



Universiteit  
Antwerpen

# Universiteit Antwerpen

## Beleidsplan 2021-2024

Herman Van Goethem, rector

Ann De Schepper, vicerector Onderwijs

Ronny Blust, vicerector Onderzoek

Silvia Lenaerts, vicerector Valorisatie & Ontwikkeling

Filip Lardon, vicerector Dienstverlening

## DEEL 1 - ALGEMEEN

Tussen maart 2020 en september 2021 ging UAntwerpen door de corona-epidemie geheel onverwacht in **crisismodus**.

We hebben alles ingezet op de noodzakelijke omschakeling in het onderwijs en namen ook de nodige maatregelen voor de vrijwaring van het onderzoek. UAntwerpen bleef pal overeind staan in de storm. Dat was alleen maar mogelijk omdat we konden rekenen op de zeer grote en gezamenlijke inzet op elk niveau van de organisatie, op onderlinge solidariteit, op gezamenlijke commitment en omnipresente goodwill.

**Grote dank aan iedereen** voor dat alles aan de medewerkers in de hele universiteit, maar ook aan de studenten!

De talrijke sterke en unieke momenten ondanks alles; het vele dat we bijleerden, met nieuwe inzichten, nieuwe perspectieven; de leidende rol die onze universiteit in deze crisis opnam, ... deze en andere elementen maken dat onze universiteit ook versterkt uit de crisis komt. De cultuur van overleg, transparantie, waardering en vertrouwen waar deze beleidsploeg sinds zijn aantreden in 2016 op wil inzetten, is nog aanzienlijk aangesterkt door het samen-op-de-bres-staan.

We stàn er als universiteit, meer dan ooit, en we mogen best fier zijn deel uit te maken van deze zo bijzondere werkomgeving. Dat de **Times Higher Education Ranking** UAntwerpen in 2021 rangschikte op plaats 143, is daarbij een opsteker. In 2019 kwamen we voor het eerst in de top 200, op plaats 198; in 2020 namen we plaats 170 in. Daarmee staat UAntwerpen in de top 10% wereldwijd. In België staan we op nummer drie, na KU Leuven en UGent. Deze ranking is vooral belangrijk omdat ze deuren opent.

Het was mogelijk noch wenselijk om, in opvolging van het beleidsplan 2016-2020, na de zomer van 2020 een beleidsplan 2020-2024 bij de Raad van Bestuur te agenderen. De tijd ontbrak om de ontwerpteksten te finaliseren. Bovendien werd, tijdens de crisis die steeds langer ging duren, ook steeds duidelijker dat deze coronapandemie een significante permanente weerslag zou hebben op onze organisatie. Vandaar dus dit **beleidsplan 2021-2024**. Het ontbrekende jaar is voer voor geschiedenis.

Kwam de coronapandemie zeer onverwacht, dan geldt dat niet of minder voor **andere uitdagingen** die zich, eveneens in het bijzonder in 2020-2021, in alle scherpste en intensiteit hebben gemanifesteerd: de klimaat- en milieuproblematiek, Global Health, fake news en losgeslagen pseudocommunicatie, het vraagstuk van 'dekolonisering', de geopolitieke transitie, ... Stuk voor stuk uitdagingen die een grote impact zullen hebben op de universiteit van morgen.

De **financiële langetermijnweerslag** van de coronapandemie op de overheidsbegrotingen versterkte bovendien het inzicht dat in het afgelopen jaar reeds vorm kreeg in een nieuwe strategie die werd goedgekeurd door de Raad van Bestuur. We zullen onze financiële langetermijnplanning aanpassen en verfijnen door een gerichte aansturing van de vier geldstromen.

Zoals in het Beleidsplan 2016-2020, behandelen we in dit eerste deel overkoepelende beleidsthema's. In de volgende hoofdstukken gaan we meer specifiek in op onderwijs, onderzoek, valorisatie & innovatie en dienstverlening.

## 1. Profiel van de universiteit

### 1.1. Labo van de wereld, op een kruispunt van wegen

Sinds 2016, en zeker sinds voorjaar 2020, is UAntwerpen veel meer zichtbaar geworden. UAntwerpen heeft in die periode ook haar profiel versterkt. Vanuit een kwalitatieve invulling van de basisopdracht van onderwijs, onderzoek en dienstverlening, wil de universiteit mee gestalte geven aan de **samenlevingsopbouw** in al zijn facetten. Ze fungeert daarbij als labo van de moderne multidiverse grootstad van de 21ste eeuw, gefundeerd op democratie en mensenrechten. Ze doet dat ook door een trekker te zijn vanuit eigen ecosystemen, met als gegevens als de haven, de industrie en de culturele en creatieve sector. In de afgelopen beleidsperiode hebben we gewerkt vanuit 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. Op dat fundament blijven we verder bouwen. Daarbij werkt UAntwerpen intens samen met stakeholders en zet ze ook gericht in op partnerschappen en netwerken. Van daaruit wil onze universiteit in Vlaanderen en in de wereld staan, om waar mogelijk mee te werken aan oplossingen voor de grote uitdagingen van deze tijd.

**Act local, think global** inspireert dus veel van wat we doen. Uiteraard staan we ook voor *global acting*: in alle wetenschapsdomeinen is er onderzoek met universele reikwijdte. We willen ook studenten van overal aantrekken.

We handelen bij dat alles binnen de context van de wereldwijde Strategic Development Goals (Agenda 30), die staan voor grote gezamenlijke uitdagingen als onderwijs, armoede, mensenrechten, migratie, gezondheid, globale markt, klimaat, biodiversiteit, ... Het zijn stuk voor stuk domeinen waarin UAntwerpen sterk staat en internationaal duurzame partnerschappen uitbouwt zowel in onderzoek, onderwijs als dienstverlening.

Ook zijn mondiale debatten als Black Lives Matter en dekolonisering belangrijk. Ze hebben grote sociale, economische, politieke, ecologische en culturele implicaties. Het betekent o.a. dat we op een kritische en vernieuwende manier omgaan met onze historische erfenis, niet claimen het centrum van alle kennis te zijn, diversiteit erkennen en waarderen, ongelijkheid en racisme herkennen en bestrijden, en bij dat alles rekening houden met de bestaande historische machtsonvechten, de diverse perspectieven en diverse stemmen uit het Zuiden en het Noorden op alle niveaus.

### 1.2. Inzetten op samenwerking

Samenwerking is een rode draad. Zowel intern als extern willen we samenwerkingen verder vormgeven. Uiteraard bekijken we onze contacten zakelijk, maar tegelijk ambiëren we samenwerking vanuit **wederzijds vertrouwen**. Ook dat is een sleutelbegrip in ons beleid.

Nationale en internationale onderzoeksamenwerking komt in de eerste plaats *bottom up* tot stand, op initiatief van onderzoekers, vanuit de onderzoeksgroepen. Structurele interuniversitaire samenwerkingen hebben daarom vaak eerder betrekking op onderwijs. Nauwe onderwijssamenwerking kan natuurlijk ook stimulerend zijn voor onderzoeksamenwerking. Gewoon omdat we elkaar beter hebben leren kennen.

We hebben een meer resultaatgerichte versterking nagestreefd van de **buitenlandse missies** waaraan het universiteitsbestuur soms deelneemt (bijv. staatsbezoeken, missies vanuit de Stad Antwerpen). Dat is niet makkelijk, en de resultaten zijn vaak niet dadelijk zichtbaar.

Met **YUFE**, de Young Universities for the Future of Europe (zie [www.yufe.eu](http://www.yufe.eu)), bouwen we volop aan een Europese universiteit. We blijven wie we zijn, maar er komt een koepel boven UAntwerpen, een alliantie, in een confederale structuur. Een aantal universiteiten tekenen samen voor bijkomende activiteiten, zoals gezamenlijke opleidingen en een gezamenlijk diploma. Ook innovatie en ondernemerschap bij studenten en staf hopen ze samen beter te stimuleren, naast onderzoekssynergieën uitdiepen, een vraaggedreven kennis- en technologietransfer uitbouwen, enz. YUFE is een intens en baanbrekend project dat veel opportuniteiten biedt, waarbij onze universiteit zich internationaal zal versterken en tevens trekker is van een nieuw Europees universitair model. De voorbije twee jaar werd het project vooral centraal aangestuurd, in de komende periode zullen de faculteiten actiever kunnen participeren en ook al vruchten plukken.

