

STRATEGIEPLAN 2026–2030



Stellenbosch
UNIVERSITY
IYUNIVESITHI
UNIVERSITEIT

forward together
sonke siya phambili
saam vorentoe

ONS VISIE 2040

Die Universiteit Stellenbosch sal Afrika se voorste navorsingsintensiewe universiteit wees wat wêreldwyd as uitnemend, inklusief en innoverend erken word en wat kennis tot diens van die samelewing bevorder.

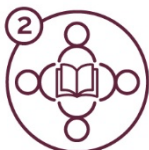
ONS MISSIE

Die Universiteit Stellenbosch is 'n navorsingsintensiewe universiteit wat uitmuntende studente lok, talentvolle personeel aanstel en 'n wêreldklasomgewing bied; 'n plek wat met die wêreld verbind is en gemeenskappe plaaslik, op die vasteland en in die res van die wêreld verryk en transformeer.

ONS KERN STRATEGIESE TEMAS



Kern strategiese tema 1: 'n **Florerende Universiteit Stellenbosch**



Kern strategiese tema 2: **Samewerkende leer en onderrig**



Kern strategiese tema 3: **Navorsing vir impak**



Kern strategiese tema 4: 'n **Transformerende studente-ervaring**



Kern strategiese tema 5: **Doelgerigte vennootskappe en inklusiewe netwerke**



Kern strategiese tema 6: **Voorkeurwerkgewer**

INHOUD

VOORWOORD DEUR DIE REKTOR EN VISEKANSELIER, PROF. DERESH RAMJUGERNATH	3
1. INLEIDING	6
2. BENADERING TOT DIE STRATEGIEPROSES	8
3. VISIE 2040 EN STRATEGIESE RAAMWERK	13
3.1 Ons visie	13
3.2 Ons missie	13
3.3 Ons waardes	14
3.4 Kenmerke	14
3.5 Instaatstellers	14
3.6 Restitusiestelling	15
3.7 Kode 2040 en ons verbintenis	15
4. STRATEGIESE RAAMWERK	17
5. STRATEGIEPLAN 2026–2030	19
Kern strategiese tema 1: 'n Florerende Universiteit Stellenbosch	19
Kern strategiese tema 2: Samewerkende leer en onderrig	22
Kern strategiese tema 3: Navorsing vir impak	24
Kern strategiese tema 4: 'n Transformerende studente-ervaring	27
Kern strategiese tema 5: Doelgerigte vennootskappe en inklusiewe netwerke	29
Kern strategiese tema 6: Voorkeurwerkgewer	31
6. NAVIGEER RISIKO EN GRYP GELEENTHEDE AAN: DIE PAD VORENTOE	33



VOORWOORD DEUR DIE REKTOR EN VISEKANSELIER, PROF. DERESH RAMJUGERNATH

Universiteite is ankers van hoop, enjins van vordering en katalisators vir sosiale verandering. Dis nêrens meer waar as op die Afrika-vasteland nie, waar daar van universiteite verwag word om met selfvertroue en 'n visie vir die toekoms na vore te tree. Dis nou tyd vir ons as 'n Afrika-universiteit om meer vrymoedig en aspirerend te wees, en ons doel duidelik te maak, ons samewerking te versterk en om te wys dat hoër onderwys uitsonderlike potensiaal het om vooruitgang aan te dryf en die mensdom te dien.

Hoewel universiteite hoofsaaklik op die akademiese projek gefokus is, moet hulle werk aan die beduidende omsetting van akademiese uitsette en uitkomste om met betrekking tot ongelykheid, ekonomiese groei, werkloosheid, armoede, sosiale samehang en klimaatsverandering, naamlik die euwels en knaende kwessies van ons tyd, 'n impak op die samelewing te hê. Dit beteken dat universiteite verder moet gaan as om bloot studente te gradueer, menslike hulpbronne te ontwikkel en kennis te genereer en oor te dra. Universiteite moet deur middel van 'n betrokke, viervoudige-heliks-belanghebbendemodel 'n kritieke en betekenisvolle rol daarin speel om nasionaal én internasionaal tot sosiale, ekonomiese en omgewingsontwikkeling by te dra. Dit vereis dat die Universiteit werklik betrokke, innoverend en entrepreneurs moet wees en terselfdertyd 'n onwrikbare fokus op sy eie transformasie moet handhaaf. Suksesvolle transformasie lei inherent tot uitnemendheid.

Ten tye van die Universiteit Stellenbosch (US) se eeufees in 2018, het die instelling 'n nuwe tydvak betree en voorberei vir 'n toekoms met 'n visie om Afrika se toonaangewende, navorsingsintensiewe universiteit te wees wat wêreldwyd as uitnemend, inklusief en innoverend erken word, en waar ons kennis tot *diens van die samelewing* bevorder. Dit was die kragtige bewoording in ons Visie 2040 en Strategiese Raamwerk 2019–2024. 'n Ontleding van ons prestasie oor die tydperk 2019–2024 dui daarop dat hoewel ons met rasse skrede gevorder het, daar strategiese doelstellings is waar ons aansienlik moet verbeter en ander waar ons óf 'n plato bereik het óf daar 'n effense daling was. Die klem vir die versterking van die institusionele trajek is op dié agtergrond gebaseer om te verseker dat die Universiteit oor die volgende vyf jaar nie 'n onstabiele pad betree of 'n geleidelike afname beleef nie, maar eerder selfversterkende sukses ervaar.

Sedert die aanvaarding van my rol as Rektor en Visekanselier op 1 April 2025, is dit my visie om die instelling te rig op sy pad om Afrika se toonaangewende, navorsingsintensiewe universiteit en Afrika se eerste Top 100- globale universiteit te word.

Dié visie, in die konteks van ons nasionale ontwikkelingsplan, is besonderlik in pas met die huidige visie en strategie van die US. Ek is ook oortuig dat transformasie as van kritieke belang vir die nastrewing van die US se Visie 2040 aanvaar moet word. Die US se huidige visie en strategiese raamwerk (Visie 2040 en Strategiese Raamwerk) gaan dus voort om die Universiteit

van langtermynstabiliteit te voorsien en terselfdertyd die instelling in staat te stel om sy trajek te versterk. Die doel van die handhawing van Visie 2040 en die strategiese raamwerk is om kontinuiteit te verseker en meer op versterking te fokus. Ons besef ook dat, namate hoër onderwys in Afrika en die res van die wêreld bykans daaglik ontwikkel, daar nuwe geleenthede sal ontstaan. Ons Visie 2040 bly ferm terwyl ons die toekomstige wêreld van hoër onderwys se invloed daarop oorweeg. Met die verandering in leierskap by die US in 2025, is dit nou 'n gulde geleentheid om 'n strategie saam te stel wat verseker dat ons op die toekoms gefokus bly. Ons Strategieplan 2026–2030 asook die Strategie-implementeringsplan (SIP) wat daaruit voortvloei, sal ons riglyn vir Visie 2040 wees. Ons ses kern strategiese temas bly onveranderd, maar ons het weer gekyk na ons institusionele doelstellings en doelwitte om aandag te skenk aan die drie fokusse wat die Universiteit wil bevorder: **(a) akademiese uitnemendheid, (2) mense, prosesse en kultuur, en (3) vennootskappe en volhoubaarheid**. Dié areas voorsien 'n bykomende strategiese fokuslens vir holistiese institusionele transformasie wat ons bestaande strategiese temas versterk.

Akademiese uitnemendheid bly die hoeksteen van die US se ambisie om 'n leier op die Afrika-vasteland te wees. Met die belegging in vooraanstaande navorsing, die versterking van nagraadse onderwys en die ontwikkeling van innoverende en toekomsgerigte kurrikula posisioneer ons die US om kennis te genereer wat nie slegs globale vakkundigheid en leer bevorder nie, maar ook op Afrika se knellendste uitdagings reageer. Maar omvattende uitnemendheid gaan verder as onmiddellike hoë prestasie; dit vereis 'n omgewing wat kreatiwiteit ondersteun, etiese ondersoek vaslê, en opkomende vakkundiges bevorder. Met 'n hernude fokus op die bevordering van gehalte, infrastruktuur van wêreldstandaard en vasberade interdisiplinêre samewerking, mik ons om die US se akademiese aansien te verhoog en ons bydraes tot die samelewing op te skerp.

