

De Rectorverkiezingen 2020 Ontwerp voor een beleidsnota 2020-2024

Herman Van Goethem,
kandidaat-rector

All the world 's
a stage,
and all the men
and women
merely players.
They have
their exits and
their entrances;
And one man
in his time
plays many parts.

Bepaal mee de toekomst

In oktober 2016 kreeg ik als rector de eindverantwoordelijkheid over een stabiele, goed bestuurde en financieel gezonde universiteit. De interne reorganisatie waartoe de fusie van 2003 had geroepen, was achter de rug en ook helemaal verwerkt, zodat UAntwerpen voortaan hoger kon schakelen.

Van bij de aanvang kon ik rekenen op een vakbekwaam beleidsteam en nabije medewerkers, en ook op de voorzitter van de Raad van Bestuur, de decanen, de faculteitsdirecteuren en departementshoofden en op de zeer talrijke personeelsleden in hun vele hoedanigheden. Ook met de openvolgende studentenvertegenwoordigers kon een uitstekende samenwerking worden opgebouwd. Aan allen en iedereen mijn heel oprechte dank voor de constructieve en loyale samenwerking.

Bijzondere dank aan mijn meest nauwe medewerkers, de vicerectoren Onderwijs, Onderzoek, Valorisatie & Ontwikkeling, en Dienstverlening: Ann De Schepper, Ronny Blust, Silvia Lenaerts en Filip Lardon. We hebben samen vorm gegeven aan ons project. Wanneer ik hierna de wij-vorm gebruik, dan is dit een verwijzing naar onze onderlinge samenwerking.

De universiteit stàt er. Ze is veel meer zichtbaar geworden. UAntwerpen heeft een **meer geprofileerde visie**, die ook extern wordt opgepikt. De universiteit ambieert de hoogst mogelijke kwaliteit in zijn basisopdracht van onderwijs, onderzoek en dienstverlening. Van daaruit wil UAntwerpen mee gestalte geven aan de samenlevingsopbouw in al zijn facetten. Ze doet dat, onder meer,

door een trekker te zijn in de ruime regio, als labo van de moderne multiversele grootstad van de 21ste eeuw, gefundeerd op democratie en mensenrechten. Daarbij werkt ze intens samen met stakeholders en ze zet ook gericht in op netwerken. Van daaruit wil UAntwerpen in Vlaanderen en in de wereld staan, en overal waar mogelijk meewerken aan gelijkaardige kwalitatieve projecten en deze ook stimuleren.

Act local, think global inspireert veel van wat we doen. Uiteraard staan we ook voor *global acting*: in de drie wetenschapsdomeinen ontplooiën we onderzoek met universele reikwijdte en we willen ook studenten van overal aantrekken. Wel groeide in de afgelopen beleidsperiode het inzicht dat de regio Antwerpen, op het kruispunt van wegen en culturen, een fundament is voor de structurele uitbouw van onze universiteit in Vlaanderen en de wereld. Dat fundament hebben we op diverse domeinen versterkt, en daaraan zullen we verder werken.

Samenwerking is daarbij een rode draad. Daar heb ik met mijn beleidsteam in de vorige beleidsperiode sterk op ingezet. Zowel intern als extern willen we samenwerkingen verder vorm geven om zo de universiteit nog beter te positioneren. Uiteraard bekijken we onze contacten zakelijk, maar tegelijk ambiëren we samenwerking vanuit **wederzijds vertrouwen**. Ook dat is een sleutelbegrip in ons beleid.

Ik wil ook verder inzetten op een uitgesproken collegiale, minder concurrentiële werkomgeving, die meer aanzet tot samenwerking.

1. Over samenwerking in concreto

Nationale en internationale onderzoekssamenwerking komt in de eerste plaats bottom up tot stand, op initiatief van de onderzoekers, vanuit de onderzoeksgroepen. Structurele interuniversitaire samenwerkingen tussen universiteiten hebben daarom vaker betrekking op onderwijs. Nauwe onderwijssamenwerking kan natuurlijk ook stimulerend zijn voor onderzoekssamenwerking. Gewoon omdat we elkaar beter hebben leren kennen. Ik heb naar een meer resultaatgerichte versterking gestreefd van de **buitenlandse missies** waar het universiteitsbestuur soms aan deelneemt (bv. staatsbezoeken, missies vanuit de Stad Antwerpen). Dat is niet makkelijk, en de resultaten zijn vaak niet dadelijk zichtbaar. Met de missie naar Zuid-Afrika in mei aanstaande, beproeven we een nieuw format.

We hebben ook deelgenomen aan het European University Initiative van de Europese Unie, en zijn er trots op dat het YUFE-netwerk, waaraan we met negen andere Europese universiteiten participeren, niet enkel werd goedgekeurd maar tevens met stip als het beste voorstel werd bevonden (zie www.yufe.eu). We zullen dus

op termijn deel uitmaken van een Europese universiteit. We blijven wie we zijn, maar er komt een koepel boven UAntwerpen, een alliantie, in een confederale structuur, waarbij een aantal universiteiten samen voor bijkomende activiteiten tekenen, zoals gezamenlijke opleidingen, een gezamenlijk diploma, enzovoort. Het is een intens en baanbrekend project dat veel opportuniteiten biedt, waarbij onze universiteit zich internationaal zal versterken en tevens trekker kan zijn van een nieuw Europees universitair model.

Ook in eigen land zetten we gericht in op universitaire samenwerking. Als **VLIR**-voorzitter in 2017-2019, ben ik erin geslaagd de vijf Vlaamse universiteiten opnieuw te doen samenwerken. We hebben lang niet altijd dezelfde belangen, maar toch stemmen we waar nuttig en nodig, lopende dossiers goed op elkaar af.

Intussen heb ik ook ingezet op meer gerichte **samenwerking met UGent en VUB**, Vlaamse universiteiten die eenzelfde model voorstaan: geen *merge and acquisition*, maar een samenwerking met respect voor elkaars eigenheid, op domeinen waarin we elkaar versterken.

Met deze twee universiteiten hebben we ook veel gemeenschappelijk, zoals onze inbedding in een uitgesproken stedelijke omgeving. Het Levenslang Leren zal een eerste domein zijn waar we samen gericht op inzetten. Daarnaast zet UAntwerpen met VUB en met financiering door Vlaams minister Bart Somers, in Mechelen een **Platform Diversiteit, Stedelijkheid en Burgerschap** op. We brengen onderzoeksgroepen uit beide universiteiten samen en zetten zo in zowel op het versterken van onderzoek als op educatieve dienstverlening. Daardoor krijgt onze universiteit dus een vestiging in Mechelen, in een vleugel van het stadhuis.

Ook in de eigen regio streven we waar mogelijk naar samenwerking die ook UAntwerpen kan versterken. De samenwerking met de Stad en met de Provincie, met het Havenbedrijf en met andere regionale partners zoals Voka en Essenscia, werd aanzienlijk versterkt. We hebben ons van nabij geëngageerd in de inmiddels succesvolle interne hervorming van de Antwerp Management School (AMS) en zwengelden de samenwerking met het Instituut voor Tropische Geneeskunde (ITG) aan. De universiteit werkt nauw samen met het UZA en speelt nu ook een actieve rol in het op gang trekken van samenwerking tussen de ziekenhuisnetwerken van de regio; voor het eerst werden deelakkoorden gesloten, aangaande radiotherapie (Iridium) en slokdarm- en pancreaschirurgie.

Ook binnen onze eigen universiteit moeten we de samenwerking versterken. We voerden daarom een **nieuw allocatiemodel** in dat facultaire groei nog steeds beloont, maar niet meer ten koste van andere faculteiten. Zoiets

schept ruimte voor het versterken van **interfacultaire samenwerking**. Dit is een belangrijke issue voor de komende jaren.

Staande voor de grote maatschappelijke uitdagingen is **interdisciplinariteit** meer dan ooit noodzakelijk. Onderzoekers en docenten moeten over de hele universiteit worden samengebracht rond belangrijke maatschappelijke kwesties zoals circulaire economie, werkgelegenheid, welzijn, huisvesting, onderwijs, gezondheidszorg, cultuur en communicatie, erfgoed, verkeer en mobiliteit, duurzaamheid, biodiversiteit en milieu. We moeten ingaan tegen het verkokerde hokjesdenken dat voor vele organisaties, universiteiten inclusief, helaas zo typerend is. De bestaande structuren staan soms samenwerking en integratie in de weg; laten we die belemmeringen zoveel mogelijk wegwerken.

Cruciaal lijkt me daarom ook de structurele ontwikkeling van een sterk interfacultair niveau. Zo kunnen instituten zoals IMDO en USI uitgroeien tot volwaardige interdisciplinaire spelers in de universitaire organisatie, waarbij ook de expertise van CeMIS zal worden gevaloriseerd. De faculteiten moeten tevens, in de evaluaties en bevorderingen, de interfacultaire inzet en de dienstverlening voor universiteit en samenleving naar behoren honoreren.

Last but not least besef ik meer dan ooit het belang van een goede samenwerking met de Studentenraad en de studentenvertegenwoordigers. Wanneer ze in de voorbije periode effectief betrokken werden bij het beleid, dan is dit ook te danken aan hun constructieve inzet en professionaliteit. Daar willen we blijvend op inzetten.