Ook in eigen land werken we gericht aan universitaire samenwerking. De **Vlaamse universiteiten** hebben lang niet altijd dezelfde belangen, maar toch stemmen we, waar nuttig en nodig, lopende dossiers goed op elkaar af. Met UGent en VUB hebben we in de afgelopen beleidsperiode een geprivilegieerde strategische relatie uitgebouwd. Als Vlaamse universiteiten staan wij immers eenzelfde model voor: geen *merge and acquisiton*, maar een samenwerking met respect voor elkaars eigenheid, op domeinen waarin we elkaar versterken. De drie universiteiten hebben ook veel gemeenschappelijk, zoals de inbedding in een uitgesproken stedelijke omgeving. In het domein van onderwijs tekenen zich duidelijk contouren af van een duurzaam samenwerkingsverband, onder meer op het vlak van Levenslang Leren.

Daarnaast streven we, vertrekkend vanuit ons ecosysteem, naar langdurige samenwerkingen met verschillende partners. Zo bouwt UAntwerpen met VUB en de Stad Mechelen, met financiering door Vlaams minister van Inburgering en Gelijke Kansen Bart Somers, in Mechelen een **platform Diversiteit, Stedelijkheid en Burgerschap**. Onderzoeksgroepen uit beide universiteiten werden samengebracht en dit voor zowel onderzoek als educatieve dienstverlening. En zo heeft onze universiteit nu dus een vestiging in Mechelen, in een vleugel van het stadhuis.

Onze banden met de stad, de Provincie, het Havenbedrijf en andere regionale partners zoals VOKA en Essenscia werden aanzienlijk versterkt. Een geprivilegieerde partner is UCSIA, bijv. in het domein van cultuur en erfgoed. We hebben ons van nabij geëngageerd in de inmiddels succesvolle interne hervorming van de Antwerp Management School en zwingelden de samenwerking met het Instituut voor Tropische Geneeskunde aan. De universiteit wil nog nauwer samenwerken met het UZA en de belangen van beide instellingen beter op elkaar afstemmen. Onze verhouding tot het UZA zal van nabij worden geanalyseerd vanuit een streven naar synergie, zowel wat onderzoek en valorisatie als onderwijs en opleidingen betreft.

De emeriti en alumni hebben netwerken en expertises die nuttig kunnen worden ingezet. Ook binnen onze eigen universiteit moeten we de samenwerking en het vertrouwen verder versterken. We willen ook bouwen aan een collegiale, minder concurrentiële werkomgeving, die meer aanzet tot samenwerking. Belangrijk daarbij is onze focus gericht op **kwalitatieve beoordelingen**, waarbij relevante kwantitatieve parameters slechts in ondergeschikte orde van nut kunnen zijn.

De **samenwerking en het vertrouwen tussen faculteiten en centrale diensten** staat hoog op de agenda. De centrale en decentrale expertise is doorgaans heel erg complementair, en dit willen we nog meer benutten. Uitwisseling van goede praktijken hoort daar ook bij; dit heeft de voorbije periode tot mooie samenwerkingen en resultaten geleid. Het rectoraat en de centrale diensten maken bijvoorbeeld werk van het vergaren van relevante datasets, die vervolgens op het facultaire niveau kunnen helpen bij het maken van beleidskeuzes.

Groot is ook 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 grote professionaliteit.

### 1.3. Inzetten op interdisciplinariteit

Staan voor de grote maatschappelijke uitdagingen is interdisciplinariteit meer dan ooit nodig. We brengen onderzoekers en docenten over de hele universiteit samen rond belangrijke maatschappelijke kwesties zoals circulaire economie, werkgelegenheid, welzijn, huisvesting, onderwijs, gezondheidszorg, cultuur en communicatie, erfgoed, verkeer en mobiliteit, duurzaamheid, biodiversiteit en milieu. Zo gaan we in tegen het verkokerde **hokjesdenken** dat in vele organisaties, universiteiten inclusief, zo typerend is.

De bestaande **facultaire structuren** staan het uitbouwen van meer interdisciplinair onderzoek soms zelfs in de weg. Laten we die belemmeringen zoveel mogelijk wegwerken. Cruciaal is voorts de structurele ontwikkeling van een sterk **interfacultair niveau**. Instituten zoals IMDO en USI zijn belangrijke proeftuinen die kunnen uitgroeien tot volwaardige interdisciplinaire spelers in de universitaire organisatie, waarbij ook de unieke 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.

Interdisciplinariteit is ook belangrijk in ons onderwijs. De **korfvakken** (zie verder, luik Onderwijs) zijn een succes. Ze kunnen een hefboom zijn voor het verder herdenken van innovatieve onderwijsconcepten.

## 2. De universiteit als organisatie

Een universiteit is een van de vele grotere rechtspersonen in onze samenleving. Al deze rechtspersonen, zowel uit profit- als non-profitsectoren, hebben hun eigen missie. Maar ze zijn ook allemaal onderworpen aan dezelfde of gelijkaardige wetgeving op vlak van financiën, fiscaliteit, werkgeverschap, veiligheid, duurzaamheid, privacy, contentieux, ... De personeelsleden belast met bedrijfsvoering voeren dus kerntaken uit die verwacht worden van elke rechtspersoon. Zoals bij de professoren en de facultaire medewerkers hebben we ook daar **professionals** nodig, alleen op een ander vlak.

### 2.1. Financiën

Het uitvoeren van de missie van onze universiteit op het vlak van onderwijs, onderzoek en dienstverlening, vereist het behoud van voldoende **buffers binnen de exploitatiebegroting**. Dit vraagt om monitoring van de inkomsten en de kosten, waarbij **beredeneerde groei** voorop staat.

Buffers zijn nodig om de te verwachten mindere inkomsten in de exploitatiebegroting te kunnen opvangen. Zo begint ons onderwijsaandeel in het financieringsmodel te dalen, verwachten we post-corona besparingen, komt er in 2024 een einde aan de groeipaden n.a.v. de integratie van de hogeschoolopleidingen in 2013 en is een directe inpassing van deze groeipaden in het huidige financieringsmodel niet gunstig voor ons. Bij beredeneerde groei voor onderwijs moeten we de nodige middelen voorzien voor werving en begeleiding, met bijzondere aandacht voor de diverse noden van alle jongeren uit de stad Antwerpen. Bij beredeneerde groei voor onderzoek blijft de afdekking van de indirecte kosten een permanent aandachtspunt.

De valorisatie van onderzoek is van een andere orde. Onze instelling kan en moet hier nog sterk groeien. De in 2019 opgerichte Business Unit AVD is een belangrijke strategische optie die we verder moeten concretiseren.

Aan kostenkant is het zaak om met de bestaande capaciteit en knowhow de efficiëntie en effectiviteit van de organisatie te verhogen. Stelselmatig zullen meer middelen van de **basisfinanciering** worden ingezet voor investeringen voor de verduurzaming, onderhoud en renovatie van onze gebouwen.

## 2.2. Personeel

De uitdagingen op het vlak van loopbanen zijn groot. We zijn meer divers, meer inclusief, meer internationaal, en tegelijkertijd zijn we dat nog niet voldoende. Ook al is de academische omgeving er één waar prestaties sterk geïndividualiseerd worden, men functioneert ook 'in' een team en samen met andere teams. We investeren in een organisatiecultuur waarin leidinggevend **groei en ontwikkeling bij medewerkers stimuleren**, zowel op het vlak van competentieontwikkeling als investering in toekomstige loopbaankansen. We zullen leidinggevend en medewerkers ondersteunen via tools en training op een manier die aansluit bij hun behoeftes. Waardering en vertrouwen in collega's dragen bij tot deze organisatiecultuur; zelfreflectie en een kwaliteitsvolle relatie met medewerkers vormen de pijlers van **verbindend leiderschap** aan onze universiteit. Het geven van vertrouwen impliceert ook: ruimte laten om te leren van fouten.