Mense, prosesse en kultuur vorm die kern van 'n florerende universiteitsgemeenskap. Ten einde ons opwaartse trajek te handhaaf, sal die US 'n institusionele kultuur verpersoonlik wat inklusief, eerbiedig, deursigtig en instaatstellend is, en prestasie bevorder. Dit beteken dat ons werkplekke moet skep waar alle personeel en studente voel dat hulle waardeur word en bemagtig is, en waar diversiteit as 'n grondbeginsel van uitnemendheid erken word. Die versterking van institusionele prosesse deur digitale transformasie, vaartbelynde oorsigbestuur en datageleide besluitneming sal ons doeltreffendheid en behendigheid versterk. Hierdie verskuiwings sal daartoe bydra dat 'n kultuur van samehorigheid en verantwoordbaarheid geskep word, en sal verseker dat ons mense teen hulle volle potensiaal kan presteer en terselfdertyd die US van die toekoms kan help bou.

Vennootskappe en volhoubaarheid is noodsaaklik vir ons impak en globale relevansie oor die lang termyn. As 'n Afrika-universiteit hang die US se sukses af van diepgaande en betekenisvolle medewerking – plaaslik, op die vasteland en regoor die wêreld. Die versterking van verhoudings met die regering, nywerheid, die burgerlike samelewing, alumni en wêreldwye akademiese netwerke ontsluit nuwe geleenthede vir navorsing, innovering en studente-ontwikkeling. Aan die ander kant vereis volhoubaarheid 'n verantwoordelike rentmeesterskap van finansiële, omgewings- en sosiale hulpbronne. Die US word deur veerkragtige stelsels, volhoubare praktyke en vennootskappe wat gedeelde waarde lewer, geposisioneer om nie net te floreer nie, maar om ook tot 'n inklusiewer en meer volhoubare toekoms vir almal by te dra.

Dié drie fokusse versterk ons Strategieplan deur die instelling se prioriteite te kanaliseer en ons vordering na Visie 2040 te bespoedig. Die fokusse bied ook 'n samehangende padkaart vir die bevordering van ons akademiese reputasie, die modernisering van ons institusionele omgewing en die uitbreiding van ons invloed deur middel van doelgerigte vennootskappe. Deur op akademiese uitnemendheid te fokus, ons mense te koester en volhoubaarheid oor die langtermyn te verseker, versterk die US sy fondasies om wêreldwyd mee te ding en uitvoering te gee aan ons aspirasies. Soos ons hierdie nuwe strategiese siklus betree, sal die drie fokusse vir versterking die universiteitsgemeenskap vorentoe, saam en met hernude energie aandryf om Visie 2040 te verwesenlik.

Die US se maatstaf vir sukses met betrekking tot die Strategieplan 2026–2030 is dat die *Universiteit Stellenbosch 'n meer volhoubare, navorsingsintensiewe universiteit van wêreldgehalte word – in Afrika en vir Afrika. Met die Universiteit se innovering, entrepreneuriese gees en betrokkenheid by sektorale belanghebbendes sal dit 'n model van akademiese uitnemendheid wees wat in diens van die samelewing staan. Dit sal Afrika se vooraanstaande, navorsingsintensiewe universiteit wees op die pad om Afrika se eerste Top-100 universiteit in die wêreld te word.*

Prof Deresh Ramjugernath

1. INLEIDING

Visie 2040 en Strategiese Raamwerk gee uiting aan die posisionering van die Universiteit Stellenbosch (US) as 'n toonaangewende, navorsingsintensiewe Suid-Afrikaanse universiteit in Afrika, met 'n globale reikwydte. Die strategiese raamwerk bou voort op die uitstekende werk wat gevloei het uit die Strategiese Raamwerk vir die Eeuwisseling en Daarna (2000), Visie 2030, die Institusionele Voorneme en Strategie (IVS) 2013-2018, en Visie 2040 en die Strategiese Raamwerk 2019-2024. Dit het ook vir ons die geleentheid gegee om te besin oor die pad vorentoe en ons respons op die uitdagings in hoër onderwys in Suid-Afrika en elders.

Visie 2040 en die Strategiese Raamwerk sal in die volgende strategiese fase steeds die US rig, ons strategie lei en illustreer waar en hoe die Universiteit geposisioneer is. Die wesenlike belang van ons visie en missie, naamlik om in diens van die samelewing te staan, is dus in al ses die kern strategiese temas veranker. Hierdie temas, waarvan 'n florerende Universiteit Stellenbosch' die oorkoepelende tema is, bied die raamwerk vir verdere beplanning en die fokusareas voorsien 'n unieke lens waardeur ons ons impaktrajek kan verskerp.

Ons institusionele doelwitte en doelstellings word in ons **Strategieplan 2026-2030** vasgelê en bied die raamwerk vir ons jaarlikse beplanningsiklusse, asook alle implementeringsplanne wat daarop volg. Die plan verskaf ook uitkomst, en die bykomende uitkomst sal deur die implementeringsplanne vir elke jaar bepaal word. Ons aanwysers om vordering met die verwesenliking van ons visie te meet, sal in 'n afsonderlike dokument wees om voorsiening te maak vir die veelvlakkige aard van dié aanwysers binne die komplekse universiteitsomgewing.



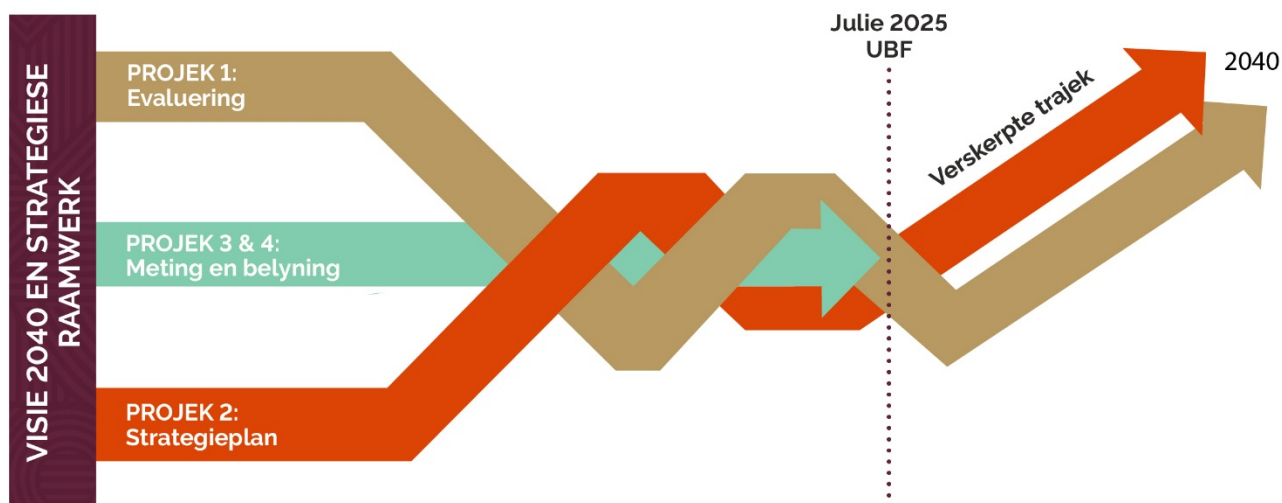
BENADERING TOT DIE STRATEGIEPROSES

2. BENADERING TOT DIE STRATEGIEPROSES

Die oorgang van die 2019-2024-strategiesiklus na die 2026-2030-tydperk verteenwoordig sowel kontinuïteit as verskerping. Terwyl ons onderliggende Visie 2040 (visie, missie, waardes, kenmerke en instaatstellers) en Strategiese Raamwerk (ses kern strategiese temas) onveranderd bly, het die omvattende strategiese beplanningsproses wat sedert Mei 2025 onderneem is, tot 'n verfynde **Strategieplan 2026-2030** gelei wat die grondslag vir die jaarlikse **Strategie-implementeringsplan (SIP)** en **Institusionele Plan (IP)** vorm.

Die proses het deur vier parallelle, maar onderling gekoppelde, projekte 'n gestruktureerde benadering gevolg. Dit het behels dat vordering vanaf 2019-2024 geëvalueer en nuwe institusionele doelwitte en doelstellings tegelykertyd ontwikkel moes word. Hierdie grondwerk het die volgende ingesluit: bewysgebaseerde ontleding van dokumentasie, uitbeelding van doelwitte en doelstellings, die identifisering van leemtes, die integrering en SMART-belyning van strategiese fokusareas om meetbare uitkomst te verseker, asook 'n volledige hersiening van institusionele aanwysers (laasgenoemde is steeds aan die gang). Alle institusionele strategie-verwante dokumente is ook met **Strategieplan 2026-2030** belyn. (Verwys na Figuur 1 vir 'n visualisering van die interaksie tussen die projekte.)