2. De organisatie

Een goed **personeelsbeleid** is de basis voor het succes van een organisatie. Alles begint met sterke, goede aanwervingen, waarna een degelijke loopbaanontwikkeling kan volgen die ruimte laat voor accenten, in functie van elkeens draagkracht en talenten. Daarbij is een waardevol beleid nodig, vanuit een holistische aanpak, zoals ook een positieve bedrijfscultuur waarbij iedereen er trots op is, deel uit te maken van UAntwerpen.

Een goed personeelsbeleid vergt goede structuren met een gedragen visie. Daarover dadelijk meer. Maar het gaat in onze bedrijfscultuur soms ook om 'eenvoudige' zaken zoals leuke personeelsfeesten en fijne proclamaties. Onze universiteit is ook van nabij begaan met het wel en wee van zijn personeelsleden en studenten. We hebben voorts ingezet op een versterking van het gebeuren rond de eredocoraten. Zulke evenementen versterken de cohesie, ze dragen bij aan het welbevinden en zijn ook een prima gelegenheid tot netwerking. Het is belangrijk dat we aan dat alles participeren.

DP&O zelf werd zwaar getroffen door het overlijden van Greet Dielis en de langdurige ziekte van Serge Simon. Desondanks is personeelsdienst erin geslaagd om de lijnen die Greet en Serge uittekenden, verder te volgen. Daarvoor bijzondere dank. We hebben dan ook gericht ingezet op het verder uitwerken van kwalitatieve dienstverlening.

Waar nodig, heb ik als rector samen met mijn beleids-team gericht strategisch personeelsbeleid ondersteund, bijvoorbeeld in de context van de uitbouw of de voortzetting van onderzoeksgroepen.

De **bevorderingen** van het ZAP zijn wellicht minder concurrentieel geworden, door het invoeren van de zgn. niet-gecontingenteerde bevorderingen (overgang naar hoofddocent en hoogleraar). Na de huidige bevorderingsronde zal het bevorderingsbeleid opnieuw worden geëvalueerd.

Het aanvragen van **sabbaticals** zullen we nog meer aanmoedigen, door de suppleantie van de onderwijsopdracht

zo optimaal mogelijk op te vangen.

Ik zou ook willen werken aan een interne bedrijfscultuur die **personeelsmobiliteit** open en positief benadert. Waarom niet, na tien jaar op een dienst te hebben gewerkt, naar elders muteren om daar je ervaring aan te reiken en zelf nieuw perspectieven te leren kennen? Een waarderend en ondersteunend personeelsbeleid is niet enkel een kwestie van regels en reglementen; in een goede bedrijfscultuur waakt eenieder op de werkvloer ook over een correcte wijze van omgaan met elkaar. De leidinggevenden vervullen daarin een voorbeeldfunctie en ze kunnen zo elkaar en iedereen, op elk niveau, stimuleren om te streven naar een fijne werkomgeving.

De thematiek van de TTZAPBOF'ers (zie verder) heeft duidelijk gemaakt dat we nog meer moeten inzetten een **doordacht langetermijnbeleid inzake ZAP-aanwervingen** in het algemeen. Daarbij moet de proefperiode bij aanwervingen ook als zodanig worden aanzien. We willen de aanwervingsprocedures verder verfijnen, bijvoorbeeld door het beter bewaken van genderneutraliteit. De centrale procedure van ZAP-aanstellingen werd alvast versterkt door ze geheel bij het **Bestuurscollege** te leggen, waar ook de decanen met raadgevende stem aanwezig zijn. Voordien was ze verspreid over het

Bestuurscollege (vacantverklaring en profielopschrijving) en de Raad van Bestuur (aanstelling).

Deze hervorming laat de **Raad van Bestuur** tevens toe, zich beter toe te leggen op haar kernopdracht: algemene beleidsadviesgeving. De algemene lijnen van de jaarlijkse begroting worden nu telkenjare reeds in juni gepresenteerd, wat bijsturingen vergemakkelijkt. De faculteiten legden ook voor het eerst hun **facultaire beleidsplannen** ter bespreking voor aan de RvB. Daardoor verdiepen de faculteitsbesturen hun eigen beleidsvisie terwijl ze ook vanuit een SWOT-analyse langetermijnperspectieven uittekenen.

De overlegcultuur in het **College van Decanen** werd aanzienlijk versterkt, zowel tussen de decanen onderling als met de rector en vicerectoren. Ook dit is een belangrijke verbetering van de universitaire governance. De decanen zijn immers spilfiguren in onze organisatie, want zij vooral schragen het personeelsbeleid in hun faculteit. Hogerop schreef ik het al: een goed personeelsbeleid is de basis voor het succes van een organisatie. Ik zal dus verder inzetten op het intensifiëren van de open en intense samenwerking met onze decanen.

3. De financiering

De **universitaire financiering** is een belangrijke uitdaging voor UAntwerpen. Eerst het goede nieuws. Onze universiteit heeft een belangrijk aandeel gehad in de onderhandelingen van de vijf Vlaamse universiteiten met minister Muylers, waardoor de BOF- en IOF-middelen substantieel werden verhoogd. We zetten ook volop en met succes in op het verhogen van de middelen uit de derde en vierde geldstroom waarbij we tevens de 'bijdrage indirecte kosten' (BIK) willen optimaliseren.

De basisfinanciering is echter problematisch, en dat terwijl de nieuwe Vlaamse regering bovendien bijkomende besparingen oplegt. Samen met de andere Vlaamse universiteiten zullen we dit dossier met aandrang blijven aankaarten. Het voorzichtig financieel beleid in UAntwerpen maakt dat we nog steeds onze grote bouwprojecten kunnen uitvoeren. In de komende periode gaat het alvast om site Paardenmarkt, campus Mutsaard, BlueApp (duurzame chemie), en gebouw W (fundamentele scheikunde) op CGB. Voor de verdere uitbouw van campus CDE (studentenhome, healthcampus en bijbehorende infrastructuur) maken we gebruik van een doordachte erfpachtformule. In de uitvoering van het klimaatactieplan zullen we ook aanzienlijke klimaatinvesteringen prioriteren.

Voor het overige moeten we wel rekening houden met een chronisch tekort in de investeringskredieten voor het onroerend patrimonium, terwijl ook het aanwerven van bijkomend personeel een uitdaging is.

Daar staat bijvoorbeeld de vraag tegenover van de uitbouw van een middenkader. We investeerden in bijkomende onderzoeks- en valorisatiemanagers en onderwijsbegeleiders, en zullen dat blijven doen. We gaven ook bijkomende rekeneenheden aan de faculteiten, maar in sommige faculteiten blijft de ratio ZAP/AAP problematisch. Waar mogelijk zullen faculteiten en het centrale beleid hun reserves en bestemde fondsen meer adequaat moeten aanspreken. De faculteiten kunnen tevens inventiviteit aan de dag leggen bij het uitwerken van hun langetermijn personeelsbeleid; de vraag of elke ZAP'er altijd moet worden vervangen door een ZAP'er hoort daar zeker bij.

De context van budgetaire krapte maakt dat nieuwe, bijkomende aanwervingen zich in principe op termijn zelf moeten financieren. Daarnaast zijn bijkomende investeringen in ICT-beveiliging en universiteitsbrede digitalisering onontkoombaar.

4. Onderwijs en studenten

4.1. Instroom, doorstroom, uitstroom

De **instroom** van de studenten was en is een belangrijk aandachtspunt. De universiteit wil kwaliteitsvolle jongeren uit alle lagen van de bevolking aantrekken. In 2019-2020 had 20,8% van onze generatiestudenten (d.w.z. studenten die zich voor het eerst in het hoger onderwijs inschrijven) een migratieachtergrond; in 2014-2015 bedroeg dit slechts 12,5%. Op dit punt zet onze universiteit dus goede resultaten neer.

Om de startende jongeren te helpen bij de overgang van secundair naar hoger onderwijs organiseren de meeste van onze opleidingen **instaptoetsen** in de eerste weken van het academiejaar, onder meer voor academisch Nederlands. Een goed beeld van startcompetenties, gekoppeld aan de mogelijkheid om te remediëren, zet nieuwe studenten beter op weg in hun universitaire opleiding. We werken ook mee aan de verdere ontwikkeling en validering van de Vlaamsbrede **ijkingstoetsen** voor opleidingen in het brede STEM-domein, inclusief de uitwerking van remediëringmogelijkheden in aanvulling op gerichte feedback aan de ene kant en onderzoek naar impact van deze ijkingstoetsen op diverse groepen aan de andere kant.

Om excellente leerlingen in het secundair onderwijs extra uit te dagen, zijn we sinds 2018 ook gestart met een speciaal **honorsprogramma** waarbij zij reeds in hun laatste jaar een opleidingsonderdeel uit een eerste bacheloropleiding kunnen volgen. Dit programma kende meteen succes, met ook zeer goede studieresultaten voor de deelnemers.