Ons engagement voor de Europese **HR Excellence Strategy for Researchers** blijft een uitstekend kompas voor het loopbaanbeleid aan UAntwerpen. De periode tussen het doctoraat en een vaste job is er één van groot potentieel maar ook van fragiliteit. Het Talent Center ontwikkelde een aanbod-op-maat in co-creatie met het werkveld, de faculteiten en ADOC/ADS. Beloftevolle internationale profielen aantrekken in een competitieve omgeving en laten doorgroeien vereist een aanbod op maat. Hun integratietraject versterken we verder in synergie met Mondo. Het ZAP-loopbaanbeleid bouwt voort op een evenwicht tussen persoonlijke academische ambities en een bijdrage tot de doelstellingen van onze universiteit. Competitie kan stimulerend werken, maar mag niet beklemmend zijn. Het huidige **evaluatie- en promotiesysteem** biedt duidelijkheid in de loopbaanopbouw van ZAP, maar heeft te weinig

aandacht voor competenties, innovatie, maatschappelijke impact, (interdisciplinaire) samenwerking en diversiteit. De kwantitatieve doelstellingen worden ook nog te vaak als een doel op zich beschouwd, eerder dan als informatieve elementen voor een bredere, ambitieuzere kwalitatieve evaluatie. Dit sturen we bij. Het **ATP-loopbaanbeleid** is gebaat met een sterkere uitbouw van interne mobiliteit (zowel horizontaal als verticaal), dynamische carrièrepaden en een constructieve feedbackcultuur. Hoe meer de grenzen van de eigen werkplek overschreden worden, hoe meer vertrouwen er in de organisatie kan groeien.

Om die ambities waar te maken investeren we als zorgzame werkgever in een **professionele HR-dienstverlening** die klantgericht, laagdrempelig en efficiënt is. Dit is meteen een van de concrete werven waar een vlotte wisselwerking tussen faculteiten en centrale departementen van strategisch belang is om synergieën te creëren en gestroomlijnde processen op poten te zetten.

### 2.3. ICT en infrastructuur

De alsmaar voortschrijdende digitalisering in onze samenleving biedt onze universiteit nieuwe **kansen en uitdagingen**. De nieuwe medewerkers en ook de huidige generatie studenten zijn opgegroeid met snelle communicatiemiddelen en sociale media. Ze hebben hoge verwachtingen van een **kwalitatieve en flexibele IT-infrastructuur**. Werken en studeren moeten flexibel kunnen, onafhankelijk van plaats en tijd. De digitalisering brengt ook permanente uitdagingen met zich mee op het vlak van beveiliging en privacy. Bijzondere aandacht bij de verdere digitalisering moet gaan naar het optimaliseren van onze bedrijfsprocessen, zowel binnen maar zeker ook tussen de verschillende onderdelen van de universiteit. Digitalisering en automatisering maken ook meer datagebaseerde keuzes mogelijk op strategisch niveau.

Zoals gepland werken we aan de verdere **uitbouw van de buitencampussen**, met de afwerking van de gestarte nieuwbouw chemie op Campus Groenenborger en verdere groepering van de life-sciences op Campus Drie Eiken, waarbij de gebouwen B, C en D bestemd worden voor biologie. Ook de erfpachtovereenkomst met Life NV voor studentenkamers en de sporthal wordt uitgevoerd. We vermijden zoveel mogelijk om fysieke uitbreidingen te doen en vangen bijkomende behoeften zoveel mogelijk op binnen de bestaande vloeroppervlaktes. Dergelijke verbouwingen zijn bijv. aan de gang op Campussen Paardenmarkt en Mutsaard.

Om tot CO<sub>2</sub>-neutraliteit van onze energiebehoeften te komen wordt opvolging gegeven aan de discussie op de Raad van Bestuur van mei 2021 en werken we alternatieven uit op basis van waterstof, elektriciteit (beoveld) en aansluiting op warmtenet, om ter beslissing voor te leggen aan de Raad van Bestuur. Ondertussen worden al **klimaatinvesteringen** gestart die onafhankelijk van gelijk welke keuze toch moeten gebeuren. Het gaat hier dan in de eerste plaats om een omvangrijk project van vervanging van ramen op CGB en CDE. De rekenmotor van het Vlaams Energiebedrijf stelt ons ook in staat om een aantal andere duurzaamheidsinvesteringen te financieren met terugverdieneffecten.

## DEEL 2. ONDERWIJS

We kunnen met onze universiteit trots zijn op het onderwijs. De vele competente en zeer geëngageerde collega's in de faculteiten en centrale departementen hebben niet alleen door de jaren heen een degelijk, verzorgd en kwaliteitsvol portfolio uitgebouwd, ze blijven ook continu werken aan een verbetering en versterking van het aanbod. De combinatie van kwaliteit en studentgerichtheid zit in het DNA van UAntwerpen.

In de Coronacrisis vanaf maart 2020 heeft ook het onderwijslandschap aan onze universiteit een turbulente periode doorgemaakt, waarbij de noodzakelijke snelle innovaties, extra acties en de grote betrokkenheid van iedereen voor een explosie van de werkdruk zorgde. Daarbij botsten we soms op limieten. We hebben echter ook veel nieuwe expertise opgebouwd en mooie zaken opgeleverd, en daar kunnen we ook de volgende jaren de vruchten van plukken. Het onderwijsbeleid voor de komende beleidsperiode wil dan ook vooral een beleid zijn van **continueren en valoriseren**, met hier en daar nieuwe en realistische klemtonen.

De kerndoelen van het onderwijsbeleid blijven onveranderd: voor studenten blijven we inzetten op de versterking van instroom, doorstroom en uitstroom, naar collega's toe staan erkenning en ondersteuning onveranderd bovenaan.

### 1. Sterk onderwijs maken we samen

#### 1.1. Gedeelde visie

Onze onderwijsvisie vormt een sterke basis voor het onderwijs dat we aan UAntwerpen willen aanbieden, en de strategische beleidsthema's zorgen voor een duidelijk kader om dat onderwijs te verrijken. Een solide **nexus onderwijs-onderzoek** en een duidelijke activerende, **studentgecentreerde en competentiegerichte aanpak** zijn de kern van een sterk academisch onderwijs. Dit willen we de komende jaren verder blijven realiseren, vanuit dezelfde uitgangspunten.

De gedeelde onderwijsvisie combineren we met **subsidiariteit**, waardoor in de faculteiten en opleidingen eigen klemtonen kunnen gelegd worden. Zo kunnen we maatwerk leveren: maximaal inspelen op specifieke mogelijkheden en noden, maar zonder de 'best practices' die uit deze benadering soms naar voren te komen te laten verloren gaan voor het geheel van de instelling. De universiteitsbrede visie vormt m.a.w. steeds een gemeenschappelijk en richtinggevend kader dat we samen verder zullen uitbouwen; voor de concrete realisatie ervan zorgen de faculteiten en opleidingen, daarin ondersteund door het Departement Onderwijs.

#### 1.2. Expertisedeling

Zowel in de faculteiten als in de centrale departementen is veel **knowhow en engagement** aanwezig. We willen deze expertise en inzet nog duidelijker erkennen en waarderen. We willen de ingeslagen weg van expertise-uitwisseling en samenwerking tussen faculteiten



onderling en tussen faculteiten en centrale diensten verder volgen. Zo kunnen we ook soepel de vele mooie initiatieven die in opleidingen worden ontwikkeld optillen tot een universiteitsbrede aanpak.

