

vertrouwen en maatschappelijke betrokkenheid studiesucces en werktevredenheid in een transparante samenwerking

Na vijf stemronden in de verkiezingen van een nieuwe rector en vicerector aan de Universiteit Gent hebben geen van beide kandidatenduo's de vereiste tweederdemeerderheid behaald. Wij, als kandidatenduo's, hebben deze boodschap van de kiezer begrepen en zijn op zoek gegaan naar een uitweg uit deze impasse in de vorm van een consensus. De programma's van de beide duo's hebben de basis gevormd voor een nieuw programma waarin we een aantal beleidsdomeinen prioritair naar voren willen schuiven voor de komende beleidsperiode. We zijn daarbij uitgegaan van de vaststelling dat onderzoek en onderwijs uiteraard centraal staan aan onze universiteit, aangevuld met internationalisering, maar dat voor de optimale uitbouw van een universiteit in een snel evoluerende en internationale maatschappij, andere beleidsdomeinen evenzeer een cruciale rol spelen. Het gaat daarbij om volgende beleidsdomeinen:

- Onderzoek en valorisatie van onderzoek
- Onderwijs
- Internationalisering
- Diversiteit
- Processen, HR en carrièremanagement
- Maatschappelijke betrokkenheid, externe relaties en communicatie
- Duurzaamheid

Het aspect van interdisciplinaire en multidisciplinaire aandachtspunten over de grenzen van deze beleidsdomeinen heen is evenzeer cruciaal, waarbij een geïntegreerde aanpak noodzakelijk is in een collegiaal team. Zoals reeds aangegeven tijdens debatten en infomomenten is de universitaire beleidsvoering in de afgelopen 200 jaar zo complex geworden dat we ervan overtuigd zijn dat de universiteit van de toekomst door meerdere personen geleid dient te worden. Voor de eerstvolgende beleidsperiode gaat onze voorkeur uit naar een sterke ondersteuning van de bovenstaande beleidsdomeinen in de vorm van vicerectoraten. Dit betekent dat in onze visie onderzoek, onderwijs en internationalisering steeds ondersteund moeten worden door vicerectoraten, maar dat in volgende beleidsperiodes naast deze drie ook andere domeinen gedefinieerd kunnen worden als prioritair. We willen op deze manier de crisis waarin we ons volgens sommigen bevinden in de huidige verkiezingsperiode ombuigen tot een versterking van de Universiteit Gent zodat ze klaar is om de uitdagingen van de toekomst te kunnen aanpakken. De ambitie is en blijft om van onze universiteit een topuniversiteit te maken op alle vlakken: op het vlak van onderwijs en onderzoek, als werkgever, als actor in het maatschappelijke debat en op het vlak van welzijn en duurzaamheid. De voorgestelde bestuursploeg gaat voor een bedrijfscultuur waarbinnen ethische principes, vertrouwen en transparantie centraal staan, met aandacht voor leading examples, servant leadership en good practices. Er wordt een open bedrijfscultuur geïnstalleerd waarbij integriteit, vertrouwen, transparantie en overleg centraal staan.

Onderzoek en valorisatie van onderzoek

Financiering

De UGent moet keuzes durven te maken. Vaak worden middelen te zeer versnipperd, om iedereen iets te gunnen, waardoor finaal veel mensen erg weinig krijgen. Een manier om dit te realiseren is het inperken van overdreven interne competitie. Het openstellen van zes centrale BOF-ZAP-mandaten waarbij vervolgens meer dan 550 kandidaten (waarvan velen extern, maar ook zeer velen intern) hopen op succes, leidt tot veel frustraties, zowel aan de kant van de kandidaten als aan de kant van de beoordelaars. Een betere aanpak kan erin bestaan actief te anticiperen en te reageren op externe opportuniteiten, zoals de project-calls van de EU, de Vlaamse clusterinitiatieven, enz., met als bedoeling de impact van de UGent hierin te verhogen. Dit impliceert géén top-down-aanpak, waarbij het universiteitsbestuur eenzijdig beslist welke initiatieven moeten worden genomen. Integendeel, we pleiten voor een aanpak waarbij het universiteitsbestuur permanent dialoogt met de faculteiten, en samenwerking over faculteitsgrenzen heen aanmoedigt. Eerder dan de onderzoeksmiddelen enkel te verdelen op basis van competitiviteit, wordt nagedacht over een basisallocatie van middelen aan vakgroepen of onderzoeksinstituten.

Daarnaast moet – samen met de andere Vlaamse universiteiten – bij de overheid worden aangedrongen op een verhoging van de structurele financiering van de universiteiten en financierende instellingen zoals het FWO-Vlaanderen. De extreem lage slaagkansen bij het indienen van projecten of mandaataanvragen bij het FWO-Vlaanderen zijn onaanvaardbaar; het protest dat hiertegen gerezen is in de loop van 2016, is volkomen terecht en dient aangehouden (en zelfs versterkt) te worden.

Persoonlijk talent

We zetten in op persoonlijk talent. Academicsi bepalen zelf binnen welk domein zij willen excelleren. Dergelijke benadering kan gefaciliteerd worden via samenwerking en evaluatie op groepsniveau. Academische vrijheid moet daarbij gewaarborgd blijven. Er is immers niet één zaligmakend onderzoeksmodel voor alle onderzoeksgebieden; er is integendeel net meer diversiteit op het vlak van onderzoek gewenst, met een evenwicht tussen fundamenteel, strategisch basisonderzoek en vraaggedreven onderzoek. In het bijzonder wordt aandacht gevraagd voor het belang van fundamenteel onderzoek: 'kennisontwikkeling omwille van de intrinsieke waarde van kennisontwikkeling', en het stimuleren van risicovol onderzoek waarvan de resultaten niet of nauwelijks voorspelbaar zijn, behoren tot de belangrijkste taken van een universiteit. De UGent dient nog meer in te zetten op fundamenteel onderzoek dan nu reeds het geval is.

Excellentie

De UGent streeft naar excellentie. UGent'ers die de ambitie én de capaciteiten hebben om tot de absolute wereldtop te behoren, moeten daartoe de kans krijgen. Ze zijn goud waard voor de uitstraling van de universiteit. Maar redelijkheid en menselijkheid zijn ook op dit vlak erg belangrijk: beweren dat iederéén excellent is of moet zijn, is hetzelfde als beweren dat niemand het is of moet zijn. Zeker binnen het professorenkorps leeft het idee dat

iedereen zeer goed tot uitstekend moet presteren op onderwijs, onderzoek én dienstverlening. Dat is niet realistisch is, en ook niet raadzaam. Moeten we van docenten die een omvangrijke onderwijsopdracht in de eerste bachelorjaren op uitstekende wijze invullen ook nog eisen dat ze zich te pletter publiceren of tegen de sterren op projectvoorstellen schrijven? Moeten we uitstekende onderzoekers die minder beslagen zijn in doceren echt verplichten om les te geven?

Op geen van die, en vele aanverwante, vragen is het antwoord zwart-wit. Maar dat ontslaat ons niet van de plicht om na te denken over de manier waarop we aan de UGent met onze collega's omgaan, en over datgene wat we redelijkerwijs kunnen en mogen verwachten van mensen. In dit verband is het natuurlijk belangrijk om niet alleen individuele verantwoordelijkheden en wensen maar ook gezamenlijke verantwoordelijkheden en wensen voor ogen te houden. Er is immers ook nog zoiets als de gezamenlijke verantwoordelijkheid van een ploeg voor een opleiding, voor studenten, voor een onderzoeksdomein, voor een team. Het inzetten op de sterktes van alle individuele UGent'ers moet er dus mede op gericht zijn deze gezamenlijke verantwoordelijkheden waar te maken. Dit sluit aan bij ons pleidooi om samenwerking tussen mensen en entiteiten binnen de universiteit aan te moedigen, in plaats van die via impliciete of expliciete mechanismen te verhinderen.

Transdisciplinair onderzoek

Voor sommige onderzoeksactiviteiten geldt dat ze het best geclusterd kunnen worden in samenwerkingsverbanden (die niet noodzakelijk een gelijke omvang hebben – ook hier is diversiteit belangrijk), waar structurele financiering aan toegekend kan worden zodat ze gedurende een vier- of vijftal jaren kunnen werken volgens roadmaps of beheersovereenkomsten, uiteraard met monitoring en cours de route. Het is tegelijkertijd duidelijk dat overdreven Mattheus-effecten beperkt moeten worden.

We stellen verder vast dat de aanpak van maatschappelijke vraagstukken meer trans- of interdisciplinair onderzoek vergt dan vandaag structureel mogelijk is. Daarom wordt de oprichting van faculteitoverschrijdende onderzoeksinstituten voorgesteld, niet met de bedoeling onderwijs en onderzoek van elkaar los te koppelen maar wel om ervoor te zorgen dat onderzoekers op een structurele wijze over facultaire grenzen heen samenwerken. In het model dat ons voor ogen staat, blijft elk ZAP-lid of onderzoeker verbonden aan een faculteit en vakgroep maar wordt een deel van de onderzoeksmiddelen via de onderzoeksinstituten, samengebracht en wordt in deze instituten rond bepaalde thema's vanuit verschillende disciplines samengewerkt. We denken bv. aan een health instituut waarin samengewerkt wordt rond de grote gezondheidsthema's door zowel alfa-, beta- als gammawetenschappers, of een social sciences instituut waarin onderzoekers uit de drie wetenschapsgebieden samenwerken aan thema's zoals veroudering, migratie of stadsontwikkeling. Andere mogelijke voorbeelden zijn een behavioral sciences instituut of een life sciences instituut. De thema's die binnen elk instituut worden bestudeerd, kunnen natuurlijk wisselen indien ook de maatschappelijke uitdagingen verschuiven, maar door het transdisciplinair samenwerken te institutionaliseren zorgen we ervoor dat onderzoeksmiddelen en onderzoeksapparatuur gericht kunnen worden ingezet en middelen niet versnipperd worden.

Voor de organisatie en aansturing van dergelijke instituten kunnen we ons laten inspireren door de succesvolle voorbeelden in Vlaanderen en in het buitenland. Door een samenvoeging van de extern aangetrokken middelen op instituutsniveau eerder dan op individueel niveau kunnen deze instituten ook een oplossing bieden om meer onderzoekers op permanente basis te werk te stellen, zoals wordt bewezen door bestaande onderzoeksinstituten als het VIB, imec, en andere Strategische Onderzoekscentra (SOCs).

Valorisatie van onderzoek

We stimuleren valorisatie van het onderzoek en vergroten de impact van het onderzoek via actieve dialoog met interne (individuele onderzoeker, verantwoordelijken TechTransfer, business developers, IOF-consortia, verantwoordelijken van de (nieuw op te richten) onderzoeksinstituten, IOF-raad, bevoegde vicerector) en externe stakeholders en via het creëren van een gedragen incentives-beleid. Valorisatie van onderzoek wordt aangemoedigd als onderdeel van de carrière(planning) van de doctoraatsstudent, WP, ZAP en/of ATP.

Er is niet één zaligmakend onderzoeks- en valorisatiemodel voor alle onderzoeksgebieden. De beoogde impact van onderzoek kan fundamenteel-wetenschappelijk, economisch, maatschappelijk, of een combinatie daarvan zijn. Diversiteit op het vlak van onderzoek is gewenst en moet zelfs aangemoedigd worden, met een evenwicht tussen fundamenteel, strategisch basisonderzoek en vraaggedreven onderzoek.

Voor het verder stimuleren van economische valorisatie denken we onder andere aan:

- het creëren van een doctoraatstraject met economische valorisatie als finaliteit
- het erkennen van aspecten van economische valorisatie in bijvoorbeeld tenure-track-contracten of gepersonaliseerde doelstellingen;
- het promoten en verder uitbouwen van initiatieven rond ondernemerschap.