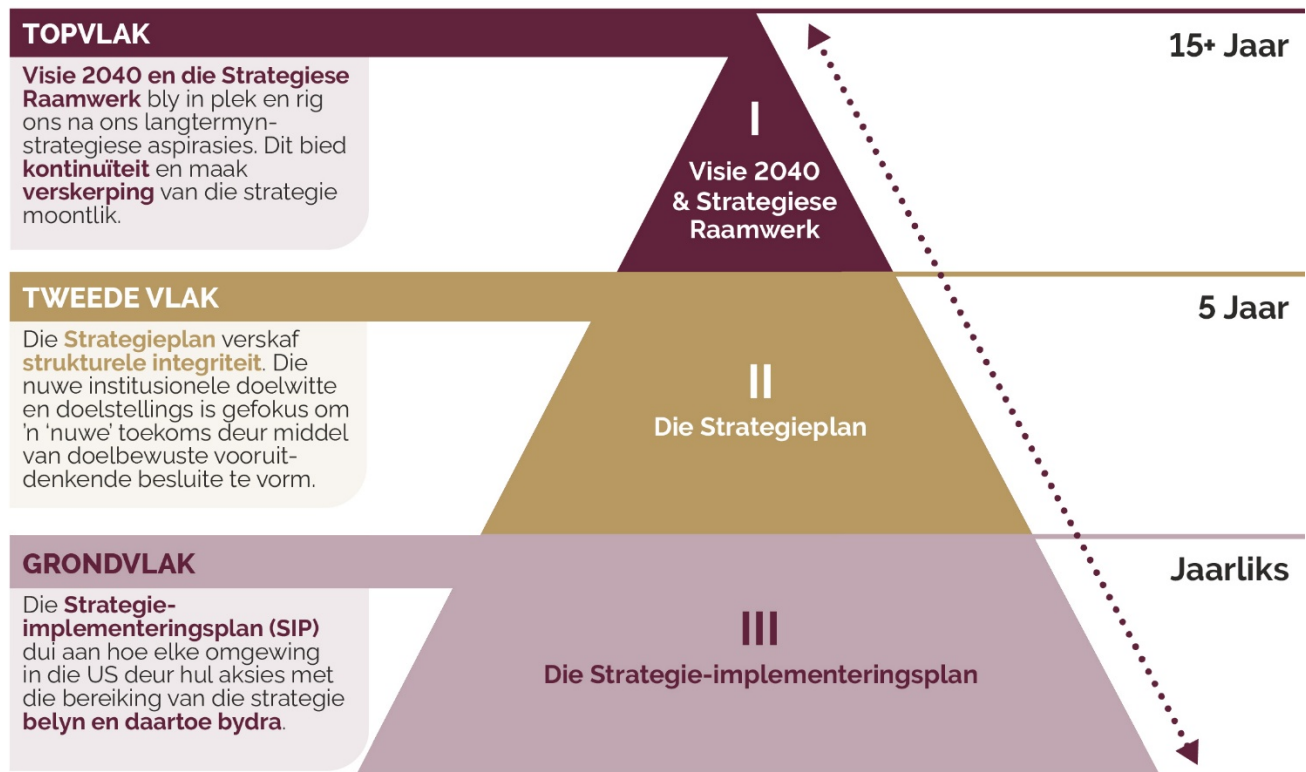
Uitgebreide interaksie met belanghebbendes was die hoeksteen van die proses, en het sowel responsiewe aanpassing as omvattende insette van regoor die instelling verseker. Met hierdie iteratiewe benadering kon ons voortdurend verfyn en verseker dat kommunikasie deur die loop van die beplanningsiklus konsekwent was. Die gevolglike **Strategieplan 2026-2030** beklemtoon operasionele eenvoud, ongeag die omvattende ontleding, en verseker toeganklikheid en implementering op alle institusionele vlakke.



Figuur 1: 'n Visualisering van die interaksie tussen die projekte

Ons drievlakkige benadering tot strategiebeplanning

Die visualisering in Figuur 2 hier onder illustreer die US se drievlakkige strategieproses asook die verwantskap tussen die verskillende strategiese dokumente.



Figuur 2: Visualisering van die US se drievlakkige strategieproses

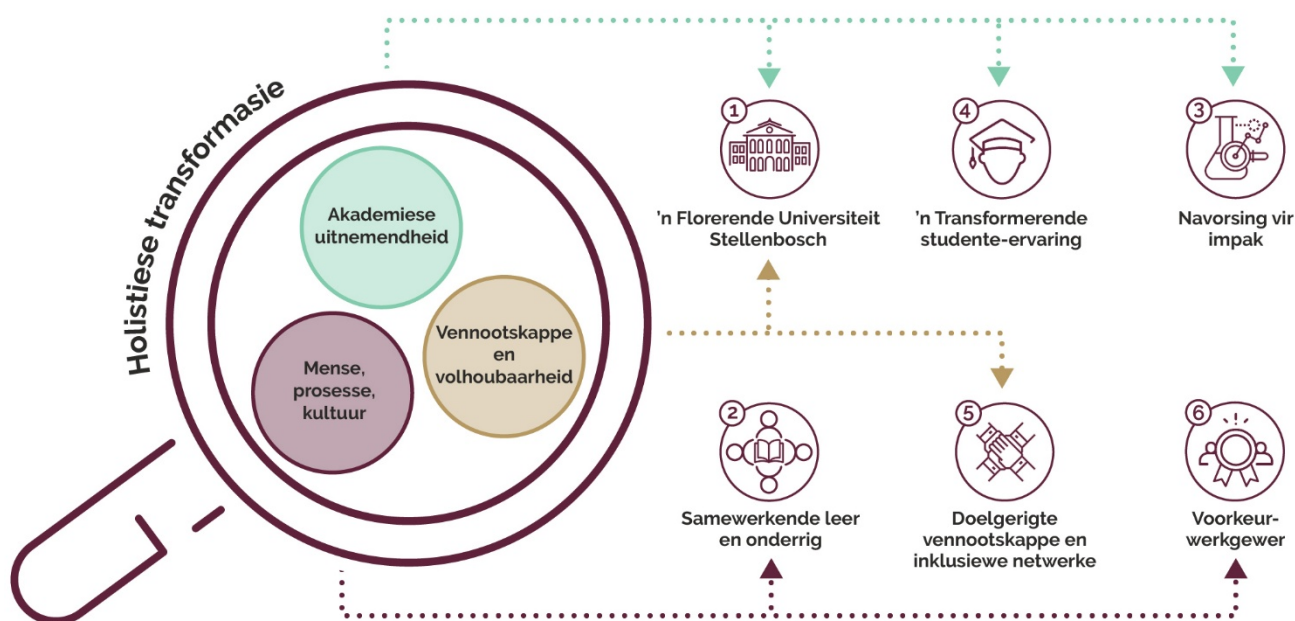
Kortliks:

- **Visie 2040 en die Strategiese Raamwerk** aan die bopunt van die strategiebeplanningsvlakke rig ons om ons langtermyn- strategiese aspirasies te bereik en is ons brondokument.
- Die **Strategieplan 2026–2030** op die tweede vlak verskaf institusionele doelwitte en doelstellings vir 'n raamwerk van vyf jaar. Uitkomste word ook aangedui.
- Die **Strategie-implementeringsplan** (SIP), die grondslagvlak, fokus op operasionele belyning op 'n jaarlikse grondslag. Dit verskaf ook die finale uitkomste vir 'n spesifieke jaar, soos deur die aksies bepaal.

Die strategieproses is deur die volgende beginsels gelei:

1	Kontinuiteit en verskerping Visie 2040 en die Strategiese Raamwerk bly in plek	6	Duidelike kommunikasie Konsekwente boodskappe en gedeelde taal
2	Strukturele integriteit Die ses kern strategiese temas bly as die fundamentele organiserende struktuur	7	Aanpasbare uitnemendheid Die US funksioneer as 'n leerorganisasie
3	Strategiese integrasie Die Rektor se drie fokusareas bied 'n bykomende strategiese lens	8	Inklusiewe betrokkenheid Belanghebbendes se insette is ingesluit
4	Bewysgebaseerde benadering Datagedrewe besluitneming	9	Strategiese en operasionele eenvoud Gefokus en verstaanbaar
5	Meetbare uitkomst Verseker verantwoordbaarheid en nasporebare vordering	10	Iteratiewe verfyning Voortdurende verbetering

Onder hierdie beginsels verskaf die strategiese integrasie van drie fokusareas, soos geïllustreer in Figuur 3 hier onder, 'n addisionele lens waardeur die strategie verskerp word. Dié fokusareas is akademiese uitnemendheid, vennootskappe en volhoubaarheid, en mense, prosesse en kultuur. Hierdie fokusareas verteenwoordig saam holistiese transformasie en is in al ses temas, asook die institusionele doelwitte en doelstellings veranker.