Dit alles vraagt om **duidelijke en goed vindbare informatie** over 'het onderwijs'. Er is de voorbije jaren werk gemaakt van een meer structurele communicatie over onderwijsaspecten, o.a. via nieuwsbrieven, gerichte informatiedeling en Pintra-pagina's. De beleidsdocumenten over het onderwijsbeleid worden breed ter beschikking gesteld. Toch blijkt dat de informatie niet altijd iedereen even goed bereikt. We willen een punt van maken van een snellere terugkoppeling van het onderwijsbeleid naar de brede universitaire gemeenschap. Daartoe herbekijken we hoe we (via Pintra) alles nog meer toegankelijk kunnen maken.

Naast de interne informatiedeling is ook de externe communicatie belangrijk. Ons onderwijs verdient het om ook buiten onze universiteitsmuren aandacht te krijgen. We zorgden in samenwerking met het Departement Marketing & Communicatie de voorbije jaren meer dan vroeger voor persberichten bij nieuwe onderwijsinitiatieven. En dit zullen we dus ook de komende jaren blijven doen.

### 1.3. Studentenparticipatie

Studenten worden aan UAntwerpen daadwerkelijk bij het beleid betrokken. Ook deze klemtoon uit de voorbije beleidsperiode zullen we continueren. Onze universiteit is dankbaar voor haar **zeer geëngageerde studentenvertegenwoordigers**; ze werken constructief mee aan een sterk onderwijs.

Deze samenwerking bij de ontwikkeling en opvolging van het onderwijsbeleid gebeurt zowel op centraal niveau (Onderwijsraad en werkgroepen) als in de faculteiten (faculteitsraden en onderwijscommissies). De voorbije jaren zijn op verschillende plaatsen in de instelling korte lijnen gegroeid tussen bestuur en stuvvers. Dit willen we nu verder uitrollen naar alle onderwijscommissies en naar alle werkgroepen. Het is een manier om de studenten nog nauwer te betrekken bij de kwaliteitszorg en vormgeving van het onderwijs.

De jaarlijkse wissels bij de studentenvertegenwoordigers vragen daarbij om extra aandacht. We willen goed informeren en dus nog meer werk maken van **coaching en ondersteuning** van alle stuvvers, de nieuwkomers in het bijzonder.

## 2. Studieloopbaan

### 2.1. Instroom

Jongeren aantrekken uit alle bevolkingsgroepen en hen zo goed mogelijk helpen bij de overgang tussen secundair en hoger onderwijs, dat is een permanente uitdaging. Qua **diversiteit** zijn we op de goede weg met een significante inhaalbeweging. In 2020-2021 had 20,4% van onze generatiestudenten (studenten die zich voor het eerste in het hoger onderwijs inschrijven) een migratie-achtergrond, in 2013-2014 bedroeg dit slechts 12,4%.

Het voorbije jaar moesten we door corona in moeilijke omstandigheden onze eerstejaarsstudenten begeleiden bij die stap van secundair naar hoger. Reden te meer om in

de komende jaren opnieuw volop de kaart te trekken van een **warm en ondersteunend welkomklimaat**. Om onze nieuwe studenten een goed beeld te geven van hun startcompetenties, organiseren alle opleidingen **instaptoetsen** in de eerste weken van het academiejaar, o.a. voor academisch Nederlands en wiskunde/wetenschappen. Deze instaptoetsen worden gekoppeld aan **mogelijkheden voor remediëring**, fysiek via monitoraten en opfrissingslessen, virtueel via 'Aan de slag'". Voor taalvaardigheid is er Monitoraat op Maat. De voorbije jaren werd het aanbod stelselmatig uitgebreid, ook voor het overbruggingsonderwijs, en werd de toegankelijkheid en vormgeving van het platform 'Aan de slag' verbeterd. Het zal onze blijvende zorg wegdragen, om zo onze nieuwe studenten met een versterkte bagage door het eerste jaar te loodsen.

Voor de opleidingen uit het STEM-domein werkt onze universiteit ook actief mee aan de verdere ontwikkeling en validering van de **Vlaamsbrede ijkingsstoetsen**. Samen met de andere universiteiten wordt gewerkt aan gerichte feedback en wordt de impact onderzocht op deelgroepen. In lijn met de plannen van de Vlaamse regering op het vlak van oriëntering zal hieraan de komende jaren verder gewerkt worden. Voor de opleiding diergeneeskunde timmeren we op Vlaams niveau mee aan een toelatingsproef, zodat voor alle geneeskundige opleidingen eenzelfde methodiek wordt gevolgd.

De onthaalactiviteiten moesten mede door de corona-omstandigheden gedeeltelijk herdacht worden. We zullen deze activiteiten met alle betrokken actoren goed opvolgen en verder laten doorgroeien.

## 2.2. Doorstroom

Het verbeteren van de doorstroom blijft een belangrijk punt in het onderwijsbeleid. De studierendementen van studenten, met name ook voor specifieke doelgroepen, vragen onze continue aandacht. De voorbije jaren hebben we op dit vlak een aantal initiatieven genomen die we nu verder willen laten doorwerken. De evolutie van **studietrajectbegeleiding** en **studievoortgangsbewaking** naar **studieloopbaanbegeleiding** zetten we verder, en we volgen de effecten op van de universiteitsbrede deliberatieregels en studievoortgangsmaatregelen. We geven dit verder vorm, evalueren en sturen bij, waarbij we waar mogelijk en nodig rekening houden met de situatie van studenten met specifieke achtergrondkenmerken.

De samenstelling van onze studentenpopulatie wijkt op sommige punten af van het 'Vlaamse gemiddelde'. Dat maakt er de (individuele) opvolging van studenten niet gemakkelijker op; en het zorgt voor een behoorlijk grote druk op de studieloopbaanbegeleiding, in de faculteiten en in de centrale diensten. We blijven het getrappt systeem verder ontwikkelen, met heldere handleidingen, goedwerkende helpdesks, gemeenschappelijke infosessies en individuele begeleiding, om zo de intensiteit van de begeleiding te optimaliseren. Dit kan uiteraard niet losgezien worden van de psychosociale ondersteuning van onze studenten (zie verder, begeleiding van studenten).

We bekijken samen met de faculteiten ook of we voor de zuiver schriftelijke examens meer kunnen werken met **vaste examenroosters**, die van bij het begin van het academiejaar bekend zijn. Enkele faculteiten hebben dit al ingevoerd, en ook sommige andere universiteiten werken op die manier. Voor studenten die niet in een modeltraject zitten is de flexibiliteit dan misschien iets beperkter, maar wie een studentenjob heeft of actief is bij zomervakanties in jeugdbewegingen kan dit zo beter combineren. Vaste examenroosters nemen ook een

onzekerheidsfactor weg, en zorgen daardoor vooral voor de generatiestudenten voor een extra houvast.

### 2.3. Uitstroom

In de komende jaren willen we extra aandacht besteden aan de uitstroom van onze studenten. Activiteiten zoals **Talent Forum en JobTeaser** zijn cruciale initiatieven. Het is ook belangrijk om onze studenten bewust te maken van hun competenties bij het afstuderen, en om hen tijdens hun opleiding al in contact te brengen met de niet-academische wereld. De voorbije periode hebben we daarom ook het thema **employability en ondernemingszin** toegevoegd aan de strategische beleidsthema's. Opnieuw een lijn die we vooral moeten doortrekken in deze beleidsperiode.

Vele opleidingen hebben de voorbije jaren, ondersteund door de centrale diensten, geïnvesteerd in **stages**. Het aantal studenten dat een stage opneemt als onderdeel van de bachelor- of masteropleiding stijgt. Het is een evolutie die we verder willen ondersteunen. Ook de studenten zijn hiervoor vragende partij. De inzet van gastdocenten uit het werkveld is in vele opleidingen al goed ingeburgerd, en ook dit willen we verder laten groeien. We blijven onderwijscommissies ook stimuleren om meer te werken met **klankbordgroepen**, om zo nieuwe ideeën rond curricula en programma's sneller af te toetsen met experts uit het veld. Via de klankbordgroepen houden we de vinger aan de pols van professionele en maatschappelijke evoluties.

Samen met de Studentenraad mikken we ook op een (nog) betere ontsluiting van het hele aanbod rond **employability**, en dit vanuit de vele initiatieven die bottom-up ontstaan zijn maar niet altijd voor alle studenten zichtbaar of bereikbaar zijn. Dit willen we combineren met een grotere aandacht voor specifieke skills en competenties rond employability.