Duidelijke communicatie vanuit de universiteit naar de maatschappij toe, en de versterking van de banden met verschillende maatschappelijke actoren zijn voor ons cruciaal. Onderzoek met maatschappelijke relevantie dient dan ook ondersteund en gewaardeerd te worden, net als de onderzoekers zelf die investeren in het maatschappelijk valoriseren van hun onderzoek. We ondersteunen het in 2015 aan de UGent uitgewerkte beleidsplan inzake maatschappelijke valorisatie en citeren daaruit:

Om maatschappelijke valorisatie te evalueren, stimuleren en verder te ontwikkelen is het belangrijk om de impact of de resultaten die het oplevert, te benoemen en zichtbaar te maken. Hiervoor lijkt een nieuwe aanpak nodig die afwijkt van klassieke routines die voornamelijk kwantitatief en op output gericht zijn. Een uitdrukking door middel van kwantitatieve indicatoren (bijv. binnen een allocatiemodel) zal zelden recht doen aan het procesmatige karakter van valorisatie, noch aan de creativiteit van de betrokken onderzoekers. Bovendien vormen zowel het tijdsaspect als een eenduidige, individuele toewijzing van resultaten en verwezenlijkingen bijzondere uitdagingen. Hoewel men dus kan spreken van een aantoonbare impact van maatschappelijke valorisatieactiviteiten zal men deze niet steeds kunnen vatten in een louter kwantitatieve beschrijving op een welbepaald moment.

Voor het stimuleren van maatschappelijke valorisatie denken we verder onder andere aan:

- het meenemen van initiatieven rond maatschappelijke valorisatie (zoals wetenschapscommunicatie, beleidsadvisering, participatief onderzoek, enz.) in het kader van de evaluatie van de aanvragen voor onderzoeksfinanciering;
- het erkennen van aspecten van maatschappelijke valorisatie in bijvoorbeeld tenure-track-contracten of gepersonaliseerde doelstellingen;
- het heractiveren van de budgetten voor projecten van wetenschapscommunicatie;
- het versterken en ondersteunen van initiatieven die zich richten op het uitdragen van onderzoek naar scholen, musea en publieke instellingen toe (lespakketten, tentoonstellingen, open labo-dagen, ...);
- het promoten en verder uitbouwen van mediatraining in het opleidingsaanbod;
- het promoten en verder uitbouwen van initiatieven m.b.t. 'life-long learning'.

Maatschappelijke valorisatie gaat uiteraard nog verder. De universiteit moet een voortrekkersrol spelen als denktank over maatschappelijke uitdagingen. Wij kiezen voor een universiteit die zich engageert en pro-actief deelneemt aan het maatschappelijke debat en ook het onderzoek ter zake stimuleert (zie ook het voorstel tot oprichting van een social sciences instituut). Iedere UGent-medewerker en -student moet de mogelijkheid krijgen en gestimuleerd worden om zich maatschappelijk te engageren in het beleid, het bedrijfsleven, binnen sociale organisaties, ... Dit verstevigt de banden met onze stakeholders en draagt bij tot de integratie van het onderzoek en het onderwijs binnen de maatschappij.

Onderwijs

Instream

We pleiten voor een verplichte, maar niet-bindende ijkingsstoets die rekening houdt met de specificiteit van de begintermen van het gekozen traject. De bedoeling van zo'n test is studenten te ondersteunen bij het inschatten van hun eigen competenties, niet het bouwen van hindernissen bij de aanvang van hun studies. De studenten aan de juiste startlijn brengen is immers zeer belangrijk, maar daar mag het niet stoppen. Als na een ijkingsstoets blijkt dat de kennis van een student nog wat moet worden bijgespijkerd, moet hij/zij de kans krijgen om dat te doen. We pleiten dus niet voor een 'afstraffende' ijkingsstoets, maar wel voor een ijkingsstoets die stimuleert. Tegelijkertijd mag studenten die zéér zwak scoren voor een ijkingsstoets, geen rad voor de ogen worden gedraaid: deze studenten moeten worden aangemoedigd om een andere studiekeuze te maken.

Daarnaast is het belangrijk diversiteit in de instroom te stimuleren en in de doorstroom te garanderen. Dat kan het best gebeuren via ondersteunende acties die niet stigmatiserend zijn voor één groep. Overleg met deskundigen over de vraag op welke manieren dit het beste kan gebeuren is hiervoor noodzakelijk. Méér studenten naar de universiteit halen is geen doel op zich. We willen studenten die op de juiste plaats zitten en het beste van zichzelf kunnen geven; of dit nu in onze universiteit is of in een andere hoger onderwijsinstelling, is van secundair belang. We zijn er trouwens van overtuigd dat op associatieniveau (en zelfs over de associatiegrenzen heen) meer kan worden gedaan qua trajectbegeleiding van studenten, dan nu het geval is.

Doorstroom

De universiteit van de toekomst combineert 'ex cathedra' lessen met onderwijsvormen waarbij evaluatie gebaseerd wordt op een goede uitvoering van opdrachten en taken. We pleiten dus voor activerende onderwijsmethoden waarbij studenten de studiestof zelf ontdekken en hun toepassingskennis toetsen. Dit willen we eerst via proefprojecten, begeleid door onderwijsspecialisten, uittesten en indien succesvol breder implementeren. Inspraak en medewerking van de studenten om elke stap in dit studiesucces-traject te optimaliseren is hierbij cruciaal en natuurlijk is ook een goede begeleiding en ondersteuning van docenten en het AAP noodzakelijk. We blijven naar toponderwijs streven, maar we willen de studenten beter begeleiden in hun studietraject zodat ze hun eindniveau kunnen halen. De monitoraten moeten daarom nog meer op coaching inzetten.

Onderwijstaal

Het Nederlands heeft steeds een belangrijke rol gespeeld in de ontvoogding van Vlaanderen en het is dus belangrijk dat Nederlands te behouden als academische taal. Een verregaande verengelsing van alle opleidingen (zoals in Nederland aan de gang is) is niet wenselijk voor bacheloropleidingen. Engels is immers geen doel op zich maar een middel om opleidingen aan te bieden die zich richten op mondiale uitdagingen en die zowel Vlaamse als internationale studenten en onderzoekers kunnen aanspreken. De meerwaarde van dergelijke opleidingen ligt niet in het feit dat er in het Engels wordt gedoceerd, maar wel in

de interactie en bredere kijk op problemen die ontstaan wanneer studenten met verschillende nationaliteiten en achtergronden samenwerken.

Voor masteropleidingen is het Engels (of eventueel een andere taal) te overwegen indien dit een meerwaarde is voor de studenten en het afnemende werkveld. Engels als onderwijstaal moet dus kunnen waar het gepast is. Bij een opleiding met een uitgesproken onderzoeksfinaliteit ligt het bijvoorbeeld voor de hand de taal te gebruiken die in die discipline gangbaar is (het Engels, maar eventueel ook het Frans of een andere taal). Waar de topic bij uitstek internationaal is en er een gemengd publiek van studenten voor bestaat, ligt het ook voor de hand dat dit in het Engels aangeboden kan worden.

Ditzelfde geldt voor de confrontatie met buitenlandse doctoraatsstudenten, professoren en andere wetenschappers wanneer die ingezet worden om hun inzichten te delen met onze studenten. De meerwaarde hiervan ligt in het feit dat er door het internationale publiek een interactie en een verbreding van inzichten ontstaat, zowel binnen het vakgebied als in het brede maatschappelijke kader errond. Vakken in een andere taal kunnen bovendien de basis vormen voor een gestructureerd internationaal mobiliteitspakket (Erasmus). Alle lesgevers dienen daarbij gecertificeerd te zijn met een C1-atteest voor het Engels.

Internationalisering op het vlak van onderwijs en onderzoek draagt bij tot de rol van de universiteit als innovator van onze lokale en regionale economie, en van de maatschappij als geheel. We vermelden in deze context ook onze belangrijke verantwoordelijkheid ten aanzien van landen in het zuiden, waarmee we verder structurele samenwerkingen willen opzetten. Wij pleiten dus voor een zich internationaal profilerende universiteit. Wij pleiten niet voor het vrij laten van de onderwijstaal, maar vinden wel dat dit de bevoegdheid moet zijn van de universiteit zelf en dat de overheid dit niet moet proberen te regelen via een ingewikkeld systeem van regels en uitzonderingen.

Hervorming academiejaar

Een eventuele hervorming van het academiejaar kan alleen in overleg met alle belanghebbende partijen, en met de studenten, lesgevers en roostermakers in het bijzonder. Wij zijn alvast niet gewonnen voor de meest doorgedreven voorstellen van modulaire opbouw zonder activerende leervormen en met periodes van 5 lesweken zonder blokperiode. Een hervorming van het academiejaar die het mogelijk maakt om tijdens de kerst- en nieuwjaarsperiode de leerboeken even te laten voor wat ze zijn, lijkt ons daarentegen wel aangewezen, evenals de invoering van een echte zomervakantie voor iedereen. Wij pleiten alvast tegen eenheidsworst: moduleonderwijs mag alleen georganiseerd worden voor die opleidingen (en nog specifieker: voor die vakken) die zich daartoe lenen. Moduleonderwijs dient het leerproces van de studenten te bevorderen en mag er in geen geval een belemmering voor vormen. We pleiten dus voor een gemengd onderwijsaanbod, waarbij sommige opleidingen/vakken modulair worden aangeboden, en andere niet. Wat ook de duur moge worden van toekomstige lesmodules, het is aangewezen om de erop volgende examenperiodes te laten voorafgaan door een (korte) blokperiode. Zo'n blokperiode is nodig om studenten de kans te geven de leerstof globaal te verwerken en verbanden te leggen tussen de leerstof van verschillende vakken. Bovendien pleiten we voor een behoud van een tweede examenkans in hetzelfde academiejaar. Het is evenwel

duidelijk dat verder overleg hieromtrent nodig is, en dat geen overhaaste beslissingen genomen mogen worden. Een goede onderwijskalender houdt trouwens rekening met de specifieke vereisten inzake opleiding, stages en het maatschappelijk engagement van de studenten. De nota 'Standpunt Alternatieve Academische Kalender' die door de Gentse StudentenRaad (GSR) werd voorbereid, bevat een aantal zeer terechte bekommernissen. Het is aangewezen om deze bekommernissen grondig te bespreken en er rekening mee te houden wanneer een hervorming van het academiejaar doorgevoerd zou worden. De invoering van moduleonderwijs heeft alleen zin als ook aangepaste leer- en examenvormen geïntroduceerd worden. We kijken dan ook uit naar het resultaat van de werkgroepen die onlangs aan de slag zijn gegaan in de schoot van de Directie Onderwijsaangelegenheden en waarin onder meer nagedacht zal worden over activerende lesvormen.

Lesgevers

Lesgevers (iedereen die betrokken is bij het onderwijs) hebben nood aan bruikbare tools om dat onderwijs te verstrekken. Die kunnen aangeleverd worden via docententrainingen en onderwijstips, zodat ze goed gewapend aan de job kunnen beginnen en op geregelde basis nieuwe ideeën kunnen opdoen. Betutteling van lesgevers is echter uit den boze. Lesgevers moeten uiteindelijk hun lessen kunnen geven zoals zij vinden dat ze gegeven moeten worden. Zij zijn immers de experts in hun vakgebied. Er is trouwens niet één 'beste manier van lesgeven': verschillende lesgevers hebben een verschillende doceerstijl, net zoals verschillende leerinhouden vaak een andere aanpak vragen. Wat nagestreefd moet worden, is echte excellentie bij lesgevers die studenten kunnen begeisteren en hen ook helpen om de hoge eisen die aan het universitaire onderwijs gesteld worden te halen. We hebben al zeer veel good practices binnen de instelling en in vrijwel alle faculteiten zoals de flipped classrooms of de skillslabs. Docenten moeten de tijd en mogelijkheden krijgen om hierin getraind en ondersteund te worden indien ze dat wensen.

Onderwijsadministratie

Wij pleiten voor een administratieve vereenvoudiging inzake onderwijsadministratie. Het huidige systeem wordt door velen ervaren als te bureaucratisch doordat men kwaliteit meet aan het afvinken van in te vullen formulieren. Evaluaties zijn uiteraard noodzakelijk. De huidige evaluatieprocedures gaan echter te weinig uit van vertrouwen in de medewerkers en zorgen voor te veel administratieve overlast. De commissies en de instrumenten die ze hanteren (bv. interne kwaliteitszorg, toetskaders) dienen om docenten te ondersteunen, niet om ze te met de vinger te wijzen. Teveel dreigt de foutieve perceptie te ontstaan dat commissies als controleorgaan fungeren. Er moeten prioriteiten gesteld worden: onderwijsevaluaties door studenten zijn bijzonder waardevol, maar het is niet nodig om van elke lesgever elk jaar alle vakken aan evaluaties te onderwerpen. Volg op waar nodig, en vertrouw de medewerkers indien alles goed verloopt. Energie en tijd die worden besteed aan het al te frequent evalueren van zaken die goed lopen, zijn energie en tijd die niet kunnen worden besteed aan het oplossen van echte probleemsituaties, waardoor ze soms te lang blijven aanslepen. Het spreekt voor zich dat dit niet wenselijk is. We erkennen dus nadrukkelijk het belang van kwaliteitsopvolging, maar pleiten voor een culturomslag: we streven naar kwaliteitsopvolging die enerzijds uitgaat van vertrouwen en anderzijds probleemsituaties op een adequate manier aanpakt.