Figuur 3: Strategie-integrasie van die drie fokusareas

Die Universiteit is van voorneme om voortaan deur middel van geïntegreerde beplanning en uitvoering op strategiebelyning te fokus, en om strukture, prosesse en beleide te vereenvoudig om die gaping tussen formulering en implementering te oorbrug. Deurlopende monitering op grond van metingsaanwysers sal 'n veerkragtige, aanpasbare organisasie daarstel wat toekomstige uitdagings kan aanpak.

Met hierdie gekoördineerde benadering verseker ons dat elke aspek van ons Universiteit se werksaamhede betekenisvol tot ons reis na Visie 2040 bydra.



VISIE 2040 EN STRATEGIESE RAAMWERK

3. VISIE 2040 EN STRATEGIESE RAAMWERK

Die Universiteit Stellenbosch se visie en strategie, *Visie 2040 en Strategiese Raamwerk*, bestaan uit twee komponente:

Visie 2040 is 'n samevatting van die US se visiestelling, missiestelling, waardes, kenmerke en instaatstellers, terwyl die **Strategiese Raamwerk** aandag skenk aan die ses kern strategiese temas wat die US se bedrywighede en belangrikste belanghebbendes insluit.

Hierdie komponente word ondersteun deur **Die US se Restitusistelling (2018)** en **Kode 2040**, die US se geïntegreerde etiekkode en gedragkode wat op 28 November 2022 deur die Raad goedgekeur is.

3.1 Ons visie

In reaksie op al die uitdagings en geleenthede, lei ons visie ons in ons werk om ons toekomsdele te bereik. Ons visie definieer wat ons teen 2040 wil wees en is 'n vooruitskouende beskrywing van wat ons oor die lang termyn wil bereik. Ons visie is dat, teen 2040:

Die Universiteit Stellenbosch sal Afrika se voorste navorsingsintensiewe universiteit wees wat wêreldwyd as uitnemend, inklusief en innoverend erken word en waar ons kennis tot diens van die samelewing bevorder.

Die US se strewes vir die verwesenliking van *Visie 2040*

- 'n Onberispelike reputasie as 'n trotse Afrika-kennissentrum wat die vasteland deur middel van navorsing, innovasie en onderwys dien.
- 'n Getransformeerde en geïntegreerde akademiese gemeenskap wat kritiese denke vier, gesprek bevorder en tot demokrasie, menseregte en sosiale geregtigheid verbind is, met 'n uitwaartse, internasionale en toekomsgerigte fokus.
- 'n Allesomvattende impak op die sosiale, finansiële en omgewingswelstand van die dorp, streek, land en vasteland, met 'n globale reikwydte.
- 'n Sistemies volhoubare instelling in ekonomiese, sosiale en omgewingsverband, as 'n nasionale bate wat in die uiteenlopende behoeftes van ons gemeenskappe voorsien.

3.2 Ons missie

Ons missie ondersteun wat ons wil bereik en hoe ons beoog om dit te doen. Dit definieer ons as 'n universiteit, ons wesensoel en ons bestaansrede. Om ons visie te verwesenlik, is ons missie as volg:

Die Universiteit Stellenbosch is 'n navorsingsintensiewe universiteit wat uitmuntende studente lok, talentvolle personeel aanstel en 'n wêreldklasomgewing bied; 'n plek wat met die wêreld verbind is en gemeenskappe plaaslik, op die vasteland en in die res van die wêreld verryk en transformeer.

Om ons missie uit te voer:

- versterk ons interdisiplinêre en multidisiplinêre navorsing om kennis te bevorder, te verdiep, oor te dra en te implementeer;
- is ons innoverend en deel ons ons innovasie met die wêreld;
- koester ons hegte verhoudings met die belanghebbendes deur middel van skakeling, samewerking en wedersyds voordelige vennootskappe;
- deel ons ons kennisaanbod deur samewerkende leer en onderrig;
- bou ons 'n akademiese gemeenskap van gemeenskaplike waardes; en
- beïnvloed en verander ons die wêreld om ons terwyl ons self verandering omarm en daarop reageer.

3.3 Ons waardes

Ons gedeelde **waardes** hou verband met die oortuigings en houdings wat ons gedrag rig ('ons handelingsriglyne'). Die waardes is almal ewe belangrik, is onderling verbind en dien as grondslag vir die US se etiek- en gedragskode (**Kode 2040**).



3.4 Kenmerke

Ons kenmerke definieer die eienskappe en karaktertrekke van die Universiteit. Die volgende agt kenmerke vergestalt waarvoor ons staan.

- Allesomvattende impak
- Soepel, aanpasbaar en responsief
- Samewerkende aard en benadering
- Organisatoriese kultuur wat op gemeenskaplike waardes gebou is
- Professionaliteit
- Sistemiese volhoubaarheid
- Strategiese fokus met 'n gemeenskaplike visie
- Entrepreneursdenke

3.5 Instaatstellers

Instaatstellers is die elemente wat alles moontlik maak. Dit beskryf die vermoëns, kragte en hulpbronne wat tot die US se sukses bydra. Die verwesenliking van ons visie en missie en die implementering van ons Strategiese Raamwerk sal onmoontlik wees sonder die instaatstellers:

- Mense (personeel en studente)
- Doel
- Tegnologie
- Infrastruktuur
- Gesonde finansies
- Goeie oorsigbestuur
- Goeie kommunikasie

3.6 Restitusiestelling

Ons streef daarna om in die toekoms 'n relevante Universiteit te wees wat 'n sleutelrol in die ontwikkeling van ons nasie en ons vasteland speel. Ons is daartoe verbind om by te dra tot 'n samelewing van waardigheid, genesing, geregtigheid, vryheid en gelykheid vir almal. Ons erken ook en demonstreer 'n bewustheid dat die afgelope 100 jaar baie ongeregtighede vir talle mense in ons land meegebring het.

Dit word formeel in ons Restitusiestelling (2018) hier onder aangeteken:

Die Universiteit Stellenbosch (US) erken sy onlosmaaklike verbondenheid met die geslagte van die verlede, hede en toekoms. In die 2018 Eeufeesjaar vier die US sy talle suksesse en prestasies. Die US erken terselfdertyd sy bydrae tot die onreg van die verlede. Hieroor het ons diepe berou. Ons vra sonder voorbehoud om verskoning aan die gemeenskappe en individue wat uitgesluit was van die historiese voorregte wat die US geniet het en ons huldig die kritiese Matie-stemme wat nie tot swye gebring kon word nie. In verantwoordelikheid teenoor die huidige en toekomstige geslagte, verbind die US hom onvoorwaardelik tot die ideaal van 'n inklusiewe wêreldklas-universiteit in en vir Afrika.

3.7 Kode 2040 en ons verbintenis

(US) Kode 2040 verskaf 'n meganisme om organisatoriese integriteit en etiese kultuur by die US te rig en te bestuur, en bevorder en handhaaf etiese gedrag in die uitvoering van die US se sake met sy belanghebbendes.

Ter ondersteuning van die beginsels wat in Kode 2040 uiteengesit is, verbind die Universiteit Stellenbosch hom te alle tye tot etiese gedrag, in die besonder uitnemendheid in ons werk, respek en deernis in ons interaksie met ander, en verantwoordbaarheid vir ons optrede.

Kode 2040 verbintenis

As belanghebbendes van die Universiteit Stellenbosch is ons verbintenis:

- a) om ons werk te verrig op 'n wyse wat uitnemendheid demonstreer,
- b) om ander altyd billik en met respek en deernis te behandel, en
- c) om verantwoordbaar te wees vir die uitvoering en gevolg van al ons handeling.





STRATEGIESE RAAMWERK

4. STRATEGIESE RAAMWERK

Die Strategiese Raamwerk gee uiting aan ons visie, missie en strategiese prioriteite en vestig 'n omvattende struktuur wat die Universiteit as 'n vooraanstaande, navorsingsintensiewe universiteit posisioneer. Dit beklemtoon die stelselmatige evaluering van ons benaderings tot navorsing, leer en onderrig, sosiale impak en die institusionele prosesse wat vereis word om ons institusionele doelwitte en doelstellings te bereik. Die Strategieplan 2026-2030 erken gebiede waar prestasie tans 'n plato bereik het en is daartoe verbind om deur middel van jaarlikse Strategie-implementeringsplanne spesifieke ingrypings te ontwikkel.