UAntwerpen wordt echter geconfronteerd met een ruimer probleem van **studentenwerving**. Het beeld verschilt van faculteit per faculteit maar globaal hebben we te maken met een constante, langzaam dalende instroom van generatiestudenten sinds 2013, waardoor we in dit segment 5,8% verlies hebben geboekt. Het probleem is dat we niet op het niveau van de demografische evolutie blijven, terwijl andere Vlaamse universiteiten stabiel blijven of zich versterken. We verzwakken dus in een van onze kernopdrachten, de onderwijsverstrekking. Alleen daarom al moet deze trend worden omgebogen. Bovendien zal UAntwerpen, wanneer zulks aanhoudt, op termijn met ernstige structurele financiële problemen worden geconfronteerd. De globale studentenrecrutering is dus een belangrijke beleidsprioriteit voor de volgende jaren.

Iedereen heeft wel een eigen opinie over dit fenomeen, maar wat is er exact aan de hand? Ik heb me laten omringen door een ad hoc werkgroep die analyses aanreikt. Uit het nog lopende onderzoek blijkt alvast dat deze dalende trend niet kan worden toegeschreven aan factoren zoals de toenemende diversiteit of het regionale

verkeersinfarct. Moeilijker is het, nu al aan te geven welke factoren wél een negatieve weerslag hebben. Het gaat immers om een geheel, zonder dat de impact van elk onderdeel met precisie kan aangewezen worden. Verdere analyse is nodig.

Intussen is al wel duidelijk dat het globale concept van studentenwerving moet worden verbreed. Deze werd tot nu toe sterk centraal georganiseerd, vanuit de aanbodzijde ('wat hebben we in aanbidding?'). We moeten voortaan ook werken vanuit de vraagzijde ('wat wil de aankomende student?' 'wat wil het beroepsveld?'). Er is nood aan nieuwe expertise met marktgerichte tools, met grotere aandacht ook voor het facultaire niveau, en aan de ontwikkeling van een bredere visie. Zo moeten we ook het onthaal van de internationale studenten herdenken. De verdere uitbouw van studentenwerving impliceert investeringen, op centraal en op facultair niveau, met terugverdieneffecten op termijn. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid, waar ook elk personeelslid zich voor moet inzetten.

De verhoogde inzet op de **doorstroom** van studenten moeten we onverkort verderzetten. Er is enerzijds de psychosociale en financiële ondersteuning en begeleiding van studenten (zie verder, Dienstverlening). Daarnaast is er een geheel van tools, dat academisch personeel en studietrajectbegeleiders aanbieden vanuit de faculteiten en de Dienst Studietoetsen en Studentenbegeleiding. Het gaat dan over de concrete studieloopbaan van studenten, in de context van hun gekozen opleiding. We hebben deze tools verder aangevuld en beter gecoördineerd op een toegankelijke portaalsite. Daarbij werd ook geïnvesteerd om de studietrajectbegeleiding in elke faculteit te versterken en werd het mogelijk gemaakt om Mentoraat Plus uit te rollen in alle faculteiten.

Het streven naar kwaliteit was aan UAntwerpen in het afgelopen decennium uitgemond op strenge **deliberatierregels** – de strengste van alle Vlaamse universiteiten. Na uitgebreide besprekingen in de Onderwijsraad en in overleg met het College van Decanen heb ik de algemene regels laten versoepelen door de invoering van een beperkte tolerantie, die geen afbreuk doet aan onze hoge ambities. Ook lijkt het mij aangewezen om, zoals dit reeds gebeurt in andere universiteiten en in sommige van onze eigen faculteiten, voor de zuiver schriftelijke examens te gaan naar **vaste examenroosters**, die van bij het begin van het academiejaar bekend zijn. We verliezen dan aan soepelheid voor studenten die niet in een modeltraject zitten, maar anderzijds is ook nu een 'volmaakte' roostering een moeilijk na te streven ideaal. Bovendien hebben studenten er baat bij om vakantiejobs, zomeractiviteiten in jeugdbewegingen e.a., lang op voorhand te kunnen vastleggen.

Ik wil ook ons excellentiebeleid versterken door **in-**

centives voor topstudenten (summer schools, doctoraatsbeurzen met verdere specialisatie aan belangrijke buitenlandse universiteiten). De summer schools hebben een sterke dynamiek en kunnen bijkomend worden versterkt door samenwerking met andere universiteiten. UAntwerpen zal voorts de te verwachten verhoogde **studentenmobiliteit** (YUFE) voor de uitgaande studenten financieel ondersteunen; daarbij staat uiteraard een *social budget policy* voorop.

Een ander aandachtsdomein is de **uitstroom** van studenten, met onder meer zeer snel groeiende jobbeurzen ('Talentforum') en investeringen in bijzondere begeleiding zoals Duo for a Job. We kozen ook voor een bijkomend strategisch beleidsthema rond ondernemingszin en employability, waarin onze opleidingen volop initiatieven ontwikkelen.

Door de snelle evolutie in het beroepsveld wordt het dringend noodzakelijk om het traject **Levenslang Leren** op post-academisch niveau in de breedte uit te bouwen, vertrekkend vanuit het huidige aanbod in onze faculteiten. Dat aanbod zullen we uitdragen, gebruik makend van de expertise van ons Centrum WeST (Werken en Studeren). We zullen dit doen in samenwerking met UGent en VUB (zie hoger).

Ons **alumnibeleid** moet verder worden uitgebouwd, ook voor studentengeneraties van voor de eenmaking in 2003.

4.2. Het concrete onderwijsaanbod

Onze universiteit zal zich versterken door het gericht aanbieden van **Engelstalige opleidingen**. Zulke opleidingen beantwoorden aan een nood, terwijl een goed afgewogen keuze tevens onze concurrentiepositie versterkt. Interessant is het voornemen van FBE en FSW om een gezamenlijke Engelstalige Bachelor aan te bieden. Ook zullen we de reeds bestaande Engelstalige Masteropleidingen beter in de markt zetten.

Het YUFE-netwerk waaraan we participeren kan sterk bijdragen tot een **verdere internationalisering** van de curricula, en met nieuwe mogelijkheden bv. voor fysieke mobiliteit, voor virtuele mobiliteit, voor internationalisation@home.

We werken aan het opzetten van een **Master Bio-ingenieur**, gericht op duurzame stedelijke ontwikkeling. We zetten verder in op de uitbouw van de **educatieve masteropleidingen**. Het lerarentekort in onze regio is groot. We nemen onze verantwoordelijkheid op om mee te zorgen voor sterke leerkrachten in het secundair onderwijs. Enerzijds werken we aan de geïntegreerde educatieve masters waarin onze bachelor-studenten rechtstreeks kunnen instromen, en die we beter zullen positioneren. Anderzijds nemen we extra initiatieven om de verkorte trajecten voor wie al een masterdiploma

heeft, sterker in de markt te zetten. Met een flexibel aanbod voor zij-instromers in Antwerpen, Mechelen en Turnhout, voltijds of deeltijds, komen we ook tegemoet aan wie de opleiding tot leraar wil combineren met een (eerste) baan in het onderwijs. Daarnaast blijven we via **CNO** met een sterk en uitgebreid aanbod zeer actief op het vlak van nascholingsactiviteiten voor leerkrachten.

Een bijzonder aandachtspunt zijn de **ICT-gestuurde onderwijsvormen**. Er komen bijkomende investeringen in infrastructuur, om blended learning verder uit te rollen. In de nieuwe behoeftenanalyse zal de reeds bestaande expertise in het YUFE-netwerk ongetwijfeld nuttig zijn. Uiteraard blijven we ons tegelijk engageren in de bijscholing van docenten, en in begeleiding voor wie een omslag naar blended learning wil maken.

De vraag naar **interdisciplinariteit** zal sterk toenemen. Daarom hebben we, in de context van een verbreding van het plichtvak Levensbeschouwing, na een intens overlegproces, de **korf** ingevoerd: een pakket algemeen vormende en interdisciplinaire vakken die aansluiten bij de grote maatschappelijke uitdagingen van vandaag. De korf blijkt een evenwichtig geheel te zijn: de vakken Levensbeschouwing komen niet in verdrukking terwijl studenten uit alle faculteiten voor alle korfvakken kiezen, ook voor de facultatieve niet-verplichte vakken. Alleen het (atypische) vak Community Service Learning moet nog beter worden gepromoot.

Sommige faculteiten bieden weinig ruimte voor verbredende keuzevakken; de studenten zelf zijn belangrijke actoren om in hun opleidingen (bachelor of master) zulke programmaverruiming aan te kaarten; ze gaven dit ook aan in de recente programma-evaluatie. Ook het rectorale team zal ijveren voor een meer interdisciplinair karakter van de opleidingen, en voor de vertaling van nieuwe inzichten rond het paradigma van de duurzaamheid in de curricula.

Er zal nagedacht worden over nieuwe, bijkomende korfvakken, bv. rond Artificiële Intelligentie. Studenten zouden zich ook moeten kunnen bekwamen in ondernemerschap, en ook dat kan bv. door het invoeren van een korfvak. We zullen daarnaast onze samenwerking met *TakeOffAntwerp* nog versterken (www.takeoffantwerp.be). We moeten het concept van de korfvakken verder overdenken vanuit een debat over de waarden zelf van onze universiteit. Interdisciplinariteit vraagt verder om een goede samenwerking tussen opleidingen en faculteiten, ondersteund vanuit de centrale departementen. Dit betekent ook dat de expertise in de verschillende faculteiten, via **service-onderwijs** kan worden uitgedragen naar de studenten. We willen dit verder aanmoedigen, met oog voor de specifieke context van elke faculteit.