Onze alumni zijn ambassadeurs. Het **alumni beleid** bouwen we verder uit, in eerste instantie voor nieuwe afgestudeerden en afgestudeerden van de eengemaakte UAAntwerpen, maar nadien ook voor studentengeneraties van voor de fusie.

### 2.4. Zij-instroom

Onze instelling biedt een groot aantal **schakelprogramma's** aan, gericht op studenten met een professionele bachelor van binnen en buiten de AUHA. We bekijken het aanbod regelmatig, en hernoemen het voorbije jaar het initiatief om voor een aantal domeinen samen te zitten met opleidingsverantwoordelijken van KdG, AP. We werken ook nauw samen met de Hogere Zeevaartschool. Deze structurele samenwerkingen willen we verder verstevigen. Zo vinden studenten vanuit een professionele opleiding gemakkelijker de weg naar een academische vervolgopleiding. Het is belangrijk de schakelprogramma's optimaal af te stemmen op de eindcompetenties van afgestudeerden bij onze associatiepartners.

### 2.5. Levenslang leren

De huidige evolutie in het werkveld heeft ertoe geleid dat levenslang leren veel prominenter onder de aandacht is gekomen, zowel bij de Vlaamse beleidsmakers als in onze eigen

instelling. Er werden in het verleden door een aantal faculteiten en door CNO heel interessante initiatieven ontwikkeld, en we willen nu met centrale ondersteuning het levenslang leren **in de breedte uitbouwen**.

Omwille van synergieën hebben we met dit doel een nieuwe intensieve samenwerking opgezet met **UGent** en **VUB**. In een eerste fase heeft dit geleid tot de ontwikkeling van het platform 'Nova Academy' waarin het volledige aanbod rond permanente vorming wordt ontsloten. De komende jaren willen we nieuwe mogelijkheden verkennen, waarbij we zowel aanbodgedreven als vraaggedreven zullen werken. Het geheel wordt ondersteund en gecoördineerd door een opdrachthouder levenslang leren.

Een belangrijke opportuniteit in het levenslang leren vormen de **micro-credentials**, waarbij geïnteresseerden uit het werkveld bijkomende kennis, inzichten en vaardigheden kunnen verwerven in een flexibel vakkenpakket met een beperkte omvang. Zo kunnen zij zich bijscholen of omscholen, of zich verder professioneel ontwikkelen in combinatie met een job. Voor deze micro-credentials zullen afzonderlijke kwalificaties worden ontwikkeld. We hebben heel recent aan UAntwerpen enkele mooie pilootprojecten opgestart in verschillende faculteiten. We willen dit nu verder uitwerken en verbreden en van daaruit als trekker mee het Vlaamse beleid vormgeven.

### 3. Onderwijsaanbod en -organisatie

#### 3.1. Studentenwerving

We worden met UAntwerpen sinds 2013 geconfronteerd met een **langzaam dalende instroom** van generatiestudenten, die in deze groep tot een verlies van meer dan 5% heeft geleid. Dit raakt één van onze kerntaken en het heeft ook gevolgen voor de financiering van onze universiteit. Verdere analyse is nodig. Zeker is alvast dat studentenwerving een belangrijke beleidsprioriteit wordt voor de komende periode. We hebben al een aantal acties opgestart en zullen dit verder globaal aanpakken, centrale diensten en faculteiten samen.

In dat verband 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 aanbieding?'). We moeten voortaan ook werken vanuit **de vraagzijde** ('wat wil de aankomende student?', 'wat wil het beroepenveld?'). 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 elk personeelslid zich voor moet inzetten.

Tegelijk hebben we een mooi aanbod activiteiten in de brug van het secundair naar het hoger onderwijs. We willen deze initiatieven, die vanuit de faculteiten en opleidingen voor leerkrachten en leerlingen werden opgezet, op een haalbare manier uitbouwen. Dit is goed voor de studentenrekrutering, maar vooral ook voor de leerlingen bij het maken van een juiste studiekeuze.

Samen met de Associatie startten we **Studychat** op. We vinden het belangrijk dat leerlingen en ouders uitgebreide en correcte informatie krijgen over de mogelijkheden en kansen van hoger onderwijs. Het is een aanleiding om onze eigen universiteitsspecifieke informatie terug

onder de loep nemen. Zo zullen we de profielen en de kwaliteit van onze opleidingen sterker in de verf te zetten.

Sinds 2018 zijn we gestart met een speciaal **honoursprogramma** om excellente leerlingen uit het secundair onderwijs een uitdaging te bieden. In hun laatste jaar krijgen ze al de kans een opleidingsonderdeel uit een bacheloropleiding te volgen. Dit programma kent veel succes, en de deelnemende leerlingen behalen uitstekende studieresultaten. We zetten het daarom onverkort verder.

### 3.2. Opleidingsaanbod

Het onderwijsaanbod aan onze universiteit is mooi, met kwaliteitsvolle en verzorgde programma's. **Nieuwe opleidingen** inrichten is niet evident, maar als er maatschappelijke noden zijn of opportuniteiten ontstaan, dan moeten we die nauwkeurig onderzoeken. Zo zijn we dit jaar gestart met een eerste Engelstalige bachelor, in een gezamenlijk project van FSW en FBE. Analyses wijzen er op dat we nog meer kunnen inzetten op Engelstalige opleidingen die aan een nood beantwoorden. Plannen in verband met opleidingen zullen we steeds universiteitsbreed bekijken in functie van de noden en mogelijkheden. Thans is een masteropleiding Bio-ingenieur gericht op duurzame stedelijke ontwikkeling in voorbereiding. De **educatieve masters** trekken een behoorlijk aantal studenten aan. We willen dit aanbod grondig evalueren en waar nodig bijsturen. Een sterkere positionering is nodig. We moeten ons naast de verkorte trajecten voor studenten die reeds een masterdiploma hebben, en die we deels ook in Mechelen en Turnhout bedienen, nog meer richten op de geïntegreerde opleidingen die rechtstreeks aansluiten op onze bacheloropleidingen. Dit vraagt een versterking van de samenwerking tussen ASoE en de faculteiten. We zullen hier nieuwe initiatieven nemen. Het lerarentekort is groot, ook in onze regio, en we willen met onze universiteit hier absoluut onze rol spelen. Daarnaast blijven we via CNO met een sterk en uitgebreid aanbod zeer actief op het vlak van nascholingsactiviteiten voor leerkrachten en directies.

Het aanbod **Engelstalige masters** aan onze instelling groeit, en versterkt ons portfolio. We gaan deze opleidingen nog beter in de markt zetten.

### 3.3. Begeleiding studenten

Bij opleidingsbeoordelingen wordt de begeleiding van onze studenten vaak als een sterkte benoemd. Er worden op dit vlak centraal en decentraal zeer veel inspanningen gedaan. De voorbije jaren hebben we het aanbod beter bekend gemaakt en is de coördinatie verbeterd, en er is een **nieuwe portaal** die ook in de coronaperiode zijn nut heeft bewezen.

De begeleiding van studenten is zeer breed opgevat, met inhoudelijke ondersteuning in de opleidingen, kwaliteitsvolle studietrajectbegeleiding in de faculteiten, en met initiatieven over opleidingen en faculteiten heen bij DSSB. De nood aan **psychosociale en financiële ondersteuning** voor studenten kreeg in de coronaperiode extra aandacht. Het mentaal welzijn van onze studenten blijft ook de komende jaren een prominent aandachtspunt (zie deel 5, DSCS).