Een betere infrastructuur

Studenten vragen ons om leeractiviteiten interactiever te maken en sommige docenten wensen volop in te zetten op nieuwe leer- en werkvormen. Helaas ontbreken vaak de nodige infrastructuur en/of de nodige ondersteuning om dit mogelijk te maken. Wij willen van de UGent een universiteit maken die keuzes durft te maken en prioriteiten durft te stellen, en vervolgens haar medewerkers voldoende middelen geeft om die binnen een redelijke termijn te realiseren. Dit geldt vanzelfsprekend niet alleen voor de Directie ICT, maar ook voor de andere directies en de faculteiten. We denken bv. aan de door de studenten gevraagde lesopname-mogelijkheid. Knelpunt is de opslagcapaciteit en de vervanging van Minerva door een performanter systeem en we zullen moeten bekijken of dit haalbaar is. Een ander voorbeeld is de renovatie van practica-zalen of het geschikt maken van meer auditoria voor groepswork of andere activerende opdrachten door ze uit te rusten met verplaatsbare meubels, eerder dan met vaste banken zoals nu nog te vaak het geval is. Verder pleiten wij voor het gedeelde gebruik van onderzoekslaboratoria (niet alleen binnen de UGent, maar zeker ook binnen de associatie of zelfs over de associatiegrenzen heen), wat niet enkel een besparing in m² betekent maar ook de opportuniteit om die gedeelde labo's op een hoger niveau in te richten en ze professioneel en veilig te ondersteunen door gekwalificeerd personeel met contracten van onbepaalde duur. Ook de huidige gebrekkige WiFi-dekking binnen de UGent moet aangepakt worden. Dit wordt gevraagd door vele studenten en personeelsleden. Met de personeels- en werkingsmiddelen waarover de Directie ICT momenteel beschikt kan zij echter onmogelijk tegemoet komen aan die zeer terechte vragen. Wij pleiten ervoor om de Directie ICT de nodige middelen te geven om dergelijke noden te kunnen lenigen, en zijn ervan overtuigd dat zij nadien in staat zal zijn om van de UGent een universiteit te maken die over uitstekende netwerk- en datadiensten beschikt, een universiteit die ook in het digitale tijdperk vooruitstrevend en aantrekkelijk is.

Voorbereiding op een job

Een job zoeken, vinden en vasthouden is voor ons een deel van goed onderwijs opzetten. We zetten hard in op het ondersteunen van jobbeurzen in elke faculteit. We kiezen ervoor om dit samen met studenten zelf te doen. Meteen helpen we hen hun eigen netwerk uit te bouwen en portfolio uit te werken. Daarnaast versterken we het belang van stages. We erkennen dat dit een uitdaging is voor sommige opleidingen, vooral voor opleidingen met een eenjarige master. Daarom pleiten we ervoor dat alle opleidingen een actief beleid voeren om het werkveld een plaats te geven in de opleidingen. Uiteraard gaat het daarbij zowel om social profit, non profit als for profit partners. Zij kunnen actief bijdragen tot het onderwijs, levensechte cases of stages aanbrenge, zelf deelnemen aan de lesactiviteiten, enz. Discipline-overschrijdende onderwijsinitiatieven en nieuwe onderwijsvormen bieden tal van mogelijkheden in dit opzicht. We denken daarbij ook aan de huidige universiteitsbrede keuze-opleidingsonderdelen of aan het Durf Ondernemen-pakket. Bovendien moeten we proactief handelen bij de structurering en uitbouw van de nieuwe educatieve masters.

Internationalisering

De Universiteit Gent is een lokaal verankerde universiteit; onze band met de stad Gent en met de provincies Oost- en West-Vlaanderen zijn belangrijke troeven. We willen tegelijkertijd een universiteit zijn die een uitgesproken internationaal karakter heeft door ons op een actieve manier open te stellen naar een internationaal publiek van studenten, onderzoekers, professoren en administratief en technisch personeel. We streven ernaar om ons te profileren als een aantrekkelijke universiteit voor buitenlandse studenten en onderzoekers, om zo bv. evenveel en even kwaliteitsvolle inkomende internationale studenten te verwelkomen als we uitgaande studenten hebben. Onze lokale verankering in de stad Gent, en bij uitbreiding in Oost- en West-Vlaanderen, moet daarbij een troef zijn die we internationaal nog beter kunnen uitspelen. Daarnaast streven we naar het uitbouwen van kwaliteitsvolle samenwerkingsverbanden met andere universiteiten, echter steeds op het meest geschikte niveau en op maat van de UGent'ers die de samenwerking aangaan. Het reeds opgestelde internationale beleidsplan moet daarvoor nu verder uitgebouwd worden.

De UGent dient verder ook in te zetten op capaciteitsopbouw in landen in het Zuiden. We hebben immers een belangrijke verantwoordelijkheid naar ontwikkelingslanden toe, ook in samenwerking met de andere Vlaamse universiteiten en de VLIR.

Verder moeten studenten, maar ook medewerkers (incl. ATP) alle kansen krijgen om internationale en interculturele competenties te verwerven en uit te groeien tot geïnformeerde wereldburgers. Zo moeten de middelen voor internationale uitwisseling en interculturele vorming van studenten, doctorandi, post-doctorandi en andere medewerkers verder worden verhoogd. Hiervoor zijn vier belangrijke voorwaarden:

1. een goede internationale positionering van de opleiding;
2. partnerschappen met universiteiten die ook goed zijn in hetzelfde vakgebied;
3. een studiebeursprogramma en de mogelijkheid tot het waiveren van inschrijvingsgelden voor internationale studenten;
4. een echte internationale visie op het te doceren vakgebied.

Diversiteit

Meerwaarde

Diversiteit beschouwen wij als een meerwaarde voor de Universiteit Gent (en andere instellingen of organisaties), niet als een "probleem". Niettemin is het duidelijk dat er strategieën nodig zijn om de gewenste diversiteit te bewerkstelligen. We erkennen het belang van diversiteit in de ruime betekenis. Dat betekent diversiteit met betrekking tot gender, maar daarnaast evenzeer diversiteit in termen van sociale achtergrond, migratie-achtergrond, cultureel-linguïstische minderheden, leeftijd, religie, seksuele geaardheid of (functie)beperkingen. Het is van het grootste belang die diverse vormen van diversiteit te stimuleren vanuit een integrale benadering die alle geledingen van de universiteit bereikt. Het is alleen op die manier dat we een veralgemeende cultuur met aandacht voor en ondersteuning van diversiteit doorheen de universiteit zullen kunnen laten ontstaan. We zijn ervan overtuigd dat de huidige diversiteitsstructuren, zowel binnen de ondersteunende diensten als binnen de faculteiten meer slagkracht moeten krijgen en er maatregelen genomen moeten worden zodat de samenwerking tussen de ondersteunende diensten en de faculteiten m.b.t. diversiteit ook structureel verankerd is. Daarbij zou de Beleidscel Gender en Diversiteit een duidelijke beleid aansturende functie kunnen vervullen, terwijl we voor de operationalisering ten volle zouden kunnen inzetten op samenwerking tussen onder andere het Universitair Talencentrum (toch wat betreft het taalbeleid), het Steunpunt Diversiteit en Leren, het Universitair Centrum voor Begeleiding en Opleiding, de recent aangestelde BOF-ZAP-mandatarissen *Gender Studies* en *Taal en Diversiteit* en de verschillende onderzoeksgroepen die zich richten op diversiteit (gender, disability studies, Deaf studies, enz.). Via deze centraal-facultaire samenwerking kan er een gedragen en transparant diversiteitsbeleid ontwikkeld en geïmplementeerd worden via diversiteitsbeleidsplannen met lange termijndoelstellingen (10 jaar) en kortere deeldoelstellingen die facultair gediversifieerd kunnen zijn. Het is ten slotte erg belangrijk dat diversiteit transversale aandacht krijgt en behoudt (onder andere binnen onderzoek, onderwijs en internationalisering, maar uiteraard ook binnen personeelsbeleid) en niet geïsoleerd mag worden binnen de facultaire commissies diversiteit.

Studenten met een migratie-achtergrond, uit cultureel-linguïstische minderheden of met (functie)beperkingen

Wat betreft studenten met een migratie-achtergrond, uit cultureel-linguïstische minderheden of met (functie)beperkingen hanteren wij de "diversiteit als norm"-visie, maar zo'n visie krijgt uiteraard pas betekenis wanneer iedereen aan de universiteit ervan doordrongen is en ze toepast in de praktijk. De universiteit dient daarom een inclusief beleid in plaats van een doelgroepenbeleid te voeren, zich bewust te worden van bestaande drempels en maatregelen uit te werken om die drempels weg te werken. Soms wordt wel eens gesteld dat het probleem van een te lage instroom van studenten uit een cultureel-linguïstische minderheidsgroep of met een (functie)beperking in het middelbaar onderwijs te situeren is en niet aan de universiteit. Er blijken bijvoorbeeld verhoudingsgewijs meer studenten met een migratie-achtergrond en kinderen met (functie-)beperkingen aanwezig te zijn in het Beroeps Secundair Onderwijs. Ongetwijfeld zijn sommigen daarvan ooit verkeerd georiënteerd geweest en is het tijd om te zoeken naar welke compenserende maatregelen

voor hen mogelijk kunnen zijn om een universitair diploma te behalen, zonder de lat daarom lager te leggen. De bestaande initiatieven van een voortraject hoger onderwijs dienen verder uitgebouwd en versterkt te worden. Wat betreft doorstroom van studenten moeten we durven reflecteren over conceptuele leerlijnen, informele netwerken, het organiseren van taalonthaal (een soort "writing centres" met vormingsmodules rond academisch schrijven en individuele coaching sessies) of studie-coaching (bv. in de gezamenlijke studieplekken als de Thermanal), flexibeler evalueren, enz. Dergelijke acties waarmee de autonomie van de student wordt aangesproken, zijn niet remediërend (en stigmatiserend) voor één groep studenten of een individuele student, maar zijn conceptueel aanwezig voor alle studenten. Dit betekent opnieuw uiteraard niet dat de lat lager gelegd moet worden, wel dat we moeten durven nagaan of bv. een andere manier van evalueren (studenten de keuze laten tussen groepswerken en multiple choice-examens) mogelijk en wenselijk is. Antwoorden kunnen wij hier ook nog niet op geven, maar het lijkt ons dat we meer onderzoek nodig hebben om de effecten van dergelijke (nu soms al embryonaal aanwezige) maatregelen te kunnen inschatten.

Gender

Met betrekking tot gender onderschrijven wij de uitgangspunten en maatregelen die voorgesteld werden in het Charter Gender van de VLIR High Level Task Force in 2013 en die onze universiteit ook ondertekend heeft, met name:

- a. een kwantitatieve en kwalitatieve monitoring van het instroomtraject;
- b. het aanbieden van heldere informatie voor doctorandi en postdocs omtrent loopbaanmogelijkheden en verwachtingen binnen een academische carrière;
- c. de begeleiding van doctorandi en postdocs op weg naar een academische carrière;
- d. aandacht voor internationale ervaring; mobiliteit en internationale rekrutering;
- e. een aanstellingsprocedure met oog voor het genderthema;
- f. een kwantitatieve en kwalitatieve monitoring van het doorstroomtraject;
- g. helderheid binnen het bevorderingsbeleid, explicitering van objectieve selectie- en evaluatiecriteria;
- h. een gedifferentieerd loopbaanbeleid.

In het kader hiervan zijn al verschillende maatregelen geïmplementeerd aan de UGent maar wij pleiten voor een blijvende aandacht binnen volgende vijf thema's.

