noden met zich mee. Hoewel KU Leuven trots mag zijn op haar aantrekkingskracht, merken we dat de interne processen en structuren nog onvoldoende zijn aangepast aan een diverse, internationale campus. Voor wie in een nieuwe culturele en academische omgeving terechtkomt, vormen bureaucratische en administratieve processen een bijkomende, dikwijls enorme uitdaging. Dit zien en horen we dag in, dag uit. Denk aan taal in communicatie, de toegankelijkheid en kwaliteit van informatie over de universiteit en haar diensten, of de ondersteuning bij praktische kwesties zoals huisvesting en visa.

Wij pleiten ervoor om administratieve processen en diensten sterker af te stemmen op de noden van een internationale gemeenschap. Dit kan en moet door concrete maatregelen, maar vergt ook meer een cultuur van gastvrijheid en toegankelijkheid, verankerd in de dagelijkse werking van onze diensten.

2. Naar een werkelijke integratie

Daarnaast is er behoefte aan een daadwerkelijke integratie van de internationale gemeenschap. Internationalisering moet meer zijn dan de aanwezigheid van studenten en medewerkers uit andere landen; we willen een inclusieve campusgemeenschap waarin iedereen zich thuis en verbonden voelt.

Er zijn verschillende mogelijkheden om de sociale cohesie te versterken, zoals culturele evenementen, taaluitwisselingsprogramma's en mentorschapssystemen. Deze initiatieven bestaan, de evaluatie ervan is positief, maar er blijft een weg af te leggen. Verder is het belangrijk om internationale vertegenwoordiging te ondersteunen in bestuurs- en

besluitvormingsorganen van de universiteit, zodat ook zij kunnen bijdragen aan het universitaire beleid en de organisatiecultuur.

Met deze geïntegreerde benadering kan KU Leuven een omgeving scheppen waarin de internationale gemeenschap niet alleen fysiek aanwezig is, maar actief deelneemt en bijdraagt aan het leven aan onze universiteit. Een visie op internationalisering als tweerichtingsproces, waarin we van elkaar leren en samen een sterker, diverser KU Leuven opbouwen, sluit aan bij onze bredere missie als universiteit. Belangrijke stappen zijn in deze richting gezet; de inspanningen moeten worden volgehouden.



KU LEUVEN

FACULTY OF
SOCIAL SCIENCES