We investeerden de voorbije jaren ook in individuele begeleiding van studenten, en rolden **Mentoraat Plus** uit naar alle faculteiten. Het voorbije academiejaar werd daarnaast in de

faculteiten een breder mentoraat opgezet, om de sociale en academische integratie van onze nieuwe studenten te bevorderen, en te zorgen voor ankerpunten en voor verbinding. Er werden door de faculteiten heel verschillende systemen op touw gezet, en we hebben veel ervaring opgedaan. Tezamen met de expertise bij de centrale diensten geeft dit een sterke basis om op verder te werken. Ook onze studentenverenigingen hebben met diverse **peter-meter werkingen en buddysystemen** mooie initiatieven ontwikkeld. We willen de komende jaren de knowhow en acties op het vlak van Mentoraat Plus en de bredere mentoraten integreren om zo te evolueren naar een volledig inclusief mentoraat, dat afgestemd is op de eigenheid van faculteiten. Ervoor zorgen dat al onze studenten zich aan UAntwerpen thuis voelen, lager leggen we de lat niet.

De begeleiding die UAntwerpen kan aanbieden aan werkstudenten is uniek in Vlaanderen, en dit zal door de uitbouw van het levenslang leren nog aan belang winnen. We zullen deze dienstverlening nauw opvolgen, en de samenwerking tussen Centrum WeST en faculteiten aanzwengelen.

De voorbije jaren werd het aantal mogelijkheden voor excellente bachelor- en masterstudenten via **honoursprogramma's** uitgebreid. We willen in dit soort honoursprogramma's de samenwerking over faculteiten heen vergroten, en zoeken naar synergieën. Dit creëert tegelijk mogelijkheden voor interfacultaire en interdisciplinaire elementen, een troef voor deze bijzondere studenten. Daarnaast willen we ook kijken naar bijkomende incentives voor onze topstudenten, bijv. via **specifieke summer schools en doctoraatsbeurzen** in samenwerking met belangrijke buitenlandse universiteiten.

### 3.4. Blended learning

Door de corona-epidemie zijn we vorig jaar noodgedwongen overgestapt op bijna zuiver afstandsonderwijs. De inzet was indrukwekkend, er werd veel online materiaal gecreëerd, er werd door lesgevers expertise opgebouwd. CIKO en UFOO-medewerkers hebben samen met collega's uit de centrale departementen voor doorgedreven ondersteuning gezorgd. De komende jaren zullen we hopelijk terug volop onderwijs op de campus kunnen verzorgen, daar zijn we met zijn allen hard aan toe. Tegelijk hebben we best wat **expertise opgebouwd** met online tools en diverse ondersteunende activiteiten vanop afstand, die ons fysiek onderwijs kunnen verrijken, en die ook een aanvullende betekenis kunnen hebben voor specifieke studentengroepen zoals de werkstudenten. Dit is wat we met **'blended leren'** de komende jaren verder willen uitbouwen: het goede interactieve onderwijs op de campus zoals we dat al langer kennen, verder versterken met mogelijkheden die minder plaats- en tijdsafhankelijk zijn. Met deze gemengde onderwijsvormen kunnen we onze studenten extra activeren en ondersteunen en kunnen we nog meer inclusief werken.

Er is het voorbije jaar op dit vlak trouwens flink extra geïnvesteerd, zowel in infrastructuur en leeromgeving als in ondersteuning, professionalisering en opbouw van knowhow. Dit moeten we nu verder valoriseren, maar niet zonder rekening te houden met het welzijn van de studenten en de draagkracht van het personeel. De keuze voor blended leren ligt ook helemaal in lijn met de relanceplannen van de Vlaamse overheid via het Voorsprongfonds, waar de verduurzaming van de nieuwe digitale werkvormen als één van de drie speerpunten wordt aangeduid voor de versterking van het hoger onderwijs. We zullen een deel van deze middelen dan ook gebruiken voor de uitbouw van het blended leren aan onze instelling.

### 3.5. Internationalisering

Inzetten op internationale en interculturele competenties voor onze studenten staat ook de komende jaren hoog op onze agenda. Aan de ene kant willen we bekijken hoe we aanbod en deelname inzake mobiliteit nog kunnen vergroten, via fysieke en virtuele uitwisselingen. Aan de andere kant blijven we verder werken aan de uitbreiding van ons aanbod internationalisation@home, o.a. via de summer schools die we via ASU (Antwerp Summer University) ondersteunen.

Een mooie rol is daarbij weggelegd voor de **International Classrooms**. De samenstelling van de groepen in Engelstalige opleidingen en Engelstalige opleidingsonderdelen biedt mooie opportuniteiten om ook zonder een verblijf in het buitenland de **interculturele competenties** van onze studenten te versterken. Ook de zorg voor een **warm onthaal** voor inkomende internationale studenten blijft een prioriteit, het zal na het voorbije moeilijke jaar extra belangrijk zijn.

De samenwerking met negen andere sterke Europese universiteiten in **YUFE** wordt in de volgende jaren een belangrijke hefboom voor internationalisering. YUFE biedt niet alleen bijkomende mogelijkheden voor studenten- en docentenmobiliteit, maar creëert ook de gelegenheid voor het opzetten van joint degrees, gezamenlijke opleidingsonderdelen of programma's en sterke partnerschappen. We gaan nu na de startperiode, die ook nog eens samenviel met de corona-epidemie, sterker samenwerken met de faculteiten om een en ander concreet te maken en vrucht te laten dragen.

### 3.6. Multi- en interdisciplinariteit

Na een intens overlegproces hebben we twee jaar geleden een aantrekkelijke **universiteitsbrede korf** kunnen invoeren met algemeen vormende en interdisciplinaire vakken die aansluiten bij belangrijke maatschappelijke uitdagingen. Dit is een succesverhaal: dankzij de inzet van vele collega's kwam er een mooi en evenwichtig geheel, waar studenten dankbaar gebruik van maken, en waar de samenwerking tussen studenten over faculteiten heen mooi tot uiting komt. We gaan nu een nieuwe fase in, met een eengemaakte korf zonder schotten. En we zullen dit nauwlettend opvolgen, ook vanuit een debat over de waarden zelf van onze universiteit. We bekijken ook de mogelijkheden voor bijkomende korfvakken, bijv. artificiële intelligentie en ondernemerschap. We zullen daarbij onze samenwerking met TakeOffAntwerp verder versterken.

Het wat atypische vak **Community Service Learning** willen we extra promoten. De belangstelling is, wellicht mee door corona, momenteel nog beperkter dan we voor ogen hadden, maar de knowhow is aanwezig. Bovenal, de studenten die deelnemen aan het programma tonen zich erg tevreden. We bekijken hoe we dit nu verder kunnen uitrollen, o.a. door het maatschappelijk engagement niet alleen te koppelen aan de universiteitsbrede korfvakken maar ook aan meer specifieke inhoud uit de opleidingen zelf.

We willen tijdens deze beleidsperiode ook stappen zetten naar een **verdere verbreding** van onze opleidingen. Het is belangrijk dat studenten over het muurtje kunnen kijken om multi- en interdisciplinaire accenten aan hun opleiding toe te voegen. Uit de programma-evaluatie blijkt ook ondubbelzinnig dat de studenten zelf vragende partij zijn. We zullen samen met de faculteiten bekijken hoe in de opleidingen keuzeruimte te creëren om dit mogelijk te maken en hoe we dit zinvol kunnen invullen. Aandacht voor interdisciplinariteit vraagt om een goede

samenwerking over opleidingen en over faculteiten heen, in samenwerking met de centrale diensten. Verbreding en aanvulling van de strikt vakinhoudelijke kennis met interdisciplinaire inzichten zorgt voor een verrijking die ook beter aansluit bij de (nieuwe) competenties die nodig zijn om complexe problemen op te lossen. Het maakt onze studenten ook sterker wanneer ze als net afgestudeerden naar de arbeidsmarkt stappen.

## **4. Kwaliteitszorg**

### **4.1. Kwaliteitscultuur - opleidingsbeoordelingen**

Om kwaliteitsvol onderwijs te kunnen bieden is een sterke kwaliteitscultuur nodig, en die is aan UAntwerpen heel duidelijk aanwezig. Dat blijkt ook uit de commentaren van de externe experts bij onze opleidingsbeoordelingen. Niet alles loopt perfect, maar onze opleidingen zijn gedreven om zichzelf continu te verbeteren. De rugsteun van de facultaire CIKO's in samenwerking met de centrale **cel Kwaliteitszorg** in het Departement Onderwijs is daarbij cruciaal.