1. Meten is weten

Om de genderproblematiek in kaart te kunnen brengen en bewustwording te stimuleren en/of onderhouden is een continue monitoring van instroom, doorstroom en uitstroom van vrouwelijke academici noodzakelijk. Dergelijke metingen moeten toelaten om de nog steeds "lekkende pijplijn" (d.w.z. het feit dat vanaf postdoctoraal niveau vrouwen systematisch in kleinere aantallen aanwezig zijn) in kaart te brengen en vervolgens tegen te gaan. Als we de statistieken gegenereerd door de UGent Beleidscel Diversiteit en Gender van het percentage vrouwelijke academici aan de UGent bekijken, kan er vastgesteld worden dat er de laatste jaren geleidelijk aan een inhaalbeweging plaatsgrijpt.

categorie	2004	2007	2009	2011	2013	2014	2016	2017
Predoc	46%	45%	50%	46%	49%	50%	50%	51%
Postdoc	36%	36%	39%	43%	43%	44%	43%	44%
Docent	25%	27%	29%	25%	30%	31%	34%	37%
Hoofddocent	18%	18%	20%	23%	25%	29%	29%	30%
Hoogleraar	6%	11%	13%	17%	18%	22%	22%	22%
Gewoon hoogleraar	10%	9%	7%	7%	10%	11%	11%	11%
Totaal ZAP	16%	17%	18%	19%	21%	25%	26%	28%

Tegelijkertijd is het toch wel zeer opvallend dat die inhaalbeweging bijzonder traag gaat. Vaak wordt gezegd dat de grotere participatie van vrouwelijke studentes aan de universiteit ook wel zijn weg zal vinden naar de hogere regionen en dat dit dus louter een “kwestie van tijd” is. Bovenstaande cijfers geven echter duidelijk aan dat die tijd eerder met een slakkengang vooruitgaat. Meer maatregelen lijken dus aangewezen. Wij pleiten daarom voor maatregelen die zonder discriminerend te zijn wel zorgen voor een meer gendergelijke instroom in het ZAP-kader.

2. Quota in raden en commissies

Eén maatregel werd aan de UGent alvast enkele jaren geleden ingevoerd onder de vorm van quota in alle UGent-raden en –commissies, die dus meer genderevenwichtig samengesteld moeten zijn. Inderdaad, sinds enkele jaren moet aan de UGent elk geslacht met ten minste één derde in elke raad of commissie vertegenwoordigd zijn (liefst in elke geleding). Onderzoek heeft immers uitgewezen dat daardoor de drempel verlaagd wordt voor de leden van het ondervertegenwoordigde geslacht om actief deel te nemen aan de vergaderingen en ook een echte inbreng te hebben. Volgens ons zijn deze quota een noodzakelijke, maar uiteraard niet-permanente, maatregel waarvan onderzoek heeft uitgewezen dat ze effect heeft en dat het niet gaat om het inzetten van “excuustruzen”. Laten we die quota dan ook nog een tijdje handhaven. Ze zorgen ervoor dat er een zeker engagement en openheid bestaat om een bestaande realiteit vanuit verschillende perspectieven te belichten. Niettemin tonen bovenstaande cijfers aan dat de verhoopde resultaten van deze genderquota nog niet bereikt zijn zodat we een stap verder moeten durven gaan. In de huidige decanale beleidsperiode is het bijvoorbeeld pijnlijk duidelijk geworden dat geen enkele van de verkozen decanen een vrouw is. Wij pleiten er daarom voor de rol van de academisch secretaris tot vicedecaan op te waarderen en vast te leggen dat decaan en vicedecaan van een verschillend geslacht moeten zijn. Beide posities worden verkozen en komen in het decanenoverleg dat op die wijze ook een officieel bestuursorgaan kan worden met een genderevenwichtige samenstelling.

3. Streefcijfers

In een aantal andere Europese landen heeft men gekozen voor sterke maatregelen om het universitaire genderonevenwicht op relatief korte termijn te kunnen wegwerken. Zo heeft men in Noorwegen quota gehanteerd bij de aanwerving van academisch personeel en werd de ongelijkheid op vrij korte tijd weggewerkt. In Nederland heeft men onlangs een aantal vacatures open verklaard die enkel door vrouwen ingevuld konden worden. Voorlopig zijn er

in Vlaanderen niet zoveel stemmen die voorstander zijn van een dergelijke verregerende positieve discriminatie. Mochten we aan de UGent de “lekkende pijp” op relatief korte termijn (4 jaar) helemaal willen dichten, dan zouden in de komende jaren nog enkel vrouwelijke ZAP-leden aangeworven mogen worden. Daar pleiten we dus niet voor. We pleiten wel voor het invoeren van weloverwogen en breed gedragen streefcijfers, liefst in alle Vlaamse universiteiten, waar de UGent een voortrekkersrol in speelt. Dergelijke streefcijfers kunnen enerzijds universiteitsbreed gehanteerd worden en anderzijds gedifferentieerd worden naar faculteiten toe waar ze dan gelinkt worden aan de man-vrouw verhouding bij studenten en doctorandi. Mocht op de middellange termijn blijken dat die streefcijfers niet gehaald worden, dan moeten we toch wel durven overwegen of de tijd rijp is voor meer verregerende ingrepen, maar wij hopen althans dat dit niet nodig zal blijken te zijn.

Ook op het gebied van leidinggevend en pleiten we voor streefcijfers. We denken dan niet alleen aan decanen, maar ook aan vakgroepvoorzitters, opleidingsvoorzitters, directeurs en afdelingshoofden in de centraal ondersteunende diensten, enz. Dit lijkt ons nu al breed gedragen te zijn aan de UGent. Zo heeft de decaan van de Faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen recent (in de HeForShe-campagne) het engagement uitgesproken om na de hervorming in zijn faculteit tot tien vakgroepen te garanderen dat vijf van die nieuwe vakgroepen ook vrouwelijke vakgroepvoorzitters hebben. Wij zouden dergelijke voorbeelden doorheen de universiteit willen stimuleren. In verband met de HeForShe-campagne lijkt het ons trouwens aangewezen om de beloftes gedaan tijdens deze campagne te evalueren en erop toe te zien dat ze uitgevoerd worden. Bovendien moet de genderproblematiek op geregelde basis onder de aandacht gebracht worden met actieve campagnes, zoals de HeForShe-campagne.

4. Flankerende maatregelen

Verder moeten we durven onderzoeken of we niet meer gender-sensitieve maatregelen nodig hebben m.b.t. de aanwerving en bevordering van academici dan vandaag het geval is. Een mogelijke richting kan gevonden worden in het hanteren van bredere evaluatiecriteria. Vandaag is voor de meeste selectiecommissies het publicatiedossier van de kandidaten het belangrijkste criterium. We pleiten er uiteraard niet voor dit publicatiecriterium niet meer mee te nemen, maar het lijkt ons wel tijd om ook andere factoren, zoals onderwijs, maatschappelijke betrokkenheid of leiderschapscapaciteiten, zwaarder dan vandaag het geval is te laten doorwegen.

Dit alles hangt uiteraard ook samen met voldoende aandacht voor een gezonde work-life balance en flankerende gezinsvriendelijke maatregelen. Vanuit de verschillende geledingen hebben we hiervoor al diverse voorstellen opgevangen, zoals aandacht besteden aan gezinsvriendelijke les- en vergaderuren, het stellen van alternatieve mobiliteitseisen, het duidelijker op de voorgrond plaatsen van vrouwelijke rolmodellen, het voorzien van kinderopvang voor kinderen vanaf drie jaar (en eventueel een uitbreiding van de voorschoolse kinderdagverblijven) en van opvang van zieke kinderen, extra toelagen verschaffen voor gezinsondersteuning bij buitenlandverblijven in het kader van een sabbatical, meer gezinsondersteuning voorzien bij inkomende internationale personeelsleden, discrete borstvoedingsruimtes ter beschikking stellen van nieuwe moeders

die wel al aan het werk willen, maar toch graag de borstvoeding willen kunnen verderzetten, vormingsessies van personeelsleden m.b.t. bewustwording van impliciete of verborgen genderstereotypering, administratieve vereenvoudiging bij moederschapsrust en ouderschapsverlof, enz. Sommige van deze maatregelen zijn vrij eenvoudig in te voeren, maar zouden een groot effect kunnen hebben op het dagelijkse leven van medewerkers met een (jong) gezin.

5. Intolereerbaar gedrag

De UGent heeft de laatste jaren meer ingezet op psychosociaal welzijn op het werk. Het is zeer belangrijk die ingeslagen weg verder te bewandelen en ervoor te zorgen dat er een algemeen beleid gevoerd wordt omtrent respectvol met elkaar omgaan vertrekkend vanuit vertrouwen in elkaar en in de universiteit als instelling. Uiteraard betekent dit ook dat grensoverschrijdend gedrag niet getolereerd kan worden en het noodzakelijk is probleemgevallen tijdig te identificeren, te benoemen en kordaat aan te pakken. We moeten gaan voor een cultuur waarin machtsmisbruik, onder welke vorm dan ook, niet getolereerd wordt. Ook de omgekeerde richting van grensoverschrijdend gedrag (waarbij bv. een mannelijke student een vrouwelijke lesgever (seksueel) intimideert) moet uit de taboesfeer gehaald worden. We gaan ervan uit dat de probleemgevallen met grensoverschrijdend gedrag eerder de uitzondering dan de regel zijn, maar niettemin zou het goed zijn een duidelijk zicht te krijgen op de omvang van de problematiek en daarbij een genderanalyse uit te voeren. Het lijkt ons ook nodig een breder universitair debat op te starten over waar de grenzen van toelaatbaar gedrag liggen. Bovendien, indien het op de een of andere manier fout gaat op de werkvloer, moeten we via geijkte procedures de problemen echt durven aanpakken. *Cover your ass*-procedures die probleemsituaties eerder verdoezelen via een extra lading regels en reglementen dan ze aan te pakken, zijn niet gewenst. Het lijkt ons dat de reeds bestaande structuren aan de UGent met vertrouwens- en ombudspersonen en laagdrempelige aanspreekpunten verder uitgebouwd kunnen worden, eerder dan nieuwe structuren op te richten. Uiteraard is het nodig bij een ernstige zaak een externe partij in te schakelen, die snel en daadkrachtig, maar ook autonoom, onafhankelijk en professioneel te werk kan gaan.

Ten slotte willen we benadrukken dat we er moeten naar streven dat de talenten van iedereen – vrouwen, mannen en mensen die zich niet of minder herkennen in deze binaire tegenstelling – maximaal ontplooid kunnen worden en dat men zich gewaardeerd weet aan onze universiteit. We maken ons sterk dat we er als universitaire gemeenschap samen kunnen voor zorgen dat dit in de universiteit van de toekomst het geval zal zijn.

Processen, HR en carrièremanagement

De universiteit van de toekomst dient veel aandacht te besteden aan de optimalisatie van procedures, HR en carrièremanagement. We denken hierbij aan een hertekening van het aanwervings- en evaluatiebeleid, het bieden van carrièreperspectieven aan onderzoekers en ATP, talent scouting, excellentiebeleid, enz. Dit alles is van cruciaal belang in het nieuwe beleid. We zijn ervan overtuigd dat we op die vlakken belangrijke stappen kunnen zetten, samen met de directies en de faculteiten.

Aanwervingsbeleid

We willen werk maken van een degelijk aanwervingsbeleid. Hiertoe dienen sollicitatie- en evaluatiekaders te worden ontwikkeld die bij aanstelling van medewerkers (ZAP maar ook ATP, AAP en WP) hun oordeel baseren op de kwaliteit van het dossier eerder dan op de kwantiteit van geleverde prestaties. Dit vergt een professionele ondersteuning door HR specialisten in lijn met wat is uitgezet voor de aanwerving van ATP-leden. Een dergelijke in-house omkadering moet er ook komen voor de aanwerving van ZAP-leden, AAP-leden en wetenschappelijke medewerkers, met oog voor efficiëntie en openheid en op basis van vereenvoudigde procedures.