4.3. De kwaliteitszorg

In 2021 krijgt onze instelling een panel op bezoek in het kader van een instellingsreview. Een van de belangrijkste criteria daarbij is een sterke **kwaliteitscultuur**, die in onze instelling de voorbije jaren verder werd uitgebouwd.

Ons eigen systeem van **opleidingsbeoordelingen** werd vanaf 2016 stelselmatig uitgerold, en dat leverde mooie resultaten op. Vanuit vertrouwen en waardering bestudeerden interne en externe peers onze bachelor-, master- en master-na-master-opleidingen. Uit de lopende analyse blijkt reeds dat de kwaliteitscultuur, een duidelijke nexus onderwijs-onderzoek, en aandacht voor studentgecentreerd, activerend en competentiegericht onderwijs, het vaakst als sterke punten werden aangegeven, terwijl er volgens verschillende panels nog versterking mogelijk is op het vlak van internationalisering en profilering.

De **programma-evaluatie** die in 2019 bij alle laatste-

jaarsstudenten bachelor en master werd georganiseerd, sloot daar heel nauw bij aan. De studenten gaven aan best tevreden te zijn over het onderwijs, en ook zij oordeelden positief over de nexus onderwijs-onderzoek en over het activerend en competentiegericht onderwijs, terwijl werd aangegeven dat verschillende opleidingen baat kunnen hebben bij meer aandacht voor internationalisering, werkveld en feedback.

We zetten het systeem van de opleidingsbeoordelingen de komende jaren voort, zodat in een periode van zes jaar alle opleidingen de volledige cyclus hebben doorlopen, met blijvende aandacht voor een beperking van de administratieve last. We richten onze focus ook op het delen van good practices, op gerichte professionalisering en op ondersteuning van facultaire initiatieven, o.a. via een nieuw driejarig UFOO-project rond onderwijsontwikkeling waarbij we specifiek ingaan op de aandachtspunten uit de peer reviews en programma-evaluatie.

5. Onderzoek

De Universiteit Antwerpen kan ook op dit domein terugkijken op sterke resultaten in de afgelopen periode. We gebruikten het BOF als hefboom en creëerden kansen, en dat heeft gerendeerd. Ons reële aandeel in de BOF-sleutel stijgt voor het eerst in de geschiedenis van UAntwerpen boven het gegarandeerde aandeel van 13 % uit. Ook onze FWO-prestaties, een uitstekende universiteitbrede graadmeter, mogen gezien worden.

5.1. Meten is weten?

De **Times Higher Education Ranking** rangschikte onze universiteit onlangs bij de top-200 in de wereld. Deze ranking is belangrijk omdat ze deuren opent; ze geeft ook aan dat onze universiteit een sterke speler is. In België gaan enkel KU Leuven, UGent en UCL, elk op zich beduidend groter dan UAntwerpen, ons voor in deze ranking.

Tegelijk zijn meer doorgedreven analyses nodig, met **disciplinespecifieke criteria**. Hoewel we als universiteit al lang een leidende rol spelen met onze breed opgevatte onderzoeksvisitaties, moeten we nog duidelijker het voortouw nemen in het hanteren van disciplinegebonden benchmarking als input voor beslissingen in het onderzoeksbeleid. De internationale trend naar erkenning van de eigenheid van disciplines staat daarbij voorop. In lijn met de principes van het Leiden-manifesto (www.Leidenmanifesto.org), beogen we een brede evaluatie van het onderzoek, waarbij onder meer maatschappelijke impact en onderzoeksvalorisatie sterk gewaardeerd worden, naast een voortdurende en broodnodige

kwalitatieve beoordeling. Het is een complexe werf, een uitdaging die we ook willen aangaan.

5.2. Groeikansen en hefboomen

Een rode draad in de beleidsvisie 2016-2020 was de ambitie om een **expliciet stimulerend onderzoeksbeleid** te voeren. De verschillende initiatieven in de voorbije periode willen we consolideren, aanscherpen en verder versterken.

Daarbij is de **samenwerking** tussen de onderzoeksgroepen een aandachtspunt. De maatschappelijke uitdagingen van vandaag zijn uitgesproken multidisciplinair. In de voorbije periode hebben we dus gesleuteld aan de excellentiefinanciering, en wel zo, dat samenwerking mogelijk werd (TOP-projecten), verplicht (Methusalem) en beloond (GOA). We zullen blijvend inzetten op het stimuleren van multi- en interdisciplinaire samenwerking (bv. toekomstige opportuniteiten voor nieuwe onderzoeksexcellentieconsortia). Wanneer de bestaande structuren intense samenwerking en integratie in de weg staan, dan moeten we die hindernissen ook wegnemen.

Onze onderzoeksvisitaties wijzen steevast uit dat in quasi alle faculteiten en departementen het niveau en de uitstraling van het onderzoek goed tot zeer goed is, met verscheidene pieken van uitstekend, internationaal toonaangevend onderzoek. We zullen **doorgroei-impulsen** blijven geven aan al onze onderzoekers, onder meer met het oog op het aantrekken van internationale financiering en het versterken van hun internationale positie. We willen ook de nodige ruimte creëren voor **nieuwe**

innovatieve onderzoeksinitiatieven die vandaag nog in de beginfase staan maar veelbelovend zijn.

UAntwerpen heeft een belangrijk aandeel gehad in de succesvolle onderhandelingen van de universiteiten met de vorige Vlaamse regering, waardoor de middelen voor Bijzonder Onderzoeksfonds (BOF) en het Industrieel Onderzoeksfonds (IOF) substantieel werden verhoogd. Dit hebben we vertaald in een aantal stimulerende incentives en in de verhoging van de succeskansen. De komende periode zullen we evalueren hoe de BOF- en IOF-middelen nog meer complementair kunnen worden ingezet, om zo de hefboomwerking verder te versterken en de succeskansen nog te verhogen. De fiscale recuperatie is daarbij een belangrijk hulpmiddel voor out-of-the-box initiatieven en strategische vernieuwing, en voor mogelijke verbinding van BOF naar IOF als gateway voor valorisatie.

De middelenverhoging van het BOF maakte het mogelijk om voortaan een **startproject toe te kennen aan beginnende ZAP'ers**: na een kwaliteitstoets en eventuele feedback door de betrokken leescommissie, krijgen ze een DOCPRO ter beschikking. Zo brengen we vaart in de carrières van startende ZAP'ers.

De nieuwe middelen lieten ons ook toe het doorgroeibeleid met nieuwe initiatieven te ondersteunen. De Onderzoeks- en IOF-raad stimuleert zo onderzoekers die, bij grote Europese projecten of veeleisende SBO-aanvragen, vlak voor de meet gestrand zijn. Met een aangepaste opvangfinanciering willen we ze aanmoedigen en ook concreet wapenen om een nieuwe aanvraag met nog meer kans op succes in te dienen.

Wie groeikansen wil stimuleren, moeten ook inzetten op **hefboomwerking**. De voorbije jaren leidde de expliciete koppeling tussen DOCPRO- en FWO-projecten tot een substantiële toename van kwaliteitsvolle aanvragen bij het FWO, en dus tot meer toegekende FWO-projecten. Ook in de nieuwe beleidsperiode blijven we systematisch nagaan hoe de BOF-financiering als hefboom naar externe financiering kan worden ingezet.

Vanuit een goed inzicht in onze relatieve participatie en successen, willen we bekijken in welke mate de kanalen voor FWO-mandaten nog sterker en gericht kunnen worden gestimuleerd. Op een analoge manier verwachten we ook van promotoren van COE-consortia, GOA- en TOP-projecten, dat ze de hen toegekende middelen nog nadrukkelijker dan voordien inzetten als hefboom voor het verwerven van internationale financiering. We moeten onze positie in de internationale onderzoeksnetwerken en financieringskanalen nog verder uitbreiden en verstevigen. In sommige kanalen staan we reeds stevig maar er is zeker nog groeipotentieel.

5.3. Een ambitieuzer TTZAP-BOF-beleid

Het kader van onderzoeksprofessoren aan UAntwerpen is anno 2020 groter dan ooit; het aantal ERC Grantees dat als voltijds ZAP-lid tijdelijk een ZAPBOF mandaat opneemt, of werd aangeworven als (TT)ZAPBOF naar aanleiding van het behalen van een ERC Grant, is zelfs nog sterker gegroeid.

We willen onze tenure-track onderzoeksprofessoren nog beter begeleiden bij het uitbouwen van een succesrijke en impactvolle onderzoekscarrière. Dat zullen we doen door hen van bij de loopbaanstart de juiste prikkels te geven. Daarom herdenken we ook het evaluatiesysteem dat wordt gebruikt bij het **TTZAPBOF-beleid**. We streven naar een geheel van criteria die uitgaat van vertrouwen, met ambitieuze benchmarks aangepast aan de portfolio van het onderzoeksdomein.

Ook hier willen we maximaal inzetten op de hefboomwerking. We verwachten dat onderzoeksprofessoren minstens de ambitie hebben een ERC-project te verwerven. Ook zullen we inzetten op het aantrekken van kanshebbers voor FWO-Odyseus-financiering. Essentieel is ook dat reeds op het moment van de aanwerving van onderzoeksprofessoren, voldoende garanties aanwezig zijn voor de potentiële onderwijskwaliteit, voor een goede aansluiting bij de middellange termijnplanning van faculteiten en voor de inzetbaarheid op termijn voor dienstverlening en beleidsvoering.