Die proses wat in 2025 onderneem is om ons strategie te verskerp, het die geleentheid gebied om ons strategiese rigting omvattend te hersien – belangrike elemente is bevestig, prioriteite aangepas, belyning versterk en fokusareas is geteiken om vordering te bespoedig en samehang in alle strategiese komponente te verbeter.

Kern strategiese verskerpings sluit die volgende in:

1. **Herposisioneerde strategiese temas** wat institusionele prioriteite weerspieël. Die posisies is nou soos volg:
 - o Tema 1 'n Florerende Universiteit Stellenbosch' bly ons oorkoepelende tema en vervat ons uiteindelijke ideaal, naamlik om 'n florerende instelling te wees.
 - o Tema 2 en 3 'Samewerkende leer en onderrig' en 'Navorsing vir impak' verteenwoordig ons kern akademiese funksies. Dié primêre aandrywings fokus daarop om interne prosesse wat noodsaaklik vir ons missie is, te versterk.
 - o Tema 4 en 5 erken ons belanghebbendegemeenskappe as noodsaaklike vennote. Tema 4 'n Transformerende studente-ervaring' fokus op ons grootste groep interne belanghebbendes, en Tema 5 'Doelgerigte vennootskappe en inklusiewe netwerke' betrek ons eksterne belanghebbendes.
 - o Tema 6 'Voorkeurwerkgegewe' erken ons personeel as 'n kritieke instaatsteller en as die grondslag vir institusionele sukses.
2. **Opgedateerde institusionele doelwitte en doelstellings** vir elke tema, met die oorspronklike doelwitte van Visie 2040 wat as historiese norme in die brondokument behou word.
3. **Verfynde temastellings** wat nuwe doelwitte uiteensit, en duidelike koppeling aan Visie 2040 handhaaf.
4. **Verwydering van tydraambepelings** uit die visie en raamwerk om kontinuïteit en fundamentele sterkte beklemtoon.
5. **Beklemtoning van die drie fokusse** wat bevorder moet word deur die volgende kleursleutel te gebruik:

Fokus-sleutel	Akademiese uitnemendheid	Mense, prosesse en kultuur	Vennootskappe en volhoubaarheid
---------------	--------------------------	----------------------------	---------------------------------



STRATEGIEPLAN 2026–2030

5. STRATEGIEPLAN 2026–2030



Kern strategiese tema 1: 'n Florerende Universiteit Stellenbosch

'n Florerende Universiteit Stellenbosch is nie bloot 'n ideaal nie, maar 'n instaatstellende ekosisteem van waar ons kennis tot diens van die samelewing bevorder en ons relevansie en impak vir toekomstige geslagte verseker.

'n Florerende instelling is die grondslag vir institusionele uitnemendheid in alle strategiese temas, en skep die voorwaardes vir alle ander strategiese prioriteite om te floreer. Dit word bereik deur ons reputasie as 'n vooraanstaande, navorsingsintensiewe en entrepreneuriese instelling in Afrika te bevorder; deur leer en onderrig van wêreldklas aan te bied; deur 'n humaniserende kultuur te bou wat in ons waardes veranker is; en deur robuuste, holistiese volhoubaarheid te verseker, insluitend finansiële volhoubaarheid en bedryfsdoeltreffendheid.

Nr.	Institusionele doelwit		Belynde doelstelling(s)	Uitkomste (Bykomende uitkomste kan, indien en waar nodig, by die jaarlikse Strategie-implementeringsplanne (SIP'e) gevoeg word)
1.1	Om die Universiteit Stellenbosch as Afrika se voorste, navorsings-intensiewe en entrepreneuriese universiteit te vestig	1.1.1	Om die impak van die US se navorsingsuitsette te verbeter	Toename in navorsingsuitsette in vooraanstaande vaktydskrifte op alle wetenskaplike gebiede Verbeterde nasionale en internasionale sigbaarheid (impak) van die US se navorsingsuitsette Verskerpte nagraadse navorsings-pyplyn en talent-aanlokking Toenemende navorsingsoorsetting in samelewings- en ekonomiese impak d.m.v. intellektuele eiendom en kommersialisering Toenemende innovasie-aangedrewe inkomste en entrepreneuriese ekosisteem-ontwikkeling
1.2	Om die US se reputasie in leer, onderrig en assessering te verskerp	1.2.1	Om instaatstellende onderrig- en leeromgewings te handhaaf en te verskerp	Personeel en studente ervaar hoë vlakke van tevredenheid met onderrig- en leersteundienste
		1.2.2	Om veeltaligheid op institusionele en funksionele vlak te bewerkstellig	Universiteitfunksies bedien diverse taalgemeenskappe op 'n doeltreffende wyse Veeltaligheid-gebaseerde behoeftes in die leer- en

				bedryfsomgewing word effektief ondersteun
1.3	Om 'n humaniserende, inklusiewe institusionele kultuur te vestig wat in die institusionele waardes veranker is	1.3.1	Om gereelde en relevante klimaat- en kultuurmeters te verbeter om inligting te produseer wat handelinge ondersteun	Gevestigde stelsels vir klimaat-meting met gereelde data-insameling en aksieraamwerke Bewysgebaseerde intervensies geïmplementeer op grond van klimaat- en kultuurassesserings Institusionele beleide en digitale platforms wat kultuurmeting en responsiewe aksie moontlik maak
		1.3.2	Om geïntegreerde inisiatiewe te implementeer om personeel- en studente-welwees te verbeter	Personeel is bemaatig om hul welwees en ontwikkelingsgeleenthede te verbeter
1.4	Om die US se finansiële volhoubaarheid deur middel van gediversifiseerde inkomstegenerering te versterk	1.4.1	Om strategiese beleggings-vennootskappe te vestig	Strategiese beleggingsfonds genereer volhoubare inkomste uit gediversifiseerde bronne
		1.4.2	Om vierde-inkomstestrome uit te brei en te diversifiseer	Toenemende inkomste verkry vanaf buitelandse en binnelandse befonders (stigtings, trusts) en alumni
		1.4.3	Om volhoubare vyfde-inkomstestrome uit te brei	Toenemende inkomste genereer uit intellektuele eiendom en kommersiële bates
1.5	Om geïntegreerde strukture, prosesse, stelsels en raamwerke vir oorsigbestuur te optimeer	1.5.1	Om institusionele raamwerke en sakeproesse vir bedryfsdoeltreffendheid te optimeer, insluitend digitale transformasie	Omvattende institusionele raamwerk ontwerp en geïmplementeer Verbeterde, belynde en doeltreffende sakeproesse Doeltreffende implementering van tegnologie, integrering en digitalisering, waar toepaslik Versterkte datagehalte, -akkuraatheid en -konsekwenheid om 'n enkele bron van waarheid te vestig en om besluitneming en samewerking te verbeter Regulatoriese voldoening gehandhaaf Datagedrewe insigte/ingeligte besluitneming moontlik gemaak Bedryfsdoeltreffendheid versterk

				Verbeterde dataprivaatheid en - sekuriteit Verbeterde samewerking
		1.5.2	Om holistiese volhoubaarheid na te streef	Universiteit demonstreer holistiese volhoubaarheid (ekonomies, sosiaal, omgewing en bestuur)



Kern strategiese tema 2: Samewerkende leer en onderrig

Die US se institusionele verbintenis tot die vakkundigheid van leer en onderrig verhoog pedagogiese uitnemendheid na 'n kern prioriteit. Ons bevorder leeromgewings waar akademiese deeglikheid en werkplekrelevansie mekaar aanvul, en waar tegnologie nie die menslike verband vervang nie, maar dit aanvul.

Leer en onderrig by die US maak deel uit van 'n dinamiese netwerk wat aanpas by vordering in dissiplinêre kennis en verskuiwings in professionele vereistes. Deur middel van kurrikula en programme wat ontdekking en praktiese implementering integreer, skep ons samewerkende ruimtes waar studente, akademici en bedryfsvennote saam kennis bou en oplossings vind. Hierdie alliansies lewer gegradueerdes wat gekenmerk word deur kritieke burgerskap, die vermoë om kompleksiteit met vertroue aan te pak, en konseptuele diepte wat met bevoegdheid toegepas word.