Evaluaties

Evaluaties zijn noodzakelijk. De huidige evaluatieprocedures gaan echter te weinig uit van vertrouwen in de medewerkers en zorgen voor te veel administratieve overlast. Activiteiten moeten a priori worden omschreven, en worden a posteriori beoordeeld door tal van raden en commissies. We pleiten voor meer autonomie, waarbij de wildgroei aan evaluatieprocessen drastisch wordt ingeperkt. Laat mensen evalueren door evaluatoren die echt zicht hebben op hun activiteiten en laat dit in twee richtingen gebeuren: van leidinggevenden naar medewerkers en omgekeerd. Organiseer geen overdreven interne competitie: de geplande fast-track ZAP-bevorderingen met om de twee jaar een viertal bevorderingen voor de hele universiteit zal tot veel verspilde tijd, energie en inspanningen leiden die de medewerkers beter op een andere manier zouden kunnen gebruiken. Het valt bovendien te vrezen dat dit alles zal leiden tot zeer veel frustraties: de kans op bevordering via deze fast-track-procedure zal immers zeer laag zijn. We pleiten ervoor om maximale ontplooiingskansen te geven aan alle UGent'ers, eerder dan expliciet of impliciet te verwachten dat elkeen (zeer) goed is in alles. Toekomstige evaluatieprocessen moeten hierop inspelen. Bovendien moet worden nagedacht over mogelijkheden om bijdragen tot teamwerk expliciet in rekening te brengen tijdens evaluatieprocessen, om op die manier samenwerking tussen mensen en entiteiten binnen de universiteit aan te moedigen, in plaats van ze te verhinderen. Tot slot moet de nodige aandacht worden besteed aan het welzijn van alle medewerkers. De mate waarin leidinggevenden aandacht hebben voor dit aspect, moet een element van evaluatie zijn, vanzelfsprekend niet alleen in negatieve maar zeer zeker ook in positieve zin: leidinggevenden die aandacht hebben voor het welzijn van hun medewerkers en in staat zijn om een goede werkomgeving te creëren, moeten daarvoor gewaardeerd worden.

Welzijn op het werk

In onze huidige maatschappij is er meer en meer aandacht voor het vinden van een evenwicht tussen werk en privé. Ook aan de UGent is dat belangrijk. Efficiënt en productief werken is maar mogelijk als men het gevoel heeft dat die balans goed zit. De UGent moet werk/privé-evenwicht nastreven, op een gediversifieerde manier en dus rekening houdend met het feit dat het beste evenwicht niet voor iedereen hetzelfde hoeft te zijn.

De UGent heeft de laatste jaren meer ingezet op welzijn op het werk en wil een algemeen beleid voeren omtrent respectvol met elkaar omgaan. Het is zeer belangrijk die ingeslagen weg verder te bewandelen. Uiteraard betekent dit ook dat grensoverschrijdend gedrag niet getolereerd kan worden en het noodzakelijk is probleemgevallen tijdig te identificeren, te benoemen en kordaat aan te pakken. We gaan voor een cultuur waar machtsmisbruik, onder welke vorm ook, geen plaats heeft. Daarnaast werken we een motiverend loopbaanbeleid uit dat alle medewerkers perspectief geeft. Hierbij geven we bijzondere aandacht aan medewerkers in onzekere loopbaanfasen, zoals postdoctorale onderzoekers. Overleg met experts arbeidspsychologie, HR, arbeids- en sociaal recht is hiervoor noodzakelijk.

Indien het op de een of andere manier fout gaat op de werkvloer, moeten we via geijkte procedures de problemen echt durven aanpakken. *Cover your ass*-procedures die probleemsituaties eerder verdoezelen via een extra lading regels en reglementen dan ze aan te pakken, zijn niet gewenst. Het weze duidelijk: procedures horen de UGent'ers te dienen, en niet omgekeerd. De voorbije jaren is bij velen een gevoel van bureaucrativering ontstaan. Onze universiteit lijkt soms overgeleverd te zijn aan de rigiditeit van procedures en processen. In die zin wensen wij de UGent terug te geven aan de UGent'ers.

Infrastructuur

Personeelsleden en studenten brengen heel wat tijd door in de UGent-gebouwen. Het is dan ook niet meer dan normaal dat de universiteit voor een aangename werk- en leeromgeving zorgt. Helaas zijn nogal wat UGent-gebouwen verouderd en weinig aantrekkelijk. Sommige (delen van) UGent-gebouwen zijn simpelweg ongeschikt voor de onderwijs- of onderzoeksactiviteiten die er momenteel doorgaan. We pleiten voor de opmaak van een realistisch actie- en investeringsplan, dat minstens de meest prioritaire noden in kaart brengt en aanpakt, met efficiënt ruimtegebruik, waarbij door een juiste aanpak, met inbegrip van onderzoeks- en onderwijsflexibilisering, naar een betere algemene infrastructuur gewerkt kan worden. Bij de overheid moet worden aangedrongen op de nodige financiering hiervoor. Tegelijkertijd kan de UGent ook zelf initiatieven nemen met het oog op de financiering van zo'n actie- en investeringsplan: er kan onder meer overwogen worden om obligatie-uitgiftes te realiseren. In dit verband moet worden opgemerkt dat infrastructuur veel meer omvat dan gebouwen. Er moet werk worden gemaakt van een globale visie en van een bijbehorend plan van aanpak met betrekking tot netwerk- en datadiensten binnen de UGent. Binnen de universitaire ICT-gebruikerscommissie is al vele keren gesteld dat een aantal ICT-noden van faculteiten en directies dringend gelenigd moeten worden, maar dit heeft voorsnog niet geleid tot bevredigende opvolgacties.

Administratief en Technisch Personeel

In een grote en complexe organisatie zoals de UGent moeten verschillende entiteiten (faculteiten, vakgroepen, onderzoeksgroepen, directies, ...) zicht hebben op elkaars verwachtingen, vragen, noden en mogelijkheden. Dit vereist overleg en korte communicatielijnen. De kerntaken van onze universiteit zijn onderwijs, onderzoek en maatschappelijk betrokkenheid. Een kwaliteitsvolle invulling van deze kerntaken vereist een kwaliteitsvolle ATP-ondersteuning. Een dergelijke ATP-ondersteuning is geen noodzakelijk kwaad zoals soms wordt beweerd, maar wel een belangrijke voorwaarde om tot een kwaliteitsvolle realisatie van onze kerntaken te komen. Dit vereist efficiëntie, een actief verbeteringsbeleid en sturing, zodat de administratieve procedures en processen gericht blijven op onze kerntaken en geen doelstelling op zich worden en zorgen voor een optimale ondersteuning van de kerntaken. Wij zijn verheugd over het feit dat de huidige beleidsploeg, na onderhandelingen met de vakorganisaties, tot een oplossing gekomen is voor het jarenlang aanslepende probleem van de contractuele en pensioenrechten van het niet op het eerste kader aangestelde ATP. Alle barrières die er nog zouden zijn voor de implementatie ervan moeten weggeruimd worden en wij zullen ons daar actief voor inzetten. We moeten echter verder gaan en meer mogelijkheden tot talentontwikkeling creëren voor het ATP. Dit vereist een model met meer functieniveaus dan het huidige waarbij functies worden geklasseerd onafhankelijk van wie ze invult, maar waarbij personeelsleden meer mogelijkheden krijgen om intern van functie te wisselen en zo hun talenten ten volle te ontwikkelen en ten dienste te stellen van de organisatie. Ook over de grenzen heen moeten ATP-medewerkers alle kansen krijgen om internationale en interculturele competenties te verwerven. Financiële middelen moeten daarvoor uitgetrokken worden.

Onderzoekers

De UGent verwerft bijna twee derden van de onderzoeksmiddelen via competitieve projectaanvragen. Dit komt de UGent ten goede, maar stelt ze ook voor problemen omwille van de uiteenlopende financieringskanalen waarbij de financieringsbron vaak zelf ook een aantal spelregels oplegt. Tijdens hun onderzoeksperiode aan de UGent verwerven de onderzoekers kennis en vaardigheden die wel of niet kunnen resulteren in een doctoraat. In elk geval draagt deze periode bij aan hun persoonlijkheidsontwikkeling en doet het hun kansen op de arbeidsmarkt toenemen of veranderen. Niettemin moeten we durven nadenken over de vraag of een nog sterkere toename van het aantal doctoraten in elk vakgebied even noodzakelijk of wenselijk is. Zou het niet zinvoller zijn in bepaalde gevallen minder middelen te reserveren voor nieuwe doctoraten, en het geld dat zo vrijkomt aan te wenden voor meer postdoctorale mandaten? Dit zou niet alleen de jobkansen voor recent gedoctoreerden gevoelig verhogen, maar het zou ook leiden tot een grotere valorisatie van de wetenschappelijke kennis die in het kader van doctoraten wordt opgebouwd. Want laat ons de zaken zeggen zoals ze zijn: vandaag blijven nogal wat onderzoeksresultaten op de plank liggen omdat pas gedoctoreerden de academische wereld noodgedwongen moeten verlaten en door nieuwe professionele bezigheden niet langer beschikken over de tijd, de motivering en de wetenschappelijke omkadering om hun onderzoeksresultaten te publiceren (of meer algemeen: te valoriseren). Zowel vanuit wetenschappelijk als vanuit

maatschappelijk oogpunt is het wellicht beter om meer maatwerk toe te laten en de universiteiten niet eenzijdig af te rekenen op het aantal afgeleverde doctoraten.

Daarnaast lijkt het ons ook belangrijk te onderzoeken of er nog ongelijkheden zijn in verschillende, maar gelijkwaardige statuten en indien die er zijn te proberen die weg te werken. We denken dan bijvoorbeeld aan het huidige verschil met betrekking tot moederschapsrust en de verlenging van de doctoraatsmandaatsperiode bij het FWO en het BOF.

1. AAP (assistenten en doctor assistenten)

AAP wordt gefinancierd via de eerste geldstroom. Van de assistenten wordt een significante bijdrage aan onderwijsondersteuning verwacht. Als compensatie geldt een zesjarig traject, waarbinnen ze kunnen werken aan de voorbereiding van het doctoraat. Bursalen daarentegen krijgen in de regel maar vier, soms zelfs drie jaar (afhankelijk van financieringskanaal). In sommige gevallen kan een assistent doorgroeien naar een doctor-assistent, een bijzonder belangrijke groep binnen onze medewerkers. Het AAP dat geïnteresseerd is in een latere carrière in het onderwijs op secundair of tertiair niveau moet zijn/haar opdracht kunnen en mogen combineren met de professionalisering van onderwijstalenten (bv. in combinatie met de lerarenopleiding). Op die wijze denken we dat we zeker voor de grote onderwijsopdrachten in de eerste bachelorjaren een pool van gemotiveerde personen kunnen vormen die het onderwijs als een even belangrijke opdracht zien als het behalen van een doctoraat.

2. WP (wetenschappelijke medewerkers en post-doctorandi)

Het WP omvat een grote groep onderzoekers die ofwel gefinancierd worden via een persoonlijke beurs, op projecten of op kassen. Soms is de finaliteit heel duidelijk, zoals bij een FWO-doctoraatsbeurs, soms start men op een onderzoeksproject waarbij niet meteen duidelijk is dat een doctoraat halen de finaliteit is, maar dat kan evolueren tot een doctoraat. We willen er absoluut werk van maken om in deze diversiteit orde te scheppen en duidelijke, correcte en verantwoorde perspectieven te bieden aan deze onderzoekers.

Een eerste onderscheid dat gemaakt kan worden is dat tussen researchers en researchcoördinatoren. Researchers kunnen wel of niet een PhD hebben. Men kan hierbij de parallel trekken met assistenten en doctor-assistenten. De periode waarbinnen iemand in dit statuut actief is, moet in de tijd beperkt zijn. Voor dit contractuele WP moet een vormingsaanbod uitgebouwd worden en outplacement voorzien worden waar noodzakelijk. Naar analogie van het vernieuwde ATP-beleid moet een contract van onbepaalde duur de norm zijn, aangevuld met een billijk en realistisch pensioenplan.