5.4. Onderzoeksondersteuning: de onderzoeker centraal

In de voorbije jaren heeft het Departement Onderzoek & Innovatie steeds nauwer samengewerkt met onderzoeks- en valorisatiemanagers uit de faculteiten en/of verbonden aan consortia, wat de globale capaciteit voor het aanbieden van services zoals dieptelesing en proefjury's verhoogde. Het aanbod van de **Antwerp Doctoral School** werd gericht uitgebreid om onze doctorandi en postdocs nog beter voor te bereiden op de uitdagingen na hun doctoraat of postdocperiode. Gegeven de sterke vraag, werd ook de frequentie van de promotorenopleiding verhoogd. Voorts zetten we met de succesvolle **'Dive-into' trainingsprogramma's** steeds meer in op projectmatige begeleiding, vanaf de aanvraagfase tot aan het afsluiten van projecten. Belangrijk is ook het samenstellen van een team van **ervaren projectmanagers** die ingezet kunnen worden bij (de opstart van) grote internationale projecten. We zullen de samenwerkingen tussen alle betrokken spelers aanzwengelen door een meer geïntegreerd samenspel van onderzoek, innovatie en valorisatie, met open communicatie en mutual learning als leidraden.

Het wegwerken van administratieve hindernissen is een belangrijk aandachtspunt. We willen in verschillen-

de domeinen belangrijke stappen in **administratieve vereenvoudiging** zetten. Een rode draad is het komen tot geïntegreerde processen over entiteiten heen, waarbij het voor de onderzoeker duidelijk is wie kan helpen bij welke vragen en wat verwacht wordt tegen wanneer, en waarom dit ook wordt verwacht. Concrete actiepunten zijn:

- De stroomlijning van het doctoraatsproces met behulp van een doctoraatsfile die loopt vanaf de start tot aan de verdediging van het doctoraat.
- Het samenbrengen van alle relevante informatie over een toegekend project in Antigoon, zodat de onderzoeker/promotor daar alles terugvindt en inzicht krijgt in de nog te ondernemen (administratieve) stappen.
- De herwerking van de procedure voor projecten, met o.a. verplichte aanmelding en registratie van alle projectaanvragen.
- De verdere activering van de module Onderzoeksinfrastructuur in Antigoon, als opstap voor de ontwikkeling van een universiteitsbreed beleid en een business model rond het gebruik, hergebruik en delen van wetenschappelijke infrastructuur.
- De BOF-oproepen en procedures blijvend kritisch onder de loep nemen, waarbij een grotere inbreng van externe referees tot een efficiënter evaluatieproces kan leiden.
- Het wegwerken van de schotten die soms nog bestaan binnen de eigen structuren en die verdere samenwerking en integratie in de weg staan of bemoeilijken.

5.5. Wetenschappelijke infrastructuur, meer dan een randvoorwaarde

De stijgende onderzoeksfinanciering betekent dat we goed oog moeten hebben voor een aangepaste dimensie in de organisatie. Onderzoekers bereiken soms de grens van wat ze kunnen dragen en begeleiden. In zulke omstandigheden moet – indien dat nog niet zou zijn gebeurd – dringend werk gemaakt worden van de steeds noodzakelijke optimalisering en van dito efficiëntiewinsten. Die is op een aantal domeinen zeker nog mogelijk. Ik denk daarbij onder meer aan de wetenschappelijke **onderzoeksinfrastructuur**. Het is een belangrijk aandachtspunt.

We doen inzake onderzoeksinfrastructuur al veel, maar het is nadrukkelijk de bedoeling hier een versnelling hoger te schakelen. Succesrijk onderzoek wordt vandaag in nagenoeg alle disciplines kapitaalsintensiever. Daarom willen we in de volgende jaren een ambitieuzer beleid voeren voor onze wetenschappelijke infrastructuur. Zo dienen zich ook in de Sociale en Humane Wetenschappen levensgrote uitdagingen aan. We zijn vandaag bijvoorbeeld nog onvoldoende gewapend voor de opmars van artificiële intelligentie, van big data-onderzoek en digital humanities, domeinen waarin we nochtans geen kleine rol vervullen. In alle wetenschapsgebieden zijn de infra-

structuurnoden hoog. Daar een antwoord op bieden staat hoog op de agenda voor de volgende jaren.

De financiering van de 'kleine' basisinfrastructuur werd in de voorbije beleidsperiode op een consistente wijze opgenomen, met de creatie van een nieuw aanvraagkanaal binnen het BOF, waarbij ook extra middelen werden vrijgemaakt. Maar daarmee zijn we er nog niet. De ambitie is niet alleen om meer interne middelen te alloceren aan wetenschappelijke infrastructuur, maar ook om de hefboomwerking van de BOF-middelen te versterken, de interne procedures en achterliggende business modellen te stroomlijnen, best practices uit te wisselen, en het gebruik van apparatuur door meerdere groepen nog sterker te stimuleren. Deze belangrijke oefening moet onze infrastructuurgevoelige onderzoekers in de volgende jaren vleugels geven.

Een bijzonder aandachtspunt is de middelzware infrastructuur. Met de huidige financiering moeten we soms balanceren tussen het vrijwaren van sterke onderzoekstradities en ruimte maken voor nieuwe onderzoekslijnen. Moeten beide niet mogelijk zijn? Voor het antwoord op deze retorische vraag is extra geld nodig. Dat zullen we zoeken en vinden. Daarbij moeten we tevens bestaande financieringskanalen voor onderzoeksinfrastructuur, zoals de financieringslijn voor de 'onderhoudscontracten', 'kernfaciliteiten', etc. bevragen en optimaliseren.

Het geheel moet in elk geval zo worden aangepakt dat onze onderzoekers nog sterker participeren aan belangrijke externe financiering, zoals het FWO IRI-kanaal en de infrastructuuroproepen van het Europese kaderprogramma. Ook het inzetten op langetermijnerkenning door opname op (de roadmaps voor) ESFRI is essentieel. De uitdagingen zijn zo groot, dat we ze enkel kunnen waarmaken door zorgvuldig het beleid verder aan te scherpen, met een constructieve inbreng van alle betrokken actoren.

5.6. Internationalisering van onderzoek

Voor de universiteit en het onderzoek in het bijzonder, is het essentieel dat we onze internationale horizons zowel op Europees als op globaal niveau verder uitbreiden. De ingeslagen weg van aanmoediging van Europese projectaanvragen, zoals ook de verbinding van BOF- met FWO-projecten, bleek een beloftevolle piste voor groeiende externe fondsenwerving. Het is geen toeval dat in 2018 en 2019 onze professoren bijzonder succesvol waren in het aantrekken van Europese financiering, en dit zowel binnen het prestigieuze ERC-kanaal, de MSCA-financiering als in de bredere 'Societal Challenges' oproepen. Daarmee wordt niet enkel verhoogd ingezet op de internationalisering, maar ook op multidisciplinariteit en maatschappelijke relevantie. Ook bij de selectie en toekenning van in totaal **15 nieuwe Onderzoeksexcellentieconsortia** (of OEC) speelden deze factoren een belangrijke rol: in deze consortia brengen

(co)promotoren en onderzoeksmanagers onderzoekers uit verschillende disciplines samen rond grote wetenschappelijke en maatschappelijke vragen. De OEC's zijn, in opvolging van de vroegere speerpunten, internationale uithangborden van ons onderzoek. En ik schreef het al: binnen het BOF maakten we middelen vrij om dit proces meer actief te ondersteunen.

Ook **YUFE** kan een nieuwe katalysator worden. De transformatieve modules voor European Universities die de Europese Commissie recent in het vooruitzicht heeft gesteld, bieden een uitstekende kans om aan YUFE een sterke onderzoekscomponent te koppelen en zo een rijke voedingsbodem te creëren voor nieuwe consortia en projectmatige samenwerkingen. Onze doelstelling is met YUFE en andere internationale partners een sterke hefboom naar Europese kaderprogrammafinanciering te realiseren.

Met de groeiende flankerende financieringskanalen voor open science, innovatie-ecosystemen en training voor entrepreneurship, is een sterke betrokkenheid van UAntwerpen binnen sterke netwerken meer dan ooit cruciaal.

We willen niet enkel de meest beloftevolle onderzoekers aantrekken; eens aangeworven, moet UAntwerpen ook garant staan voor een warme, professionele en uitdagende ontvangst en omkadering. De verdere internationalisering van de **Antwerp Doctoral School** (ADS) is daarom cruciaal. Een toenemend aandeel van onze doctorandi en

onderzoekers in het algemeen komt immers uit het buitenland; de profilering van ADS kan er sterk toe bijdragen om doctorandi te overtuigen om voor UAntwerpen te kiezen. De ADS zal daartoe haar internationaal netwerk verder versterken.

5.7. Grip op de overheid

Samen met de VLIR, het FWO en VLAIO oefenen we invloed uit op de Vlaamse en Europese overheden, bevoegd voor onderzoek en innovatie. Dit zijn belangrijke aspecten van de universitaire netwerking.