Ons eigen systeem van **ontwikkelingsgerichte 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 analyses blijkt dat de kwaliteitscultuur, een duidelijke nexus onderwijs-onderzoek, laagdrempelige contacten, een goed uitgebouwde studentenbegeleiding, aandacht voor studentgecentreerd onderwijs en voor diversiteit vaak als sterke punten worden aangegeven. Uiteraard zijn er ook aandachtspunten, en daarbij wordt een aantal keren verwezen naar internationalisering, studeerbaarheid, employability en de profilering van opleidingen.

Het systeem van opleidingsbeoordelingen zullen we voortzetten, met een bijzondere focus op het delen van good practices, op gerichte professionalisering, en op de ondersteuning van **facultaire initiatieven**.

### **4.2. Instellingsreview**

In het **najaar van 2021** krijgen we bezoek van een panel in het kader van de instellingsreview. Volgens het nieuwe Vlaamse kwaliteitszorgstelsel gebeurt deze doorlichting elke zes jaar, waarbij wordt gekeken hoe we als instelling de kwaliteit van onze opleidingen borgen en hoe we vanuit een gezamenlijke onderwijsvisie naar onze doelen toewerken.

Na de geslaagde pilootreview in 2016 en de vele inspanningen die de voorbije jaren in faculteiten en centrale diensten zijn geleverd, zien we de gesprekken met het panel met vertrouwen tegemoet. We zullen zeker gebruik maken van de input die we vanuit deze review krijgen.



### 4.3. Programma-evaluatie

In 2019 organiseerden we universiteitsbreed een programma-evaluatie bij alle laatstejaarsstudenten bachelor en master. Daarin polsten we naar de algemene tevredenheid en naar de implementatie en zichtbaarheid van onze onderwijsvisie in de curricula. Deze programma-evaluatie kende een **zeer hoge respons**. Ze gaf ook **heel zinvolle inzichten**, zowel voor individuele opleidingen als voor onze instelling als geheel. Deze input kunnen we in de volgende jaren in het voordeel van ons onderwijs gebruiken. De studenten gaven aan best tevreden te zijn over het onderwijs aan UAntwerpen: ze oordeelden bijv. erg positief over de nexus onderwijs-onderzoek en over het activerend, studentgecentreerd en competentiegericht onderwijs. Er mag volgens hen een sterkere link zijn met het werkveld en meer aandacht voor feedback, en bij sommige opleidingen mag internationalisering nog vooruit gaan. Het zijn elementen die, niet toevallig, op verschillende plaatsen in deze beleidsnota met een grote goodwill opgenomen worden.

We zullen deze programma-evaluatie de komende periode verder verfijnen in samenwerking met collega's en studenten. Het streefdoel is om de universiteitsbrede evaluatie te herhalen om de drie jaar.

### 4.4. Ondersteuning

We blijven ook sleutelen aan de **vereenvoudiging van processen en procedures**. De voorbije periode werden al verschillende procedures bijgesteld en draaiboeken opgesteld, en werd het onderwijsportfolio gebruikt om het aantal documenten te beperken, maar hier kunnen we nog winst maken. De hoge werkdruk laat ons geen andere keuze en we kijken hiervoor naar het overleg met collega's uit faculteiten en centrale diensten.

Met de **UFOO-projecten** ondersteunen we de innovatie in de opleidingen. We hebben deze manier van werken duurzamer gemaakt door af te stappen van jaarlijkse projecten, door de rapportering te beperken en door schriftelijke bijdragen te vervangen door interactieve bijeenkomsten. Dit willen we zo verderzetten. We gebruiken het **Voorsprongfonds** ook om deze manier van facultaire ondersteuning (tijdelijk) uit te breiden, en zo te kunnen inspelen op specifieke noden voor het onderwijs.

## DEEL 3. ONDERZOEK

Het onderzoeksbeleid van de voorbije jaren mikte op continuïteit, maar legde ook belangrijke nieuwe accenten. Een belangrijke rode draad was het creëren van kansen, het stimuleren van samenwerking en het versterken van de hefboomwerking van het Bijzonder Onderzoeksfonds. We voerden met andere woorden een groeibeleid, met positief resultaat.

UAntwerpen zette in de afgelopen periode **mooie resultaten** neer. Ons reële aandeel in de BOF-sleutel steeg verder van 10,6% in 2010 naar 13,2% in 2021. Onze universiteit heeft daarnaast een belangrijk aandeel gehad in de succesvolle onderhandelingen van de universiteiten met de vorige Vlaamse regering, waardoor de middelen voor het Bijzonder Onderzoeksfonds (BOF) en het Industrieel Onderzoeksfonds (IOF) substantieel werden verhoogd. Onze jaarlijkse BOF-begroting nam dan ook toe van zo'n 16 miljoen euro naar ruim 32,5 miljoen euro in de voorbije 10 jaar. Bovendien scoorden onze onderzoekers sterk in de eerste iBOF-ronde voor (Vlaamse) middelgrote interuniversitaire projecten. Voor de meeste financieringslijnen mogen ook onze FWO-prestaties – een uitstekende universiteitsbrede graadmeter – best gezien worden.

Hefboomwerking, samenwerking en kansen creëren worden ook de grote krachtlijnen van het onderzoeksbeleid in de volgende jaren.

### 1. Kwaliteit als toetssteen

Het kompas voor het onderzoeksbeleid blijft ook in de volgende jaren gericht op doorgedreven inhoudelijke analyses en hierop gebaseerde initiatieven die als hefboom kunnen werken. We voeren een kwaliteitsbeleid en we doen dat met **disciplinespecifieke criteria**. De internationale trend naar erkenning van de eigenheid van disciplines staat voorop. Hoewel we als universiteit al lang een leidende rol spelen met onze breed opgevatte onderzoeksvisities, moeten we nog duidelijker het voortouw nemen in de Europese en internationale beweging naar open wetenschap gericht op wetenschappelijke en maatschappelijke impact. In lijn met de principes van het Leiden-manifesto en de *Hong Kong principles* voor evaluatie van onderzoekers (<https://doi.org/10.1371/journal.pbio.3000737>), streven we naar een brede evaluatie van het onderzoek, waarbij kwaliteit, openheid, transparantie en aandacht voor diversiteit van onderzoekers en van het onderzoek centraal staan.

Met de **hervorming van het TTZAPBOF-beleid** wezen we intussen al de weg (zie verder). We kiezen consequent voor een kwalitatieve beoordeling, waar mogelijk en relevant kwantitatief geïnformeerd, met waardering voor de verschillende aspecten van het onderzoek: fundamenteel, toegepast, impact & valorisatie.

### 2. Interdisciplinariteit en samenwerking

Een rode draad in de beleidsvisie 2016-2020 was de ambitie om een **expliciet stimulerend onderzoeksbeleid** te voeren. De verschillende initiatieven die daartoe in de voorbije periode

werden ontwikkeld, willen we in de volgende jaren nog aanscherpen en de obstakels die hier en daar nog bestaan zullen we wegwerken.

**Samenwerking** tussen de onderzoeksgroepen om synergiën te creëren is daarbij een aandachtspunt. De maatschappelijke uitdagingen van vandaag zijn uitgesproken multi- en interdisciplinair. Daarom hebben we in de voorbije periode gesleuteld aan de excellentiefinanciering, en wel zo, dat samenwerking mogelijk werd (TOP-projecten), beloond (GOA) of verplicht (Methusalem en Onderzoeksexcellenteconsortia). Met iBOF (interuniversitaire BOF-projecten) hebben we ook getoond dat we mee het voortouw nemen in de Vlaamse universitaire samenwerking, met deelname aan 10 van 15 gefinancierde projecten. Dit resultaat illustreert de kwaliteit, dynamiek en gedrevenheid van onze vorsers. We zullen multi- en **interdisciplinaire samenwerking** blijven stimuleren en dit zowel lokaal, regionaal als internationaal. Waar nodig en mogelijk zullen we de facultaire en administratieve schotten die een interdisciplinaire samenwerking in de weg staan trachten weg te nemen. Dat kan door een verdere versterking van de universiteitsbrede interdisciplinaire centra. Maar we zullen ook zoeken naar manieren waarop het onderzoek binnen de verschillende faculteiten via samenwerking kan groeien, bijvoorbeeld in het domein van de biomedische wetenschappen waar de betrokken faculteiten en het UZA elkaar verder kunnen versterken. Dat onze uitgangspositie reeds sterk is, bleek onder meer uit de positie in de top 15 van instanties in Europa die in de strijd tegen COVID-19 Europese financiering verwierven.