Researchcoördinatoren ondersteunen een onderzoeksgroep als bv. projectleider, laboratorium-verantwoordelijke of kliniekhoofd. Deze functies worden zeer duidelijk gedefinieerd en bij de openverklaring is het duidelijk over welke competenties en diploma('s) men moet beschikken (bv. wel of geen doctoraat). Deze functies mogen niet in de plaats komen van een ZAP-statuut en dus geen nepstatuut vormen, maar moeten een duidelijk eigen finaliteit en afgebakende verantwoordelijkheid hebben. Vandaag situeren sommige van deze functies zich eerder binnen het ATP. Ook hier moeten we duidelijkheid

durven scheppen. Dit statuut moet ook voldoende mogelijkheden tot talentontwikkeling bieden en dus ook voldoende promotiekansen (via een op hen afgestemd persoonlijke doelstellingenkader met aangepaste evaluaties). We zijn ervan overtuigd dat een dergelijk goed gedefinieerd kader zowel tegemoet komt aan de verzuchtingen van (grote) onderzoeksgroepen als van wetenschappelijke onderzoekers die niet altijd een ZAP-carrière met de bijhorende verantwoordelijkheden nastreven, maar zich het best zien functioneren in een dergelijke onderzoek ondersteunende rol. Daarom zijn we geen voorstander van het invoeren van een 'middenkader' in de letterlijke betekenis van het woord: een kader dat zich als het ware tussen een 'hoger kader' (het ZAP-kader?) en een 'lager kader' (het predocoraal/WP-kader?) bevindt. Wij vinden dat een volwaardig postdoctoraal kader moet worden gecreëerd. Ook daarom zijn we gewonnen voor de creatie van een permanent kader van onderzoeksleders, of liever nog: voor de creatie van een permanent kader van postdoctorale onderzoeksgroepondersteuning. Die laatste nuance is belangrijk: we vinden immers dat het in dit verband niet louter moet/mag gaan over onderzoeksactiviteiten. Het is perfect denkbaar dat een onderzoeksgroep (ook) nood heeft aan permanente postdoctorale ondersteuning op het vlak van onderwijs en/of dienstverlening (maatschappelijke betrokkenheid). We wensen dat de betrokken onderzoeksgroepen in volle vrijheid de voor hen meest aangewezen taakinvulling zouden kunnen hechten aan deze mandaten, rekening houdend met de specificiteit van hun werking (vakgebied, al dan niet omvangrijke onderwijsopdrachten, link met externe organisaties zoals de SOC's, enz.). Dus ook hier geldt het principe: maximale flexibiliteit, geen eenheidsworst die vastgelegd wordt in rigide regelgeving.

Wat de financiering betreft, kunnen in principe twee pistes worden bewandeld. Onderzoeksgroepen die daartoe over de nodige middelen beschikken, kunnen de mandaten financieren via project/kas/contractinkomsten. Maar het moet wel degelijk de bedoeling zijn om een permanent kader te creëren. Dit impliceert dat aan de betrokkenen desgevallend een contract van onbepaalde duur moet worden aangeboden, aangevuld met een billijk en realistisch pensioenplan. We pleiten ervoor om de onderzoeksgroepen daartoe te responsabiliseren, wat alleen mogelijk is als ook de faculteiten geresponsabiliseerd worden. Dit betekent dat we er voorstander van zijn om de faculteiten ertoe aan te zetten om in hun beleidsplannen expliciet aan te geven hoe zij tot de creatie van een permanent kader voor postdoctorale onderzoeksgroep-ondersteuning zullen komen, en hoe dit gefinancierd zal worden, ook – en misschien zelfs in het bijzonder – wanneer de financiering via contractuele mandaten van onbepaalde duur gerealiseerd zou worden. Idealiter wordt dit kader evenwel gefinancierd via de P-punten. De universiteit moet keuzes durven te maken: louter inzetten op extra ZAP-mandaten is geen goede keuze; een deel van de beschikbare middelen kan (en moet wat ons betreft) worden gereserveerd voor de creatie van het gewenste postdoctoraal kader. Vermits het bij deze tweede piste – die onze voorkeur wegdraagt – om financiering via P-punten gaat, zullen de aldus gecreëerde mandaten automatisch deel uitmaken van de facultaire beleidsplannen. Maar het universiteitsbestuur zal er ook dan op moeten toezien dat deze mandaten inderdaad gecreëerd worden (en dat de bijbehorende P-punten niet verdwijnen in de grote facultaire pot). Ook hier zal dus gewaakt moeten worden over de responsabilisering van de faculteiten/onderzoeksgroepen. Er wordt reeds vele jaren gesproken over de creatie van een 'middenkader' of wat ons dus betreft: een volwaardig permanent kader voor postdoctorale onderzoeksgroepondersteuning. We vinden dat het

hoog tijd is om daar concreet werk van te maken. Dus ja, we engageren ons ertoe dit te zullen doen.

3. Bursalen

Voor diegenen die met een doctoraatsbeurs hun doctoraat maken, moet het bursaalstatuut ook duidelijker afgebakend worden. Mensen die in dit statuut aangeworven worden, moeten inderdaad de garantie krijgen dat ze hun doctoraat na de nodige wetenschappelijke vooruitgang kunnen afwerken. Het bursaalstatuut mag niet worden misbruikt voor de aanwerving van projectmedewerkers die niet de bedoeling hebben te doctoreren. Betrokkenen moeten inderdaad van in het begin de duidelijkheid en de zekerheid krijgen over hun (minimum) aanstellingsperiode. De tussentijdse evaluaties, zoals voorzien in het OER, via de doctoral schools blijven gelden en het tussentijds stopzetten van een bursaalovereenkomst kan enkel na een degelijke evaluatieperiode met beroepsmogelijkheden. Dergelijk statuut moet niet alleen aan de UGent worden uitgewerkt maar wordt het best decretaal verankerd zodat een gelijk speelveld en geen valse concurrentie tussen universiteiten ontstaat.

Daarnaast moet ook bij bursalen gewerkt worden aan talentontwikkeling. Laten we een kritische blik werpen op onze doctoraatsopleidingen en meer differentiatie binnen doctoraatstrajecten toelaten. Gedoctoreerden komen finaal terecht in verschillende sectoren zoals de academische wereld, de overheid, de non-profitsector of het bedrijfsleven. Het valt te overwegen om doctoraatstrajecten op te zetten die daar expliciet op inspelen. Men zou in bepaalde onderzoeksdomeinen doctorandi gedurende de eerste 2-3 jaar een generiek doctoraatstraject kunnen laten volgen, om hen vervolgens te laten kiezen tussen een doctoraatstraject met academische finaliteit ('ik wil en zal prof worden') of een doctoraatstraject met een andere finaliteit ('ik zal de academische wereld verlaten, maar wil mijn kennis en expertise elders valoriseren'). Het is duidelijk dat veel meer aandacht nodig is voor die tweede finaliteit, dan nu het geval is. En het is ook duidelijk dat verder denkwerk nodig is. Belangrijk hierbij is om dit te doen samen met de AAP/WP-geleding. Het uit te werken gedifferentieerd doctoraatsbeleid moet er immers voor hen zijn, en niet omgekeerd.

Ten slotte moeten we ook verder werk maken van een goede promotie van de competenties van de in de UGent opgeleide gedoctoreerden naar het werkveld zodat ze een gegeerde groep van mensen worden voor de arbeidsmarkt.

4. ZAP

Wij willen het ZAP-statuuut verbeteren door een aantal aspecten die in het huidige statuut als problematisch ervaren worden aan te pakken.

Ten eerste moeten de functionele loopbaan en de daarbij horende evaluaties hervormd worden. Doelstellingen moeten in de eerste plaats op groepsniveau worden vastgelegd: het is de vak- of onderzoeksgroep die moet excelleren op de verschillende opdrachten eigen aan de universitaire opdracht. Vervolgens moeten de beschikbare ZAP-leden in onderling overleg en rekening houdend met hun individuele talenten en belangstelling binnen deze totaalopdracht optimaal ingezet worden. We stappen dus af van een model waarin elk ZAP-

lid moet uitblinken op alle deelopdrachten en vervangen dit door een model waarbij de bijdrage van een ZAP-lid tot de gemeenschappelijk bepaalde doelstellingen van de vakgroep of onderzoeksgroep geëvalueerd worden. Dit moet toelaten dat het individuele ZAP-lid meer de klemtoon legt op de onderwijs-, onderzoeks- en/of maatschappelijke opdracht van de groep zonder dat dit zijn/haar promotiekansen in het gedrang brengt.

Hetzelfde geldt voor de financiering van het onderzoek. Door ook dit meer een verantwoordelijkheid van de groep te maken en door ook naast competitieve oproepen een model van grotere basisfinanciering van de onderzoeksinstituten en onderliggende groepen te voorzien, kan worden vermeden dat ieder individueel ZAP-lid constant bezig is met het schrijven van projecten en het zoeken naar middelen om zijn/haar eigen onderzoek te financieren.

Verder moet de administratieve last voor het ZAP absoluut worden verminderd. Dit geldt in de eerste plaats voor de onderwijsadministratie waar er terug een evenwicht gezocht moet worden tussen wat noodzakelijk is voor een kwaliteitsborging van ons onderwijs en wat nodig is voor de lesgever om kwaliteitsvol onderwijs af te leveren. Indien het onderwijs goed is, moet men dit niet voor elk vak en elk jaar opnieuw laten bevestigen. Maar ook de administratie verbonden aan wetenschappelijk onderzoek, projectbeheer en projectfinanciering kan zeker beter gestructureerd worden. Wij zijn voorstander van grotere eenheden (onderzoeksinstituten) en service-centra voor financiën, projectadministratie, projectaanvragen enz. waarbij professoren een beroep kunnen doen op gespecialiseerd personeel om hen te ontlasten van de aan onderzoek verbonden administratie. We denken dat hiervoor heel wat inspiratie kan worden gevonden bij grotere instituten zoals imec en het VIB.

Tot slot moet er aandacht besteed worden aan leiderschapskwaliteiten en work-life balance. Betere coaching zeker in de aanvangsjaren van de ZAP-carrière door een sterke HR-afdeling moet uitgebouwd worden. We denken hierbij ook aan de oprichting van een ZAP-learning community waarbij ZAP-leden ideeën en ervaringen kunnen uitwisselen. Een ZAP-lid dat een bepaalde bestuursverantwoordelijkheid of een leidinggevende opdracht opneemt, moet immers de mogelijkheid krijgen om ontbrekende competenties bij te schaven.

Maatschappelijke betrokkenheid, externe relaties en communicatie

De Universiteit Gent wil een universiteit zijn die in de samenleving staat. Dit gaat verder dan het ontwikkelen en verspreiden van kennis. De Universiteit Gent wil een leidende rol opnemen als uitdager en hervormer van maatschappelijke structuren. We opteren voor een universiteit die transparant en proactief deelneemt aan het maatschappelijke debat en die haar verantwoordelijkheden ter zake opneemt. Dit impliceert dat onze universiteit zich ook door die maatschappelijke context laat inspireren. Maatschappelijke impact steunt immers op sterke partnerschappen en tweewegcommunicatie met sleutelfiguren en organisaties. We menen dat de Universiteit Gent deze missie ruim moet definiëren door ook sociaal en cultureel geëngageerd te zijn, en dit engagement bij studenten en medewerkers aan te moedigen. We moeten veel meer belang hechten aan maatschappelijke betrokkenheid dan de laatste jaren het geval geweest is. Maatschappelijke valorisatie en het verhogen van onze maatschappelijke impact zijn voor ons zeer belangrijke aandachtspunten.

Engagements

Personeelsleden en studenten moeten gestimuleerd worden om zich maatschappelijk te engageren in het beleid, het bedrijfsleven, binnen sociale organisaties, enz. Dat verstevigt de banden met de stakeholders en draagt bij tot de integratie van het onderzoek en onderwijs binnen de maatschappij. Veel studenten en personeelsleden van de UGent nemen een of andere vorm van sociaal engagement of sociaal ondernemerschap op, maar dat blijft nu vaak onzichtbaar. Duurzaamheid en ecologie zijn belangrijk voor studenten, en verdienen meer aandacht in het universitaire gebeuren. Een mogelijke piste is om aspecten van duurzaamheid, ecologie en sociaal engagement nadrukkelijker aan bod te laten komen in Durf Ondernemen-activiteiten. De UGent wil immers de motor zijn voor ondernemerschap. We willen dit ook in rekenschap nemen bij de evaluatie van collega's, teams of activiteiten. Maatschappelijke betrokkenheid is geen 'nice to have'. De ambitie om maatschappelijke impact te hebben op basis van een evenwaardige relatie tussen universiteit en maatschappij, moet diep verweven zijn in onze kernactiviteiten onderzoek en onderwijs.