Open Science staat hoog op onze agenda. UAntwerpen heeft tal van initiatieven genomen om in deze een voor-aanstaande rol te spelen en wil dat ook in de toekomst blijven doen. Yerun is een goede springplank voor het verdiepen van een open science cultuur waarin **ethisch handelen, integriteit, openheid, betrokkenheid van stakeholders en burgers, en maatschappelijke impact** centraal staan. In samenwerking met externe partners, onderzoeken we de mogelijkheid van een open access publicatieplatform. Met een financiële injectie vanuit de Flemish Open Science Board zullen we kunnen zorgen voor een verdere uitbouw van een kwaliteitsvolle *human & technical infrastructure* voor research data management, zoals meer data stewards dicht bij de onderzoekers, een gelaagd data-archief, en inbedding van eigen initiatieven in het Europese kader door deelname aan EOSC-projecten (European Open Science Cloud).

6. Valorisatie

Sinds 2016 is onderzoeksvalorisatie een belangrijke afzonderlijk beleidsprioriteit voor UAntwerpen. Onder valorisatie verstaan we dan kennis, opgebouwd vanuit innovatief onderzoek, nuttig voor economie en samenleving, die wordt omgezet in een product, een proces, een organisatie- of businessmodel.

Zoals we reeds hoger aangaven, werden onder de vorige Vlaamse regering de IOF-middelen substantieel verhoogd. Het IOF-fonds, ressorterend onder de Associatie Universiteit & Hogescholen Antwerpen, dient als hefboom voor valorisatie. In een eerste fase gaat het er dan om, de fundamenten te leggen van waaruit een gericht langetermijnbeleid mogelijk wordt. In de beginfase zijn de concrete valorisatieresultaten per definitie veeleer bescheiden, maar we boekten toch al mooie resultaten, en ook bouwden we een stevige basis uit van waaruit verder kan worden gewerkt. UAntwerpen werd recent door [CFI.co](https://www.cfi.co) bekroond als meest innovatieve Europese onderzoeksinstelling. Brede en duidelijke perspectieven tekenen zich af, waarvan sommige binnen handbereik.

6.1. Samenwerking als vertrekpunt voor valorisatie

Valorisatie kan enkel in samenwerking met vele spelers en stakeholders, met een win-winsituatie voor elke partner. Het gaat om een complex geheel van uit te bouwen relaties: op deze netwerken hebben we intens ingezet. Enerzijds werken we nauw samen met instellingen in de regio die organisatorisch aanleunen bij de universiteit en die ook een nauwe link hebben met valorisatie, zoals de AUHA-hogescholen, UZA, AMS en ITG. Anderzijds hebben we sterke contacten opgebouwd met het bedrijfsleven, de Stad Antwerpen, de Provincie, de Haven en andere institutionele en maatschappelijke actoren, zowel in Vlaanderen als op Europees niveau.

Zo vestigden we de Belgische afdeling van het belangrijke Europese Sustainable Development Solutions Network (SDSN) in Antwerpen, met UAntwerpen als coördinator; partners zijn de andere Vlaamse universiteiten, The Shift, VITO, AMS, Cifal, ICOR. Met AMS hebben we een *Antwerp Partnership for Sustainability* opgezet. De master Veiligheidswetenschappen – belangrijk voor het bedrijfsleven – werd omgevormd via een leerstoel, in

samenwerking met Essenscia en Mensura. Enzovoort. Zulke realisaties kaderen in een breed opgezet valorisatiebeleid.

6.2. Drie multidisciplinaire valorisatie domeinen

Bij de opstart van Valorisatie als aparte cluster, hebben we ons dadelijk gericht op een aantal multidisciplinaire domeinen waarvan het hoge valorisatiepotentieel zich duidelijk aftekent. Deze ecosysteembenadering zet in op een intense samenwerking tussen onderzoekers, bedrijfsmensen, ondernemers, investeerders, beleidsmakers, burgers en de samenleving in haar geheel. Hiervoor vertrokken we enerzijds van de vraagzijde buiten de universiteit zoals roadmaps en langetermijnplannen, en anderzijds vanuit eigen bestaande sterke onderzoeksgroepen. We hebben daarbij prioritair ingezet op domeinen waarvoor financiering mogelijk is, ook in Europese context.

In de valorisatie domeinen die we hebben gedefinieerd, komen de drie grote wetenschapsdomeinen aan bod. In deze nieuwe, kennisgedreven benadering neemt de Universiteit Antwerpen een rol op als drijvende kracht in innovatie-ecosystemen die oplossingen uitwerken om aldus economische en maatschappelijke impact te creëren. De rol van de universiteit is dus verbreed naar 'driver', drijvende kracht, voor innovatie: ze wordt een innovatieve regionale kracht in de kennisintensieve ecosystemen. Enerzijds door het afleveren van goed opgeleide mensen en het genereren van kennis en inzicht; anderzijds door in te spelen op de specifieke noden van het innovatie-ecosysteem waarin de universiteit is ingebed. Het Antwerps ecosysteem heeft haar eigenheden, met de wereldhaven als economische sterkhouders van Vlaanderen, met de tweede grootste chemiecluster, met een sterke creatieve sector en mondige burgers maar vooral een gezamenlijke ambitie om de Antwerpse regio te laten groeien door innovatie. Uitgaande van de eigen sterktes heeft de Universiteit Antwerpen daarom besloten alvast in te zetten op drie valorisatie domeinen: duurzame chemie & materialen; vaccinatie & infectieziekten & milieugezondheid; en vervolgens ook de cluster rond grootstedelijkheid, smart city, mobiliteit & logistiek.

Duurzame chemie & materialen

De pre-incubatiestructuur met professionele ondersteuning voor co-creatie en co-development projecten in duurzame chemie en materialen kreeg de naam BlueApp. BlueApp is enerzijds een gebouw, uitgerust met laboratoria voor projecten over duurzame chemische processen en materialen, anderzijds een innovatie-ecosysteem met bijkomende ondersteuning in de vorm van mensen, infrastructuur en middelen. Dit gebouw wordt in 2021 opgeleverd; het bevindt zich in Antwerpen-Zuid, op de site BlueChem.

In BlueApp zal enerzijds worden ingezet op valoriseer-

baar onderzoek in samenwerking met industriële en maatschappelijke partners, en anderzijds op het ontwikkelen van producten, processen en modellen die tot een licentie- of investeringsovereenkomst leiden. Verder zal in het gebouw ook een vaste onderzoeksgroep aanwezig zijn die inzet op procesintensificatie van de (bio)chemische processen en dit op TRL-niveau 3 tot 6. Samenwerking met andere onderzoeksgroepen van de Universiteit Antwerpen maar evenzeer met andere nationale en internationale kennisinstellingen, overheden en bedrijven staat hierbij centraal. Door het vestigen van BlueApp op de site van Blue Gate Antwerp stelt UAntwerpen zich op als drijvende kracht in het innovatie ecosysteem in duurzame chemie dat de toekomst van de regio en de samenleving mee vorm zal geven.

Vaccinatie & infectieziekten & milieugezondheid

Vlaanderen en België hebben wereldwijd een ijzersterke reputatie als regio voor het uitvoeren van klinische studies, in het bijzonder vaccinatie trials. De regio Antwerpen heeft voldoende kritische massa en ambitie om onderzoek en innovatie rond infectieziekten en vaccinaties nog meer op de wereldkaart te zetten: UAntwerpen en het UZA, het ITG, de farmaceutische bedrijven, kmo's rond diagnostiek, de twee ziekenhuisnetwerken met grote patiëntenpopulaties die de regio Antwerpen een bijzonder karakter geven, met daarnaast ook de samenwerkingen met andere universiteiten op vlak van immunologie, vaccinstudies en diagnostiek. Niet toevallig zijn we op dit eigenste moment een toonaangevende speler voor wat betreft COVID-19 of ook polio. Het Antwerpse innovatie-ecosysteem in vaccinatie en infectieziekten wil zijn slagkracht verhogen met de uitbouw van **Vaccinopolis**. Het is ons antwoord op de duidelijke nood binnen het ecosysteem voor onderzoek naar infectieziekten en vaccins, naar een globale faciliteit voor klinische studies, met verblijfsmogelijkheden voor vrijwilligers, aangepaste laboratoria, state-of-the-art diagnostiek, en biobankfaciliteiten. Door in te zetten op translationeel onderzoek en interdisciplinaire samenwerking zal Vaccinopolis de ontwikkeling van nieuwe vaccins of therapieën voor infectieziekten gevoelig verbeteren en versnellen.

Voor Antwerpen zal dit ecosysteem de innovatie en valorisatie stimuleren en als innovatie-ecosysteem een duidelijke attractiepool vormen voor talent voor onder meer hoogopgeleide onderzoekers. We zetten Antwerpen op de wereldkaart en genereren meer impact en meer samenwerking met andere onderzoeksinstituten, internationale financiers en bedrijven. Gezien het grote maatschappelijke belang van vaccinatie en infectieziekten is een nauwe betrokkenheid van onder meer juridische, sociale en ethische expertise inherent. Ook zetten we in op onderzoek naar omgevingsgezondheid, met name de impact van het milieu op de gezond-

heid. Dit interdisciplinaire onderzoek zal de effecten van blootstelling aan de omgeving op de gezondheid nagaan.