Nr.	Institusionele doelwit		Belynde doelstelling(s)	Uitkomst (Bykomende uitkomst kan, indien en waar nodig, by die jaarlikse Strategie-implementeringsplanne (SIP'e) gevoeg word)
2.1	Om programme aan te bied wat reageer op veranderinge in kennis (Uitnemendheid in Leer en onderrig)	2.1.1	Om te verseker dat die kurrikula wat aangebied word, belyn is en ooreenstem met die jongste vakkundigheid in die dissiplines	Toenemende inskakeling van verskeie dissiplinêre benaderings by akademiese programme Spesifieke fokusareas, bv. entrepreneurskap, word in die kurrikula gedek
2.2	Om programme aan te bied wat reageer op veranderinge in die wêreld van werk (veranderende praktyke in spesifieke beroepe)	2.2.1	Om te verseker dat die kurrikula wat aangebied word, reageer op die veranderinge in beroepe en ander werkverwante ontwikkelings	Toenemende getal SU-gegradueerdes wat relevante werk in lyn met hul kwalifikasie vind
		2.2.2	Om probleem-gebaseerde onderwys te verskaf en/of geleenthede vir werkgeïntegreerde leer (WGL) by akademiese programme in te sluit	Lok nywerhede na ons ruimtes sodat studente aan die modernste tegnologie blootgestel word
2.3	Om die vakkundigheid van leer en onderrig te bevorder	2.3.1	Om die implementering van interdissiplinêre leer en onderrig in voorgaadse en nagraadse areas te ondersteun	Uitnemendheid in voorgaadse navorsing word ondersteun
		2.3.2	Om die professionele ontwikkeling van	Meer onderrigters neem aktief deel aan voortdurende professionele ontwikkeling (om

			akademici as skoliere te ondersteun	vaardighede en bevoegdhede te versterk)
		2.3.3	Om die praktyk van die vakkundigheid van leer en onderrig (VVLO) toepaslik te erken en te beloon	Uitnemendheid in onderrig ontvang erkenning wat vergelykbaar met navorsingsprestasies is



Kern strategiese tema 3: Navorsing vir impak

Die US streef uitnemendheid in navorsing na wat oor dissiplinêre grense strek en aandag skenk aan komplekse wêreld-, streeks- en plaaslike uitdagings. Dit weerspieël ons ambisie om die geleerde, wetenskaplike, ekonomiese, sosiale en kulturele bydraes van ons navorsing te optimeer om kennis in diens van die samelewing te bevorder.

Ons bou saam die kapasiteit vir doeltreffende navorsing deur in mense te belê, infrastruktuur te versterk, 'n kollegiale en inklusiewe navorsingskultuur vas te lê, en kennisuitruiling, innovering en entrepreneurskap aan te dryf.

Ons is streng daartoe verbind om die dringendste uitdagings van ons tyd aan te pak. Op plaaslike gebied behels dit die bydrae van oplossings vir ongelykheid, armoede en werkloosheid. Op die vasteland en wêreldwyd sluit dit die uitdagings van klimaatsverandering, gesondheidsbevordering, sosiale geregtigheid en tegnologiese innovering in.

Deur middel van hierdie pogings herbevestig die Universiteit Stellenbosch sy rol as 'n navorsingsintensiewe, Afrika-gewortelde instelling van wêreldklas – wat sosiale transformasie en volhoubare lewensbestaan aandryf.

Nr.	Institusionele doelwit		Belynde doelstelling(s)	Uitkomste (Bykomende uitkomste kan, indien en waar nodig, by die jaarlikse Strategie-implementeringsplanne (SIP'e) gevoeg word)
3.1	Om uitnemendheid in alle vorme van navorsing na te streef (inter-, intra-, multi-, kruis- en transdissiplinêr) (navorsingsuitnemendheid)	3.1.1	Om inter-, multi-, kruis- en transdissiplinêre benaderings toe te pas wat bestaande dissiplinêre sterk punte en nuwe strategiese areas aanvul	Translasionele navorsing Navorsing wat sosiale uitdagings behandel Navorsingskultuur steun samewerking, integriteit, inklusiwiteit en globale betrokkenheid
3.2	Om die beste navorsingstalent te lok en te behou (navorsingskapasiteit)	3.2.1	Om navorsings-uitnemendheid te prioritiseer en te verskerp deur die bydrae van navorsers uit te brei	Navorsers van hoë kaliber kies en bly by die Universiteit Lok navorsingsgenote met 'n hoë impak en buitengewone aanstellings
		3.2.2	Om die getal postdoktorale genote by die US te verhoog (navorsing-/ kennis-produktiewe kapasiteit)	Postdoktorale programme lok Suid-Afrikaanse en internasionale talent en versterk navorsing Toenemende medebelegging in postdoktorale program
		3.2.3	Om die proporsie akademiese personeel met doktrale	Toenemende proporsie akademiese personeel met doktrale grade

			kwalifikasies te verhoog (navorsergehalte)	
		3.2.4	Om US-programme wat vroeë loopbaanacademici en toekomstige professors ondersteun en bevorder, uit te brei en te versterk (navorsings-kapasiteit en -diversiteit)	Toenemende deelname aan programme en inisiatiewe vir kapasiteitsbou Bespoedigde akademiese loopbaanontwikkeling weens deelname aan programme en inisiatiewe vir kapasiteitsbou
3.3	Om navorsings-infrastruktuur, -fasiliteite en -vermoëns van wêreldklas te verskaf (navorsings-infrastruktuur)	3.3.1	Om hoëgehalte- en toepaslike navorsings-infrastruktuur uit te brei en in stand te hou	Navorsingsbefondsing bied volhoubaarheid en groei oor die langtermyn vir navorsingsinfrastruktuur, d.w.s. hardeware, koste van sagtewarelisensies, menslike hulpbronne, fasiliteite Navorsingsinfrastruktuur en -fasiliteite voldoen aan wêreldklasstandaarde en ondersteun uitnemendheid
3.4	Om die gehalte en uitsette van die US se navorsings-publikasies te verhoog (navorsingsuitsette)	3.4.1	Om navorsingsuitsette van gehalte te verhoog	Toename in die getal en gehalte van navorsings-publikasies (boeke, hoofstukke, konferensie-verrigtinge, artikels, kreatiewe uitsette)
3.5	Om nagraadse studente se bydrae tot navorsingsuitsette te verhoog (navorsingsuitsette)	3.5.1	Om nagraadse studentebeurse en Consolidoc-programme te ondersteun en daarin te belê	PhD-programme lok 'n toenemende getal kandidate van gehalte Toename in navorsingsuitsette deur nagraadse kandidate
3.6	Om optimale wetenskaplike impak te behaal	3.6.1	Om meer en uiteenlopende strategieë vir kennisverspreiding te ontwikkel (wetenskap-oordrag en kommunikasie)	Navorsingskennis word doeltreffend in praktiese toepassings omgeskakel
3.7	Om optimale samelewingsimpak te behaal	3.7.1	Om strategiese transdissiplinêre navorsingsprojekte te vestig om die relevansie en samelewings- en ekonomiese impak van SU-navorsing te versterk	Transdissiplinêre navorsingsprojekte bevorder kennisuitruiling en samelewingsimpak Navorsing lewer volhoubare kommersiële inkomstestrome

		3.7.2	Om navorsing met beleidsrelevansie en -impak te produseer	Navorsingsbevindings beïnvloed beleids-ontwikkeling en -implementering
3.8	Om die entrepreneuriese en innoverende vermoëns in die Universiteit te optimeer	3.8.1	Om die beskerming van intellektuele eiendom met kommersiële potensiaal te beskerm (insluitend patente)	Intellektuele eiendom het toepaslike regsbeskerming
		3.8.2	Om meer afwentelmaatskappye te vestig om nuwe produkte en dienste voortspruitend uit US-navorsing aan die samelewing te verskaf, waar dit 'n samelewings- asook 'n ekonomiese impak kan hê	Navorsingsinnoverings skep suksesvolle, volhoubare kommersiële ondernemings
		3.8.3	Om 'n kultuur van entrepreneurskap te vestig, te koester en te versterk	'n Kultuur van innovering en entrepreneurskap is gevestig



Kern strategiese tema 4: 'n Transformerende studente-ervaring

Studente by die US ontvang uitstaande akademiese onderrig, leer en toesig deur middel van progressiewe pedagogie en navorsingsgeleide onderwys. Geïntegreerde institusionele steundienste bevorder studentesukses deur in die akademiese, persoonlike en sosio-ekonomiese behoeftes van studente te voorsien, en lewer dus afgeronde gegradueerdes wat die institusionele waardes van respek, verantwoordbaarheid, uitnemendheid, billikheid en deernis verpersoonlik.