Wetenschapscommunicatie

Onderzoek dient voor en met de maatschappij te gebeuren. Als universiteit die onder meer staat voor innovatie en kritisch denken, willen we ook wegen op de actuele maatschappelijke debatten. Meer nog, we willen ze mee helpen bepalen. Daarnaast willen we ook onze participatie aan tal van publieke initiatieven versterken en zo onze visibiliteit verhogen. UGent'ers die bijdragen tot de realisatie van deze ambitie verdienen daarvoor erkenning. Het referentiekader 'Maatschappelijke valorisatie van onderzoek' dat door de Directie Onderzoeksangelegenheden werd uitgewerkt vormt daartoe een goede aanzet, maar moet geconcretiseerd worden. Dit referentiekader mag met andere woorden geen dode letter worden.

De UGent, de stad Gent en de provincies Oost- en West-Vlaanderen

Onze band met de stad Gent en met de provincies Oost- en West-Vlaanderen zijn belangrijke troeven. Stad, provincies en onze universiteit hebben elkaar nodig om hun identiteit aan te scherpen. We moeten ons onderwijs en ons onderzoek organisch verweven met het stedelijke gebeuren. Onderzoek, zowel vanuit de humane als vanuit de exacte wetenschappen, kan publieke overheden en het middenveld voeden met ideeën en oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Evenzeer kan de maatschappij een drijfveer voor onderzoek zijn. Maatschappelijke uitdagingen moeten als motivator fungeren voor onderzoekers. Doorstroming van nieuwe kennis naar basis- en middelbare scholen kan de wetenschappelijke nieuwsgierigheid bij jongeren prikkelen. En het UZ-Gent dient samen met andere ziekenhuizen een sleutelrol te spelen op het vlak van volksgezondheid. We moeten meer dan vroeger, steunend op onze expertise, tot een actieve speler doorgroeien die op een zichtbare manier het maatschappelijk weefsel mee vormgeeft en dat weefsel op zijn beurt het onderzoek mee laten inspireren.

Het *Gents UniversiteitsMuseum* (GUM) zal door zijn functionele beleidsinvulling een grondige vernieuwing inluiden op het vlak van de verspreiding van en de samenwerking tussen kunst en wetenschap. Door de ruimtelijke inplanting aan de Ledeganckstraat moet een museumplein met internationale allure ontstaan. Daarnaast biedt ook *De Krook* een unieke biotoop – de aanwezigheid van de UGent in De Krook biedt enorme opportuniteiten om de zichtbaarheid en de maatschappelijke betrokkenheid van onze universiteit te verhogen. Het *paviljoen Charles Vandenhove*, dat naast de Boekentoren opgetrokken wordt, brengt architectuur en beeldende kunst samen. We willen de creatie en de uitbouw van dergelijke inspirerende plekken – die wisselwerking, dialoog en (waarom niet?) confrontatie tussen wetenschap, kunst en maatschappij bevorderen – ten volle ondersteunen.

De relatie tussen de stad Gent en de universiteit is er in eerste instantie één van nieuwe opportuniteiten en nieuwe perspectieven die we moeten durven aanboren. Knelpunten als de huisvestingsproblematiek of de mobiliteitsknoop moeten en kunnen we samen oplossen, uitgaande van fact-based onderzoek.

Zusteruniversiteiten

De UGent kan actiever werken aan een volwassen relatie met de andere Vlaamse universiteiten. We moeten meer streven naar gezamenlijke standpunten van de verschillende universiteiten en dat niet vanuit een Calimero-houding doen. Een goed voorbeeld is de financiering van de universiteiten. De steeds groter wordende publicatiedruk en de eruit voortvloeiende ‘salamisering’ van onderzoek (onderzoek in schijfjes opdelen om zo in verschillende tijdschriften te kunnen publiceren) kan alleen opgelost worden indien de universiteiten hierover een gezamenlijk standpunt innemen.

Politiek

We moeten blijven actief werken aan structureel overleg met kabinetten, in het bijzonder maar niet uitsluitend met het kabinet Onderwijs en met het kabinet Wetenschap en Innovatie. De bedoeling daarvan is uiteraard niet om de impact van de politiek binnen de

universiteit te verhogen, maar wel omgekeerd: wij moeten onze stem duidelijker laten horen in 'Brussel', waarbij 'Brussel' beschouwd wordt als een partner, niet als een tegenstander.

Duurzaamheid

Een definitie van duurzaamheid geven is niet gemakkelijk, maar wij sluiten ons aan bij de omschrijving van de World Commission on environment and Development van de Verenigde Naties in het rapport "Our Common future" (het Brundtlandrapport, 1987) waar het volgende gesteld wordt:

Duurzame ontwikkeling is de ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden zonder het vermogen van de toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen.

In eerste instantie is aandacht voor duurzaamheid voor ons een levenshouding die wij ten volle willen uitdragen. Dit heeft in de eerste plaats te maken met duurzame consumptie. We moeten ons gebruik van natuurlijke hulpbronnen beperken, onze afvalproductie verminderen en voedselverspilling tegengaan. De UGent doet op dit vlak reeds heel wat inspanningen, denken we maar aan het inzetten op duurzame energie en mobiliteit, het verminderen van papierverbruik, enz. Op die weg moeten we durven verder gaan, zonder natuurlijk het comfort van medewerkers en studenten aan te tasten. Maar echte duurzaamheid gaat verder en heeft ook betrekking op duurzame werkprocessen, gelukkige medewerkers en sociale rechtvaardigheid en dient zich dus ook te vertalen in duurzame contracten met medewerkers, investeringen in gebouwen waar het aangenaam werken is, goede sociale relaties op de werkvloer, diversiteit, psychosociaal welzijn, ethisch handelen en beleggen en vele andere aspecten van onze bedrijfsvoering. De UGent heeft op dit vlak een voorbeeldfunctie en het Duurzaamheidskantoor (Green Office Gent) met zijn vaste medewerkers maar met ook vele vrijwilligers een trekkersrol.

We ondersteunen het uitgangspunt zoals vermeld in het Memorandum Transitie UGent 2014 dat een duurzaamheidsbeleid een draagvlak nodig heeft en dus gestoeld dient te zijn op inspraak en participatie. De bestaande input vanuit en de samenwerking tussen het studentenplatform UGent1010, de denktank Transitie UGent, het Duurzaamheidskantoor (Green Office Gent) en de onderzoeksgroep Centrum voor Duurzame Ontwikkeling (CDO) moet dan ook zeker verder gestimuleerd en ondersteund worden.

De uitdagingen waar we voor staan, zijn echter ook wereldproblemen, hebben raakvlakken, en beïnvloeden en versterken elkaar. Voor een aantal specifieke problemen is er mondiaal een draagvlak om op zijn minst te streven naar afspraken rond concrete acties. Dit wordt op supranationaal niveau georganiseerd zoals de formulering van de sustainable development goals (SDGs) en de klimaatconferentie eind 2016 in Marrakesh. Daarbij komen geregeld verschillende landenvisies tot uiting, visies die vaak te maken hebben met (te) grote verschillen in materiele welstand, maar er is zeker rond de SDGs een grote consensus dat elk land daaraan moet werken. Op dat niveau moeten we als UGent onze plaats kennen: een rechtstreekse impact op die processen is er niet of nauwelijks en dat kan ook niet zomaar. Wel werd recent nog op de internationale rectorenconferentie die in het kader van onze 200 jaar-viering werd georganiseerd, het thema prominent aangehaald. Alle 60 aanwezige rectoren waren het erover eens dat universiteiten een grote rol te spelen hebben in het vinden en onderzoeken van nieuwe economische modellen (de circulaire economie) waarin

duurzaamheid centraal staat; in het bedenken van oplossingen voor een meer efficiënt gebruik van hulpbronnen en in het vormen van de volgende generatie hierin.

Duurzaamheid in het onderwijs

Met betrekking tot onderwijs heeft de UGent via de goedkeuring van haar duurzaamheidsvisietekst beslist om duurzaamheid te integreren in haar onderwijsbeleid. Er werden al vrij snel twee concrete maatregelen getroffen, met name de invoering van een multidisciplinair universiteitsbreed keuzevak Duurzaamheidsdenken en een tweejaarlijkse bevraging van de afstuderende studenten in het kader van de opleidingsevaluatie over het aspect 'duurzame ontwikkeling'. Wat het keuzevak Duurzaamheidsdenken betreft, blijkt uit een recent overzicht van DOWA dat gemiddeld over de laatste drie jaar 30 studenten per jaar dit vak kozen. Het lijkt ons nuttig om te overwegen op welke manier dit keuzevak een grotere doelgroep kan bereiken, want elke student zou minstens de principes van duurzaamheid en het belang van werken rond de SDGs gekregen moeten hebben. Wat de tweejaarlijkse bevraging betreft, denken we dat de vragen die hierbinnen geformuleerd werden concreter en meer toegepast op de opleidingen zelf geformuleerd kunnen worden omdat uit de eerste ronde bevragingen toch wel blijkt dat het niet voor alle studenten in alle opleidingen mogelijk is de vragen naar hun opleiding te vertalen, omdat velen duurzaamheid enkel vanuit een ecologisch perspectief benaderen en dat aspect niet altijd in hun opleiding vervat zit.

Daarnaast zien we ook dat veel studenten en personeelsleden een of andere vorm van sociaal engagement opnemen maar dat dit nu vaak onzichtbaar blijft en bijgevolg onvoldoende naar waarde geschat. Nochtans bieden de universiteitsbrede keuzevakken (naast Duurzaamheidsdenken ook Coaching en Diversiteit, Cocreatie en Leer Ondernemen) daar veel mogelijkheden toe. Bovendien zouden aspecten van duurzaamheid, ecologie en sociaal engagement ook nadrukkelijker aan bod kunnen komen in Durf Ondernemen-activiteiten. Het opnemen van deze opleidingsonderdelen en activiteiten zou dus gerust wat meer gestimuleerd mogen worden bij UGent-studenten.

Verder kan er volgens ons nog sterker ingezet worden op de aandacht voor duurzaamheid via de opleidingscommissies, eventueel in samenwerking met studentenverenigingen. Het lijkt ons bijzonder belangrijk dat dit laagdrempelig en bottom-up gebeurt en niet opgelegd wordt van bovenaf. Initiatieven zoals de uitreiking van de duurzaamheids-award 'De Groene Ruijter' verdienen alle steun. We scharen ons immers ten volle achter de doelstellingen van deze award: concrete voorstellen formuleren voor een duurzamere studeer-, werk-, leef- en onderzoeksomgeving (afvalverwerking, energiebesparing, voeding, transport, ...); sensibiliseren en informeren omtrent specifieke duurzaamheidsvraagstukken (voedselschaarste, materiaalschaarste, biodiversiteit, ...); op een originele manier onze studenten, personeelsleden of de maatschappij in het algemeen stimuleren tot een duurzamere houding. We menen dat 'De Groene Ruijter' een inspirerend voorbeeld kan zijn voor velen. We willen dit voorbeeld daarom nog meer onder de aandacht brengen dan tot dusver het geval was, want we geloven dat dit aanleiding kan en zal geven tot een breder draagvlak voor duurzaamheidsdenken, niet alleen bij onze studenten maar binnen de hele universitaire gemeenschap (en daarbuiten).

Wat wel top down kan gebeuren, is het stimuleren van duurzaamheid in het onderwijs. Een klein voorbeeld van hoe tewerk gegaan kan worden, is gerelateerd aan de omgang met bachelor- en masterpapers (en eigenlijk met papers allerhande). In sommige opleidingen is het nu reeds zo dat standaard uitgegaan wordt van een digitale versie van papers, maar wordt aan lezers de kans gegeven een papieren versie op te vragen die de student dan moet voorzien. Dit vergt enige organisatie, maar lijkt ons een goede praktijk die ook als voorbeeld zou kunnen dienen in andere opleidingen. Het lerend netwerk van opleidingsvoorzitters en curriculum managers dat nu geleidelijk aan uitgebouwd wordt aan de UGent lijkt ons een bijzonder goede plaats om dergelijke duurzame initiatieven breder te verspreiden doorheen de universiteit. Een andere voorbeeld van een opportuniteit om uit ervaringen te leren is de oprichting van het Internationaal Thematisch netwerk "Sustainability Education" waarbij UGent-onderzoekers samen met collega's uit acht landen tijdens een 50-jarig project op zoek gaan naar good practices rond de integratie van duurzaamheid in het hoger onderwijs. Dit initiatief lijkt ons nuttig en willen we graag verder van dichtbij opvolgen en steunen. Het is belangrijk dat de good practices die daarbij gevonden en bestudeerd worden in het onderwijs verder doorsijpelen.