Grootstedelijkheid & smart city, mobiliteit & logistiek
UAntwerpen is vanuit de nieuwe focus op valorisatie een stuwende kracht geweest in de oprichting van **The Beacon**, in 2019, in samenwerking met de Stad, de Haven, IMEC, Lantis en Agoria. In dit ecosysteem, in het voormalige, gerenoveerde Tolhuis, wordt er samengewerkt rond IoT- en AI-projecten met toepassingen in Smart Cities, Smart Mobility, Smart Port & Logistics, Smart Industry and Smart Buildings. The Beacon is het startpunt van digitale open innovatie en groeit verder als regionale innovatieversterker in het Loodswezen en de Boeienloods, waar ook steeds meer groeibedrijven een plek vinden. Van daaruit kunnen specifieke opleidingen worden aangeboden met lesgevers uit de universiteit, de overheid en het bedrijfsleven. We mikken hier op het 'EIT digital satellite partnership'. Daarnaast wordt vanuit de faculteit OW en The Beacon gewerkt aan de uitbouw van een 'Design Science Hub', om valorisatie te realiseren op het kruispunt van ruimtelijke ordening, milieu en gezondheid. Er worden interdisciplinaire labs ontwikkeld die onder meer op het domein van stadsplanning en in de bouwsector nieuwe concepten kunnen aanreiken en daadwerkelijk leiden tot valorisatie.

6.3. Over groeikansen en ondersteuning

Deze drie valorisatiedomeinen zijn de eerste strategische ankerpunten in een nieuw valorisatiebeleid. Uiteraard willen we ons niet hiertoe beperken. We staan open voor elke versterking en ondersteuning van lopend onderzoek, ten einde van daaruit nieuwe opportuniteiten en nieuwe initiatieven te laten doorgroeien tot belangrijke interdisciplinaire valorisatiedomeinen in een innovatie-ecosysteem. We streven naar een **bottom-up integratie van onderzoeksgroepen** die zo sterke valorisatieplatformen kunnen vormen.

7. Dienstverlening

7.1. Universiteit & Samenleving (ADU&S)

Het **diversiteitsactieplan** deel 1 (DAP 1) – acties ter bevordering van de in-, door- en uitstroom van studenten uit kansengroepen – werd gelanceerd in december 2018. Op basis van drie wetenschappelijke onderzoeken van ADU&S i.s.m. CeMIS, werd een analyse gemaakt van de obstakels die maatschappelijke kwetsbare studenten aan UAntwerpen ondervinden (2015-2016-2017). Aan de hand van deze gegevens stelden we een actieplan op om zo de faculteiten te begeleiden en te sensibiliseren voor hun eigen diversiteitsactie. Daarom werd een module ontwik-

We hebben de **Dienst Valorisatie** versterkt door het aantrekken van vaste en tijdelijke krachten die IOF-consortia en onderzoeksgroepen ondersteunen. De Dienst gaat op zoek naar valorisatieopportuniteiten en naar bijkomende mogelijkheden voor financiering, en streeft naar het connecteren van externe business developers met onze onderzoekers. Hij identificeert dossiereigenaars en tracht de samenwerking tussen de onderzoekers en interne diensten enerzijds en met externe partners anderzijds te stimuleren. Vanuit overlegplatformen stimuleert de Dienst het delen van best practices tussen onderzoeksgroepen en met externe partners, en legt zich toe op inhoudsgerichte samenwerking met institutionele partners en met strategische onderzoekscentra en speerpuntclusters. Daarnaast zal er meer focus komen op nieuwe Europese initiatieven, zoals de Green Deal, en dito financieringskanalen aangaande valorisatie.

Heel belangrijk voor de valorisatieconsortia aan onze universiteit, is de recente oprichting van een aparte business unit, **Antwerp Valorisation & Development (AVD)**, waarin de valorisatie-inspanningen van onze universiteit organisatorisch en financieel worden gebundeld. Het succes van AVD zal op termijn worden gemeten aan (1) de verhoging binnen AVD van de 4e geldstroom-omzet (en in afgeleide vorm de verhoging van de 3e geldstroom, zie verder); (2) de substantiële verhoging van de valorisatie-inkomsten en (3) het genereren van bijkomende overhead binnen AVD. De eerste twee elementen brengen een verdere versterking van de positie van onze universiteit met zich mee. Het derde element is vooral van belang om de op termijn de verzwakkende basisfinanciering binnen de universiteit te kunnen opvangen. Deze drie elementen zijn dan ook drie belangrijke KPI's bij de meting van het succes van AVD. Bij het opmaken van meerjarenplannen en de jaarlijkse begroting zullen deze KPI's moeten worden vastgelegd, opgevolgd en geëvalueerd.

keld om kansengroepen binnen de studentenpopulatie te monitoren. Op basis van deze gegevens wordt het diversiteitsbeleid verder uitgetekend en krijgen de facultaire administraties de mogelijkheid om hun studentenpopulatie te beschrijven en beleidsprioriteiten uit te tekenen. Het team Diversiteit binnen ADU&S moet uitgroeien tot een Expertisecentrum Diversiteit ten behoeve van de ganse universiteit. In samenwerking met Unia wordt hiervoor een centraal handelingskader uitgewerkt voor allerhande diversiteitsvragen. In de volgende beleidsperiode wordt het thema **armoede** onder de loep genomen. Er komt een pilootproject waar-

bij vanuit diepte-interviews met studenten beleidsadviezen worden uitgewerkt.

Om de doorstroom van onze studenten te verhogen werd, in uitvoering van DAP1, **Mentoraat Plus** in alle faculteiten uitgerold. Hiermee biedt onze universiteit een intensief ondersteuningstraject aan, gericht op de academische en sociale integratie van elke student.

De vraag vanuit het Secundair Onderwijs naar ondersteuning van leerlingen door studenten vanuit het Hoger Onderwijs, steeg de voorbije vier jaar sterk. **Tutoraat** groeide zo uit tot een initiatief met een sterke slagkracht en stevige wortels in het onderwijslandschap. De steeds toenemende vraag en het stagnerende aantal tutoren is een uitdaging die om creatieve oplossingen vraagt. Na het diversiteitsactieplan voor studenten wordt nu ingezet op het uitwerken van een **diversiteitsactieplan voor personeel** (DAP 2).

UAntwerpen is een sterke speler op het domein van **wetenschapscommunicatie** voor ruim publiek. We bieden de eigen onderzoekers onder meer interne opleidingen aan en moedigen ze sterk aan. We gingen onder meer een langlopende partnerschap aan met *Dag van de Wetenschap*, met de *Boekenbeurs* en met *Universiteit van Vlaanderen*. De steeds toenemende externe vragen worden individueel beoordeeld op haalbaarheid, relevantie, return voor onderzoekers en potentiële uitstraling voor UAntwerpen.

De inkomsten van het **Universiteitsfonds** blijven aangroeien, met 2019 als beste jaar ooit: 2.164.615 euro aan giften. De voornaamste reden voor deze stijging zijn het opkrikken van de interne en externe bekendheid van het fonds, het heractiveren van 'slapende' donateurs, een groeiend aantal leerstoelen, de nieuwe personeelsbezetting van het fonds.

Het Universiteitsfonds realiseerde 10 nieuwe **leerstoelen**. Dit brengt het totaal op 22 actieve leerstoelen aan de Universiteit Antwerpen.

In de toekomst zal het Universiteitsfonds onder meer inzetten op high level infolunches met vooraanstaande bedrijfsleiders. Ook zullen serviceclubs actief worden benaderd, terwijl we ook nadenken over groots opgezette charity-evenementen in de schoot van de Universiteit Antwerpen.

De voortschrijdende **internationalisering**, met de bijbehorende groeiende instroom van buitenlandse studenten en medewerkers, is een proces dat de hele universiteit aanbelangt en transformeert. Om op een kwaliteitsvolle en duurzame manier tegemoet te komen aan de noden van alle doelgroepen, is het noodzakelijk dat alle decentrale en centrale diensten en eenheden een aangepaste dienstverlening voorzien. Deze dienstverlening moet ten eerste uitgaan van klantvriendelijkheid, met open blik

voor het gegeven dat het vaak om weinig eenduidige casussen gaat; ten tweede moet de aanvrager ook effectief en efficiënt worden voortgeholpen. Bij de ondersteuning van internationalisering wordt veel knap werk geleverd, en er werd ook werk verzet om de nog mank lopende processen te verbeteren; maar er blijft nog een weg af te leggen.

Er wordt gewerkt aan een Engelstalige website met een eigen format, gericht op buitenlandse bezoekers. Er zijn ook meer inspanningen nodig om de aangeboden dienstverlening te stroomlijnen, beter zichtbaar te maken en te zorgen voor coherentie en volledigheid zodat de decentrale en centrale diensten in symbiose het internationaliseringsbeleid vorm kunnen geven. Een nieuwe visienota internationalisering werd door de RvB goedgekeurd. De uitdaging ligt nu in het uitwerken van concrete acties die deze visie uitdragen met strategische en operationele doelstellingen en duidelijke verantwoordelijkheden.