Ons programme belyn direk met die veranderende professionele landskappe wat verseker dat studente deeglik toegerus is vir diverse loopbaanomgewings. Ons bevorder digitale bevoegdheid en holistiese ontwikkeling, en berei gegradueerdes voor om 'n blywende impak as etiese en vindingryke deskundiges en betrokke burgers te maak.

Nr.	Institusionele doelwit		Belynde doelstelling(s)	Uitkomst (Bykomende uitkomst kan, indien en waar nodig, by die jaarlikse Strategie-implementeringsplanne (SIP'e) gevoeg word)
4.1	Om studentetoegang te verhoog	4.1.1	Om toegang vir die aangewese groepe te verhoog (bv. voorheen benadeelde studente en studente met gestremdhede, en ander relevante hindernisse wat toegang kan beperk)	Beleide en verwante dokumentasie ondersteun toegang vir aangewese groepe Prosesse wat studentetoegang verhinder, is uitgeskakel Onderverteenwoordigde studentegroepe het toenemende toegang tot 'n diverse stel universiteits-programme
4.2	Om studentesukses te verbeter	4.2.1	Om omvattende stelsels vir studente-ondersteuning te versterk	Studente het toenemende toegang tot doeltreffende akademiese steundienste op 'n tydige manier Studente het toenemende toegang tot doeltreffende welwees- en steundienste op 'n tydige manier Studente wat deur 'n oponthoud in befondsing geraak word (insluitend NSFAS), ontvang tydige ondersteuning met oorbrugging om akademiese ontwrigting te verhoed Eksterne faktore (bv. vervoer, verblyf) wat studenteprestasie beïnvloed, is gematig Prestasiegapings tussen sosio-ekonomiese groepe is geminimeer

				Meer studente neem deel aan ko-kurrikulêre aktiwiteite, en daar is meer ko-kurrikulêre erkenning as deel van studente se portefeuljes
		4.2.2	Om die getal studente wat hul grade suksesvol voltooi, te verhoog	Toenemende getal voor- en nagraadse studente wat hul grade binne die minimum tydsraamwerk voltooi Datagedrewe besluitneming vir verbetering van studentesukses Versterkte retensiekoerse deur voorspelbare ontleding en tydige intervensies
		4.2.3	Om die getal gegradueerdes wat na kwalifikasies op hoër vlakke omskakel, te verhoog	Toenemende omskakelingskoers vanaf voorgraadse na doktrale kwalifikasies
4.3	Om digitale bevoegdheids vir verskerpte samewerkende leerervarings te ontwikkel	4.3.1	Om studente in staat te stel om nuwe digitale tegnologieë te gebruik	Digitaal-getransformeerde en verbeterde onderrig- en leerervarings Verskerpte gepersonaliseerde leerervarings en doeltreffendheid van assesserings



Kern strategiese tema 5: Doelgerigte vennootskappe en inklusiewe netwerke

Die US bou strategiese vennootskappe met akademiese instellings, sake, nywerheid en die burgerlike samelewing om ons navorsingsimpak te versterk en innovering aan te dryf. Met die bevordering van doelgerigte vennootskappe met plaaslike, kontinentale en globale netwerke werk ons saam om die samelewing se uitdagings aan te pak en tasbare voordele vir gemeenskappe te skep.

Hierdie wedersyds voordelige vennootskappe lok belegging, bespoedig tegnologie-oordrag en posisioneer die Universiteit as Afrika se voorkeurvennoot vir transformerende inisiatiewe in hoër onderwys. Deur akademiese uitnemendheid aan praktiese oplossings te koppel, en deur ons belanghebbende-gemeenskappe te betrek, verseker ons dat ons navorsing relevant en responsief bly en dat ons reputasie as 'n vooraanstaande, navorsingsintensiewe universiteit versterk word.

Nr.	Institusionele doelwit	Belynde doelstelling(s)	Uitkomst (Bykomende uitkomst kan, indien en waar nodig, by die jaarlikse Strategie-implementeringsplanne (SIP'e) gevoeg word)
5.1	Om die Universiteit Stellenbosch te vestig as die voorkeur-vennoot in die ontwikkeling van hoër onderwys	5.1.1 Om strategiese akademiese en navorsings-vennootskappe te bou, sowel binnelands as internasionaal	Nuwe aktiewe of gefokusde akademiese vennootskappe is gevestig Nuwe gesamentlike navorsingsinisiatiewe is met Afrika-instellings gevestig Nuwe gesamentlike navorsingstoele is gevestig Nuwe uitruilgeleenthede is vir studente en personeel geskep Toenemende getal doeltreffende internasionale onderrig-alliansies Toenemende getal doeltreffende akademiese samewerkings
		5.1.2 Om samewerking met plaaslike en internasionale sake- en nywerheidsvennote te versterk	Toenemende getal samewerkingsprojekte met nywerheid Toenemende inkomste wat uit nuwe en bestaande netwerke gegenereer word
		5.1.3 Om werkgewer-vennootskappe en geleenthede vir internskappe en vakleerlingskappe te versterk	Studente doen praktiese ervaring op deur gestruktureerde werkplasing in vennootskap met eksterne belanghebbendes

5.2	Om betekenisvolle globale vennootskappe te ontwikkel, insluitend ontluikende streke	5.2.1	Om strategiese vennootskappe in Asië-Pasifiese en ander ontluikende wêreldmarkstreke te vestig	Toenemende marktoegang tot, en samewerkingsgeleenthede met, Asië-Pasifiese lande
5.3	Om betrokke belanghebbende-gemeenskappe te bou	5.3.1	Om betrokkenheid by diverse groepe belanghebbendes te versterk, insluitend alumni, befonders en besluitnemers	Meer relevante groepe belanghebbendes neem aktief deel aan en dra finansieel tot universiteitsvennootskappe by Toenemende getal alumni, veral in geteikende streke, handhaaf sterk bande met en dra by tot die Universiteit se ontwikkeling
		5.3.2	Om te fokus op mede-ontwerp met gemeenskap- en relevante US-belanghebbendes	US-navorsing is meer betrokke en ingebed om kennis tot diens van die samelewing uit te ruil



Kern strategie tema 6: Voorkeurwerkgewer

Die US erken dat ons mense die sleutelaandrywers van ons sukses is. Die implementering van progressiewe strategieë vir aanlokking en behoud, mededingende erkenningstelsels, en omvattende ontwikkelingsgeleenthede verseker dat ons 'n omgewing skep waar uitnemende mense in alle personeelkategorieë kies om hul loopbaan te bou.

Ons belegging in kapasiteitsbou vir leierskap en personeelwelstand skep 'n humaniserende kultuur waar verbinding en samehorigheid gekoester word, en waar elke individu met hul kundigheid betekenisvol kan bydra tot ons kollektiewe missie en stelselmatige veranderinge in die samelewing.

Nr.	Institusionele doelwit	Belynde doelstelling(s)	Uitkomst (Bykomende uitkomst kan, indien en waar nodig, by die jaarlikse Strategie-implementeringsplanne (SIP'e) gevoeg word)
6.1	Om die beste personeel in alle kategorieë na die US te lok	6.1.1 Om strategieë vir die aanlokking van talent te ontwikkel en te implementeer	Gepaste bestuurstelsels en -prosesse om personeel aan te lok (lok, ontwikkel, behou en beloon talent)
		6.1.2 Om internasionale akademiese personeel te werf, waar relevant en gepas	Toenemende getal van die beste binnelandse en internasionale personeel word by die US aangestel
6.2	Om te verseker dat die beste en mees produktiewe personeel by die US behou word	6.2.1 Om strategieë vir die behoud van talent te ontwikkel en te implementeer	Strategiese benaderings is doeltreffend om talent te behou
		6.2.2 Om mededingende erkennings- en beloningstelsels te implementeer	Vergoeding lok en behou personeel van gehalte op alle vlakke binne die sektor
		6.2.3 Om omvattende opleidings- en ontwikkelingsgeleenthede vir alle personeel te ontwikkel en aan te bied	Meer personeel baat by geleenthede vir professionele ontwikkeling
		6.2.4 Om die vermoë om persoonlike en posisionele leierskap te ontwikkel, te ondersteun	Leiers by die US het die vermoë om 'n humaniserende kultuur te ondersteun Skep platforms regoor die instelling sodat personeel aktief by besluitneming betrokke kan wees en daaraan kan deelneem
		6.2.5 Om geleenthede vir produktiewe personeeluitruiling te verhoog	Personeeluitruiling sal geleenthede vir professionele ontwikkeling en die bou van netwerke bied