Duurzaamheid in het onderzoek

Op het vlak van onderzoek moeten we de mogelijkheden voor onderzoek dat vertrekt vanuit een grote maatschappelijke relevantie en dat niet alleen monodisciplinair, maar ook inter- of transdisciplinair georiënteerd is, verder stimuleren (cf. ook het universiteitsbrede keuzevak Cocreatie waar bij studenten en dus potentiële onderzoekers al een basis gelegd wordt van zo'n oriëntatie). Dergelijk onderzoek, zowel vanuit de sociale en humane als vanuit de exacte, toegepaste en levens-wetenschappen, kan publieke overheden en het middenveld voeden met ideeën en oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Het vertalen van nieuwe kennis naar basis- en middelbare scholen kan de wetenschappelijke nieuwsgierigheid bij jongeren prikkelen en op die manier voor een duurzame doorstroming zorgen. Het UZ-Gent dient samen met andere ziekenhuizen een sleutelrol te spelen op het vlak van volksgezondheid. We moeten meer dan vroeger, steunend op onze expertise, tot een actieve speler doorgroeien die op een zichtbare manier het maatschappelijke weefsel mee vormgeeft.

Binnen de UGent zijn er verschillende individuele onderzoekers en ook multidisciplinaire onderzoeksplatformen waar duurzaamheid een heel centrale rol inneemt actief en succesvol. Het is tijd om hier een stap verder te gaan en te evolueren van multi- naar transdisciplinariteit. We willen de samenwerking stimuleren van multidisciplinaire clusters die elk vanuit een eigen invalshoek duurzaamheid benaderen, we willen hen dichterbij elkaar brengen en elkaar laten versterken. Dit klinkt eenvoudig maar vereist heel wat: disciplines die vroeger nauwelijks met elkaar in contact kwamen, moeten elkaar leren kennen, elkaars taal begrijpen en samen ontdekken waar ze wederzijds versterkend kunnen werken. Als eerste stap kan gedacht worden aan het samenbrengen van verschillende actoren die nu nog vrij ver van elkaar opereren, bv. de coördinatoren voor de ondersteuning van de vijf alfa-onderzoeksconsortia en mandaathouders van IOF-consortia om na te gaan of stappen gezet kunnen worden in de richting van multidisciplinariteit. Onze ideeën rond interdisciplinair onderzoek waarbij de

tussenschotten tussen disciplines vervagen, zijn duidelijk en hierin past zeker ook onderzoek rond duurzaamheid.

Ook op de werkvloer zelf moeten we verder gaan en zoveel mogelijk resources bundelen. "To share" lijkt het motto voor duurzame bedrijfsvoering binnen het onderzoek. Het faciliteren van het gemeenschappelijk gebruik van onderzoeksinfrastructuur (apparatuur, databanken, pilootopstellingen, ...). Het recente initiatief tot oprichting van expertisecentra om apparatuur/databanken te bundelen geeft daartoe een aanzet en verdient volle steun, maar ook hier kunnen we samen zoeken naar hoe we nog meer resolute stappen kunnen zetten. Het idee van onderzoeksinstituten dat we naar voren schuiven, zou ons daarbij zeker een grote stap voorwaarts kunnen laten zetten.

Ook kleine stappen zijn mogelijk. Het vermijden van verplaatsingen door volop in te zetten op de mogelijkheden van videoconferencing, het sensibiliseren van studenten en medewerkers om bij het onderzoek duurzaam om te gaan met alle resources en de impact van onderzoeksactiviteiten op de omgeving zoveel mogelijk te beperken zijn permanente werkpunten. Het Duurzaamheidskantoor speelt op dit vlak een cruciale rol en zal dan ook door ons blijvend ondersteund worden.

Duurzaamheid in de bedrijfsvoering

Wat betreft de verankering van duurzaamheid in de bedrijfsvoering van de UGent volgen we de principes van een duurzaam energie- en mobiliteitsbeleid die eerder al bekrachtigd werden door het bestuur:

- Het duurzaam energiebeleidsplan streeft naar een daling van 20% van het energiegebruik van het patrimonium van 2009 tegen 2020 t.o.v. 1998. Dit zal moeten bekomen worden door de juiste energiekeuzes te maken bij vernieuwbouw en door verdere investeringen te doen in het kader van rationeel energiegebruik in het bestaand patrimonium. Daarnaast moet het energiegebruik van de nieuwbouwprojecten geminimaliseerd worden, waarbij de extra benodigde energie zelf zal geproduceerd worden, al dan niet in eigen beheer, door bv. windturbines, zonnepanelen, ...
- Het duurzaam mobiliteitsbeleid wil, door het voeren van een beheersgericht en geïntegreerd beleid, het kader vormen waarbinnen, op een billijke manier, duurzame mobiliteit mogelijk is voor personeel en studenten.

Het is echter ook nodig een verdergaand beleid te voeren omtrent duurzame voeding, duurzaam aankoop- en materiaalbeheer en ecologisch groenbeheer. Hier staan we nog voor een aantal uitdagingen waar samen met de bovenvermelde partners oplossingen voor gevonden moeten worden. De commissie Duurzaamheid verzamelt input van verschillende UGent- en externe stakeholders en formuleert op basis daarvan acties rond zeer uiteenlopende aspecten van duurzame bedrijfsvoering (mobiliteit, energie, voeding, groenbeheer, recyclage, afvalbeheer, ...). De voorstellen vinden dan via jaarlijkse updates hun weg naar de UGent bestuursorganen. We vinden dit een goed en werkbaar proces.

Een dergelijk beleid heeft echter maar zin als het ook doorheen de universiteit geïmplementeerd kan worden. Een belangrijk aandachts- en werkpunt is het creëren van een voldoende groot intern draagvlak om acties te kunnen implementeren. De kopgroep moet voldoende achteromkijken om te zien of het peloton niet afhaakt zodat we samen aankomen. Want natuurlijk is de echte impact er maar wanneer niet alleen enkelingen iets doen maar de hele UGent gemeenschap van meer dan 50.000 studenten en personeelsleden. Dat kan enerzijds bottom-up via lerende netwerken, het uitwisselen van good practices, enz. (allemaal zaken die op de korte termijn al effect kunnen hebben). Anderzijds is het van daaruit nodig het beleid op de langere termijn structureel in te bedden in de hele universiteit. Ook daar wachten ons nog wel enkele uitdagingen, maar we zijn zeker bereid die aan te pakken. Concreet kunnen we nog meer dan vandaag inzetten op voeding: voedingsverspilling enerzijds en gezonde voeding anderzijds in onze resto's, isolatie en duurzaamheid van onze gebouwen, het verminderen van interne transporten van documenten door nog meer in te zetten op ICT en op recycling. Een idee (maar natuurlijk te onderzoeken) is om bv. UGent als een pilotcase te gaan profileren van de circulaire economie. Onze eigen alma mater zou dan tegelijkertijd een studieobject kunnen zijn voor het onderzoek en dienst kunnen doen als een voorbeeldfunctie. Op een vergelijkbare manier kunnen we ook veel doen met de stad, bv. in navolging van de Universiteit van Delft en de stad Delft die samen proberen om alle aspecten van een circulaire economie op stadsniveau als pilootproject te onderzoeken en geleidelijk aan uit te bouwen. Ook op dat vlak zouden we een voorloper kunnen zijn. Verder kunnen we initiatieven nemen om ons energiebeleid nog verder te verduurzamen in samenwerking met bedrijven. Het opzetten van een multidisciplinair centrum energie waarin ingenieurs, juristen, economen, sociologen, ... actief zijn en van waaruit proefprojecten opgezet kunnen worden, zullen verder bijdragen aan een duurzaam energiebeleid.

Tot slot gaat duurzaamheid voor ons verder dan enkel een focus op de consumptieaspecten (die zeer belangrijk zijn) maar gaat het ook om good governance, duurzame contractuele relaties met alle medewerkers en duurzaam investeren en beleggen. We denken dat ook hier weer het gebruik van de SDGs om onze eigen bedrijfsvoering op al zijn aspecten door te lichten ons heel wat stappen vooruit kan helpen en vooral een goed kader kan bieden om gecoördineerd te werk te gaan. Er is de laatste jaren gelukkig al veel veranderd met betrekking tot duurzaamheid aan de UGent. In het algemeen moeten we er echter nog meer naar streven om bij elke beslissing ook na te gaan of de gevolgen van die beslissing een duurzaamheidstoets zouden doorstaan. Dat gebeurt ons inziens nu nog te weinig frequent en niet op alle niveaus. Om maar één erg eenvoudig voorbeeld te geven: het lijkt ons aangewezen de nieuwe huisstijl van de UGent even te herbekijken omdat er in sommige sjablonen voor drukwerk, bv. het sjabloon voor verslagen, bijzonder veel witruimte voorzien is waardoor meer papier verbruikt moet worden dan nodig. Die witruimte verwijderen is een kleine, eenvoudige en gemakkelijk door te voeren aanpassing, die toch wel een duidelijk effect zal hebben in de hele universiteit. Dit toont echter tegelijkertijd aan dat men bij het ontwerp van dit specifieke sjabloon geen duurzaamheidsreflex gehad heeft, iets waarvan we vinden dat die in het DNA van de universiteit, op alle niveaus dus, aanwezig zou moeten zijn.

Een nieuwe organisatie vraagt ook om een nieuw bestuursmodel

Een dergelijke ambitieuze universiteit vergt ook een aangepast aansturingsmodel. Wij pleiten voor een breder rectoraal team dat samen met beheerders en (academisch) directeurs leiding geeft en een meer collectief bestuur waarborgt. Dit rectoraal team kan zich in specifieke dossiers laten bijstaan niet alleen door commissies maar ook door alle in de organisatie beschikbare expertise en kennis (o.a. via hoorzittingen, community hearings en andere moderne vormen van participatief bestuur).

Het voorgestelde rectorale team zal dan ook in een andere verhouding staan tot de Raad van Bestuur. Deze laatste moet niet alleen de krijtlijnen uitzetten maar ook een partner zijn in de besluitvorming en het rectorale team voorzien van ideeën waarmee het aan de slag kan. Dit vereist misschien een herdenking van de samenstelling, de bevoegdheden en benodigde expertise zonder natuurlijk afbreuk te doen aan het participatief bestuur dat UGent kenmerkt.

Wij willen dit in alle openheid en rekening houdende met alle meningen bespreken en vorm geven zodat tegen de volgende verkiezingen voor de Raad van Bestuur en andere organen hierover duidelijkheid is en dat tegen begin van het academiejaar 2018 de volledig nieuwe governance-structuur operationeel kan worden. Voor wat betreft de integratie van het UZ in de UGent pleiten we voor parallele structuren voor beide units en een overkoepelende RvB voor gemeenschappelijke zaken.

Het nieuwe governancemodel stopt evenwel niet bij een eventuele herdenking van de hoogste organen. Ook de facultaire besturen en vakgroepraden dienen onder de loep te worden genomen. Zoals hiervoor reeds gesteld, willen we de faculteiten laten besturen door een decaan en vice-decaan van verschillend geslacht zodat ook op dit niveau de leiding meer divers wordt. Tevens zullen we faculteiten aanmoedigen om te werken met een bredere directieraad met onder meer de onderwijsdirecteur en onderzoeksdirecteur en eventueel andere commissievoorzitters zodat ook op dit niveau een meer collegiaal bestuur de regel wordt. Ook op het niveau van de vakgroepen moet nagegaan worden hoe een meer representatief en participatief bestuur gegarandeerd kan worden.

Maar het veranderen van de bestuurscultuur moet ook verder gaan. Daarom pleiten we ook voor een beperking in de tijd van mandaten, een verbod op het combineren van bepaalde mandaten, coaching met betrekking tot leiderschapscompetenties en een verbod op het zetelen in benoemings- of financieringscommissies waarin men zelf betrokken partij is. Alleen op die wijze kunnen we de absoluut noodzakelijke verandering in bedrijfscultuur realiseren.