7.2. Sociale, Culturele en Studentgerichte Diensten (DSCS)

Na een gerichte analyse van de **huisvesting** voor studenten, werd besloten het studentenhome in de Koningsstraat te laten renoveren via een erfpachtformule. Daarnaast sluit de universiteit akkoorden met huiseigenaars over het ter beschikking stellen van gebouwen met studentenkamers. DSCS zet samen met de Stad Antwerpen en andere Hoger Onderwijsinstellingen ook in op een vlotte werking van het Kotweb-platform. Door het relatieve overaanbod van studentenkamers in de stad kan men een regulerend effect op de prijsvorming verwachten. Wel kunnen studenten in een financieel minder evidente situatie, rekenen op ondersteuning vanuit de universiteit (zie hierna, de sociale dienst).

Op het vlak van **catering** wordt gewerkt aan oplossingen voor het ruimtegebrek in de komida's, het verduurzamen van betaalbare en gezonde voeding, en het beheersen van de *food waste*. De zo laag mogelijke prijszetting is een belangrijk aandachtspunt. Op Campus Drie Eiken blijft het plaatstekort in de komida een probleem. We pakken dit aan in een ruimere context, **Making CDE**, met een nieuwe erfpachtformule. Campus Drie Eiken zal worden uitgebouwd tot *Health Campus*, met een studentenhome, een sporthal, bijkomende cateringfaciliteiten, ... Ook de renovatie van studentenhome TPC (eigendom van het Bisdom Antwerpen) ligt in het verschiet en wordt van nabij opgevolgd.

De grootstedelijke problematiek van armoede en kansbedreigde jongeren is ook onder de studenten aanwezig. De **sociale dienst** probeert moeilijke socio-economische situaties te ondervangen. Ze doet dit vanuit een integrale benadering, waarbij discretie en expertise sleutelwoorden zijn. Het gaat niet enkel om financiële ondersteuning.

Studenten kunnen ook rekenen op advies inzake studiefinanciering, studentenjobs en sociaal statuut, opdat zij vlot en volwaardig in de samenleving zouden kunnen staan, met inbegrip van het studentenleven.

Er zijn aanwijzingen dat we studenten in moeilijkheden nog onvoldoende bereiken. We gaan daar gericht op inzetten. Zo zal DSCS een laagdrempelige en gebruiksvriendelijke digitale *social budget policy tool* ontwikkelen, om (potentiële) studenten goed in te lichten over de mogelijke steunmaatregelen tijdens hun studietraject. DSCS heeft zich geherstructureerd met het oog op de toenemende vraag naar **psychologische ondersteuning**. De werking is vraaggedreven, op maat van de student en zijn studietraject, met veel aandacht voor eerstelijnsopvang. Er zijn nu ook dienstverleners buiten de werkuren. Voorts werd Psy-net uitgebouwd, een associatiebreed kanaal. Met het oog op het vermijden van studie-uitval en een betere doorstroming, zette DSCS in de afgelopen jaren ook in op het trainen van studievaardigheden, op individuele en op groepsbasis.

Sport en cultuur zijn een integraal onderdeel van de studentbeleving. Jaar na jaar neemt ons aanbod toe. De *UAntwerpen Plus Pass* is wellicht aan rebranding toe. Via hun **studentenvertegenwoordigers** participeren de studenten actief aan de besluitvorming in UAntwerpen. Ik ben de studentenvertegenwoordigers erg dankbaar voor hun constructieve samenwerking. Zopas kon een gerenoveerd gebouw in de Prinsesstraat ter beschikking worden gesteld van de Studentenraad en andere organisaties.

Het studentenleven via de clubs, kringen en koepels, willen we faciliteren. Samen met de studentencoach streef ik daarbij een constructieve benadering na van de problemen die zich soms voordoen in de context van het studentenleven. UAntwerpen werkt daarbij in goede verstandhouding samen met de Stad Antwerpen zodat een intens studentenleven mogelijk blijft.

7.3. Bibliotheek

De **Universiteitsbibliotheek** wordt geconfronteerd

8. Slotoverwegingen

Onze universiteit wil niet enkel een fijne en sterke organisatie zijn, maar ze is ook groot en complex. De lezer die zich geduldig door deze lange, veeleer taaie beleidstekst heeft gewerkt (waarvoor oprechte dank!), zal dan ook begrijpen dat een *executive summary* maken erg lastig is. Ik eindig liever met overwegingen over de toekomst van onze universiteit.

Bij het herlezen van de beleidsteksten uit 2016 merk

met een toenemende kostprijs van analoge en digitale werken. Het is een wereldwijd probleem. Een toename van het bibliotheekbudget is onvermijdelijk, ook al omdat in bepaalde disciplines, vooral in Sociaal-Humane Wetenschappen, de bibliotheek en bijbehorende databanken zowat het equivalent zijn van de laboratoria in andere disciplines. Vooral voor de toegang tot grotere databanken en corpora moeten in de volgende jaren aangepaste oplossingen worden gezocht (cf. ook wetenschappelijke infrastructuur). De afgelopen jaren werd alvast sterk gestreefd naar een verdere optimalisering van het lopende aankoopbeleid.

Nog meer dan in het verleden zal worden ingezet op **samenwerking**. Binnen UAntwerpen bv. met Onderzoek (research data management) en ICT (digitale duurzaamheid, eDepot), met het AMS en de VZW Loyola, met de Stad Antwerpen (Anet) en op Vlaams en Belgisch niveau (Open Access, Elektron) en internationaal (Nederland, YUFE, EU).

De bibliotheek verzorgt steeds meer cursussen **Informatievaardigheden** op maat voor BA, MA en pHd studenten en ook voor scholieren.

Er zijn **meer werkplekken** gerealiseerd op CGB en op CDE. Tijdens blokperiodes zijn de openingsuren verruimd. Studenten komen in groten getale naar de bibliotheek.

De voornemens m.b.t. **'het Geheugen van UAntwerpen'** zijn gerealiseerd. Er is een professioneel Universiteitsarchief, het academisch erfgoed wordt geïnventariseerd, er is een publiekswerking. Ook is nu de VLIR-werkgroep Academisch erfgoed operationeel en wordt onze zo belangrijke collectie Kunst op de Campus op wetenschappelijke wijze geïnventariseerd en geregistreerd.

Een zeer nijpend probleem (wereldwijd) is **digitale duurzaamheid**. Als we niets doen dan zal de digitale informatie die we nu maken vrij spoedig voorgoed verloren gaan. Middeleeuwse handschriften kunnen we zonder probleem lezen. Floppies en diskettes uit 1990 zijn onleesbaar. Het Universiteitsarchief ambieert een eDepot dat instaat voor digitale duurzaamheid.

ik dat cruciale factoren die nu onze aandacht gaande houden, toen niet die relevantie hadden of gewoonweg onbestaande waren. De nieuwe dynamiek heeft, zo lijkt het me, veel te maken met groeiende samenwerking, binnen en buiten de universiteit. De zo noodzakelijke interdisciplinariteit die nodig is om de SDG's om te zetten in concreet handelen, zal in de volgende jaren vorm krijgen vanuit vele samenwerkingsverbanden, tussen universiteiten hier en elders, tussen onderzoekers en

onderzoeksgroepen over de faculteiten en vakgroepen heen. Die samenwerking is vooral succesvol wanneer ze gebeurt in positieve openheid en wederzijds vertrouwen. Laten we daar met zijn allen op inzetten.

Het onderwijslandschap is sterk in beweging. Instroom, doorstroom, uitstroom... het blijven aandachtspunten die om grote inzet zullen vragen. Dat geldt ook voor de digitale uitdagingen, en voor thema's zoals gender en diversiteit of ook duurzaamheid, en zoveel meer. Maar we hebben ook troeven in handen. Zo biedt het YUFE-project veel kansen, terwijl het uit te bouwen traject Levenslang Leren ons de weg kan doen inslaan van een nieuw universitair concept. Nog een belangrijke troef is dat onze universiteit in haar onderwijs de polsslag van de samenleving wil voelen. Enerzijds is er de nabijheid tussen professoren en studenten. Dat zit in ons DNA, het is een echo van de drie relatief kleine universiteiten die in 2003 fuseerden. Anderzijds staat deze universiteit met open blik in de wereld: als labo van de grootstad zet ze in op samenlevingsopbouw, in zijn kaleidoscopische veelzijdigheid. Dat alles geeft vertrouwen; het inspireert de universiteit met zijn 6000 personeelsleden en 21000

studenten. Zo kunnen we samen de toekomst aan. Plus est en vous!

Ook het onderzoekslandschap is voortdurend in beweging, in wisselwerking met de samenleving die vragen en noden heeft, die hoop en verwachtingen formuleert. Het laat zich raden dat de noodzaak om te evolueren naar een verregaande 'open access' de nodige aandacht en middelen zal vergen. Ook op het vlak van genderneutraal onderzoeksbeleid hebben we nog een weg af te leggen. En wie zou denken dat de roep naar om duurzaamheid aan ons onderzoek zal voorbijgaan, kijkt wellicht naar een ander avondjournaal dan ik. Het zou mooi zijn als onze universiteit hierin een voortrekkersrol zou kunnen vervullen. Sensitief worden voor deze uitdagingen, maar ook op vinkenslag blijven liggen voor de opportuniteiten in onderzoek en valorisatie, het is een agenda waar ik met alle betrokkenen van het onderzoeks- en valorisatiebeleid graag mijn schouders onder zet.

Wat de toekomst brengt weten we niet, maar met zijn allen kunnen we aan het best mogelijke werken. Zo geven wij met zijn allen vorm aan de wereld.

Het ga u goed. Dank voor het vertrouwen.