NAVIGEER RISIKO EN GRYP GELEENTHEDE AAN: DIE PAD VORENTOE

6. NAVIGEER RISIKO EN GRYP GELEENTHEDE AAN: DIE PAD VORENTOE

Die oorgang van die Strategieplan 2019–2024 na die Strategieplan 2026–2030 weerspieël sowel kontinuïteit as kritieke evolusie in die Universiteit Stellenbosch se strategiese voorname. Ingelig deur 'n omvattende SOAR-ontleding (sterk punte, geleenthede, aspirasies, resultate), erken die instelling dat hoewel die US die ontwrigtende tydperk van die pandemie genavigeer en operasionele stabiliteit gehandhaaf het, ons nou 'n **prestasie-plato** bereik het wat 'n geherkalibreerde risiko-aptyt genoodsaak. Dit sluit 'n meer doelbewuste toleransie vir innovasiegedrewe risiko en 'n laer toleransie vir onbestuurde finansiële blootstelling in. Dié verskuiwing vind plaas in 'n omgewing wat gekenmerk word deur **ongekende onbestendigheid in befondsing** in Suid-Afrikaanse hoër onderwys. Vier van die instelling se top vyf risiko's hou 'n direkte bedreiging vir ons finansiële volhoubaarheid in: die staatsregulering van onderriggelde, die volgehoue afname van staatsubsidies in reële terme, onstabiliteit in die nasionale finansiële hulpskema vir studente (NSFAS), en die verlaging en onbestendigheid van internasionale navorsingsinkomste, veral die inkrimping van die VSA se federale navorsingsbefondsing. Ons kwesbaarheid word verder geknou deur die bykomende afwaartse druk op filantropiese skenking en die wêreldwye afmatting van donateurs.

Gegewe hierdie agtergrond, moet die Universiteit 'n gemete dog besliste risiko-aptyt aanvaar – een wat strukturele befondingskokke met omsigtigheid hanteer, en terselfdertyd gediversifiseerde inkomstegeleenthede daardwerklik nastreef. Inkrementele aanpassings is nie meer voldoende nie; hierdie saamlopende druk vereis dat die finansiële model fundamenteel herverbeel moet word en dat daar 'n doelbewuste verskuiwing na gediversifiseerde inkomste-portefeuljes in derde-, vierde- en vyfdestroominkomste moet wees.

Finansiële risiko's: Herkalibrering van die institusionele risiko-aptyt (vennootskappe en volhoubaarheid)

Die Strategieplan 2026–2030 skenk deur die fokus van Doelwit 1.4 op holistiese finansiële volhoubaarheid direk aandag aan sistemiese befondingsdruk. Dit sluit in:

- geteikende groei in kontraknavorsing, bedryfsgerigte raadpleging en innovasiedienste;
- die uitbreiding van professionele ontwikkelingsprogramme om kosteverhalende en inkomstegenererende onderrigpaaie te skep;
- die verskaling van kommersialiseringsaktiwiteite, insluitend intellektuele eiendoms-
pyplyne, afwentelmaatskappye en markbelynde tegnologieplatforms; en
- die doelgerigte nastrewing van strategiese vennootskappe, plaaslik én internasionaal, wat nuwe befondingsinstrumente beskikbaar stel.

Die Universiteit se risiko-aptyt in hierdie domein verskuif na meer aanvaarding van entrepreneuriese, vennootskapsgegronde inkomstegenerering, terwyl 'n lae toleransie vir risiko's met betrekking tot voldoening, likwiditeit en solvensie gehandhaaf word. Diversifikasie is dus nie 'n opsionele strategie nie, maar 'n noodsaaklike institusionele risikoreaksie.

'n Samehangende, risikobelynde institusionele reaksie

Die Strategieplan 2026–2030 is nie 'n versameling geïsoleerde inisiatiewe nie, maar 'n geïntegreerde institusionele risikobestuursreaksie. Digitale transformasie ondersteun operasionele veerkragtigheid; doelgerigte vennootskappe genereer nuwe inkomstestrome; belegging in mense en kultuur (tema 3 en 6) behou talent in tydperke van vergoedingsdruk; en die draaispil na volhoubare leer en onderrig versterk langtermyn- finansiële volhoubaarheid.

Leer en onderrig: Markrelevansie, bekostigbaarheid en volhoubaarheid (akademiese uitnemendheid)

Die raamwerk vir risiko-aptit binne leer en onderrig erken dat programportefeuljes meer behendig, markresponsief en finansiële lewensvatbaar moet word. Die Strategieplan benadruk:

- die verfyning van die akademiese aanbod om in die ontwikkelende behoeftes van die arbeidsmark te voldoen;
- die diversifisering van leweringmetodes, insluitend digitale en gemengde paaie; en
- die verbetering van kostedoeltreffendheid sonder om gehalte prys te gee.

Hierdie ingrypings verminder risikoblootstelling met betrekking tot inskrywingstagnasie, uitdagings met bekostigbaarheid en oorafhanklikheid van staatsgereguleerde fooie-inkomste. Intussen bied digitale transformasie (Doelwit 1.5) versagting vir risiko's ten opsigte van stelsel- en kubersekuriteit deur data-integriteit te versterk, studentgerigte dienste te verbeter en geïntegreerde beplanning en vooruitskatting moontlik te maak.

Navorsing, innovasie en kommersialisering: Reaksie op inkrimping van wêreldwye befondsing (akademiese uitnemendheid)

Die inkrimping van die VSA se federale navorsingsfondse en ander internasionale inkomstestrome noodsaak die US om 'n hoër innovasierisiko-aptit gekoppel aan laer afhanklikheidsrisiko te aanvaar. Die plan se geïntegreerde navorsing- en innovasiedoelwitte het ten doel om:

- navorsingsvennootskappe met 'n hoë impak regoor Afrika en die Globale Suide uit te brei;
- kontraknavorsing en samewerking met die wetenskapbedryf te laat groei;
- kommersialiseerbare navorsingsuitsette en entrepreneuriese ekosisteme te versterk; en
- veerkragtige portefeuljes vir navorsingsbefondsing te bou wat die afhanklikheid van 'n eng groep eksterne agentskappe verminder.

Die US posisioneer hulself sodoende om skokke van eksterne befondsing te versag en terselfdertyd navorsingsintensiewe groei as 'n strategiese differensieerder te benut.

Internasionalisering: Strategiese alliansies as 'n hefboom vir risikoversagting en groei (vennootskappe en volhoubaarheid)

Internasionalisering wat as doelgerig, eties en wedersyds voordelig geformuleer word, dien as 'n buffer teen binnelandse befondsingsonstabiliteit asook as 'n katalisator vir nuwe inkomste. Onder Tema 5 (doelgerigte vennootskappe en inklusiewe netwerke) brei die Universiteit die risiko-aptit vir strategiese internasionale alliansies uit, en handhaaf 'n konserwatiewe standpunt oor vennootskappe wat die US aan reputasie-, politiese of finansiële skade kan blootstel. Die fokus op gediversifiseerde, wêreldwye samewerking stel paaie beskikbaar vir:

- gesamentlike grade en samewerkende onderrigmodelle;
- multi-institusionele navorsingsprogramme;
- filantropie- en alumni-gesprekvoering in nuwe geografieë; en
- mobiliteitspaaie wat die US se aantreklikheid vir internasionale studente versterk.

Die US se koers na geleentheid te midde van strukturele risiko

Die aanvang van hierdie strategiese trajek gaan gepaard met die US se volle erkenning vir die instelling se inherente sterk punte en die beduidende omvang van verandering wat nodig is. Om te verskuif van 'n hoogspresterende universiteit na Afrika se toonaangewende, navorsings-intensiewe universiteit verg moed, veral wanneer moeilike besluite oor hulpbrontoekenning, programprioritisering en institusionele fokus gemaak word. Ons oorsigbestuurstrukture, ingelig deur 'n verfynde risiko-aptit, bied die toesig wat nodig is om ambisie met verantwoordelikheid te balanseer. Die US is geposisioneer om deur middel van die drie strategiese fokusse van akademiese uitnemendheid, mense, prosesse en kultuur, en vennootskappe en volhoubaarheid om nie net toekomstige ontwrigtings te weerstaan nie, maar ook om dit in geleenthede te omskep.