### 3. Groeikansen en hefboomen

We blijven **doorgroei-impulsen** geven aan al onze onderzoekers, onder meer met het oog op het aantrekken van meer postdoctorale onderzoekers en het versterken van de internationale positie en financiering van onze vorsers en onderzoeksgroepen. We willen daarbij de middelen van het BOF nog nadrukkelijker inzetten om impulsen te geven die onze positie als aantrekkingspool en partner in internationale netwerken versterkt.

Dankzij de FWO-EOS en iBOF-oproepen, en met de versterking van de Onderzoeksexcellentiecentra, werd het landschap voor **excellentiefinanciering** in de voorbije jaren grondig hertekend en verstevigd. In de nieuwe interuniversitaire BOF oproep (iBOF) komen verschillende ambities samen: een iBOF-consortium verenigt senior met junior onderzoekers in een interuniversitair en doorgaans ook interdisciplinaire samenwerking, en dit als hefboom naar verdere doorgroei, dan wel consolidering, op het hoogste internationale niveau. Vanuit de Onderzoeksraad werd fors geïnvesteerd in dit initiatief, zodat onze onderzoekers in de meerderheid van de iBOF-projecten betrokken zijn en zich zo verder op de (inter)nationale kaart kunnen plaatsen.

Maar we blijven ook inzetten op het stimuleren van nieuwe mensen, ideeën en samenwerkingsverbanden. Binnen het BOF willen we daarom de nodige ruimte creëren voor **innovatieve onderzoeksinitiatieven** en extra **(door)groeikansen** geven aan veelbelovende ideeën en onderzoeksgroepen. Concreet wordt daarom werk gemaakt van de samenvoeging van de oproepen GOA en TOP tot een nieuwe Impulsoproep.

De middelenverhoging van het BOF kwam niet alleen de excellentiefinanciering ten goede. Ze liet ons ook toe om voortaan een startproject toe te kennen aan **beginnende ZAP-leden**. Na een kwaliteitstoets en eventuele feedback door de betrokken leescommissie, krijgen nieuwe collega's een DOCPRO ter beschikking. Zo brengen we vaart in de carrières van startende ZAP-

leden. Nagaan hoe de startende ZAP-leden zo naadloos mogelijk de weg kunnen vinden naar competitieve onderzoeksfinanciering en hiervoor de nodige begeleiding voorzien, is een aandachtspunt dat niet alleen voor de onderzoeksprofessoren maar voor alle startende ZAP-leden geldt.

De nieuwe BOF-middelen maakten ook **nieuwe doorgroei-initiatieven** mogelijk. Via de SEP-financiering, stimuleren Onderzoeks- en IOF-Raad onderzoekers die bij grote Europese projecten of de veeleisende SBO-aanvragen vlak voor de meet gestrand zijn. Met een aangepaste financiering belonen we het geboekte resultaat en stimuleren we het indienen van een nieuwe aanvraag met nog meer kans op succes. Het is de bedoeling dit beleid te blijven voortzetten, maar – uiteraard – ook voortdurend te evalueren in functie van het verschuivende onderzoekslandschap.

**Postdoctorale onderzoekers** zijn een vitale schakel in het onderzoeksbeleid. UAntwerpen is in Europees vergelijkend perspectief bovengemiddeld succesvol gebleken in het aantrekken van postdoctorale onderzoekers gefinancierd in het kader van de Marie-Curie Sklodowska acties. Met de Onderzoeksraad zoeken we nu naar manieren en middelen om het bredere postdoctorale kader, waar UAntwerpen tot dusver comparatief minder in investeerde, te versterken. Zo willen we initiatieven nemen om nog meer beloftevolle postdoctorale onderzoekers aan te trekken, participatie in het junior en senior postdoc programma van het FWO verhogen en nagaan hoe UAntwerpen een springplank kan vormen voor de verdere uitbouw van de (intern)nationale loopbaan.

Wie groeikansen wil stimuleren, moet ook inzetten op **hefboomwerking**. De voorbije jaren leidde de expliciete koppeling tussen het aanvragen van DOCPRO- en FWO-projecten tot een substantiële toename van kwaliteitsvolle aanvragen bij het FWO. Dat kwam het succes van de FWO-projecten-campagne ten goede. Op een analoge manier verwachten we vandaag ook van Methusalem-houders, promotoren van OEC-consortia en van GOA- en TOP-projecten, dat ze de hen toegekende projecten inzetten als hefboom voor het verwerven van (inter)nationale financiering.

Ook nu blijven we dus systematisch nagaan hoe de BOF-financiering nog meer een katalysator voor externe financiering kan worden. Vanuit een goed voortschrijdend inzicht in onze relatieve participatie en successen, gaan we na hoe onze deelname aan en succes bij FWO, Europese oproepen en andere internationale financieringsmogelijkheden nog sterker en gericht kunnen worden gestimuleerd.

We werken samen met vele universiteiten. Ook in dit verband kan de **YUFE** alliantie een nieuwe katalysator worden. De transformatieve modules voor European Universities die de Europese Commissie heeft opgestart, bieden een kans om aan YUFE een sterke onderzoeks- en innovatiecomponent te koppelen en zo een voedingsbodem te creëren voor nieuwe interuniversitaire consortia en projectmatige samenwerkingen. Onze doelstelling is met de YUFE-partners (universiteiten en andere) een stevige uitvalsbasis voor Europese kaderprogrammafinanciering te realiseren, bijv voor Marie Curie Sklodowska Cofinanciering acties die op die manier tot de mogelijkheden gaan behoren.

Ook bij het uittekenen van een nieuw infrastructuurbeleid wordt het hefboompotentieel een belangrijke leidraad én toetssteen (cf. infra).

#### 4. Maximaal inzetten op onderzoeksprofessoren

Binnen een ambitieus onderzoeksbeleid spelen de onderzoeksprofessoren sowieso een cruciale rol. Het (TT)ZAPBOF-kader aan UAntwerpen is anno 2021 groter dan ooit. Het aantal ERC Grantees dat als voltijds ZAP-lid tijdelijk een ZAPBOF mandaat opneemt, of dat werd aangeworven als (TT)ZAPBOF naar aanleiding van het behalen van een ERC Grant, is nog sterker gegroeid. We zullen daar bovenop in de volgende jaren een substantiële inspanning leveren om het contingent (TT)ZAPBOF in de BOF-begroting maximaal in te vullen. Met het toewijzen van liefst veertien extra (TT)ZAPBOF-posities krijgt het onderzoek in alle onderzoeksdomeinen van onze universiteit op korte termijn een zeer belangrijke impuls.

Dankzij de nieuwe Leidraad **TTZAPBOF** willen we in de komende beleidsperiode deze tenure-track onderzoeksprofessoren nog beter begeleiden bij het uitbouwen van een impactvolle onderzoekscarrière. Dat zullen we doen door hen van bij de loopbaanstart de juiste prikkels te geven. We streven naar een op kwaliteit gerichte evaluatie, ondersteund door een geheel van criteria die vertrekken vanuit vertrouwen én ambitie. We verwachten voortaan dat onderzoeksprofessoren minstens de ambitie hebben een ERC-project te verwerven. We stimuleren wetenschappelijke en maatschappelijke impact. En we kijken daarbij ook specifiek naar cruciale kwaliteiten zoals competenties rond de begeleiding van jonge onderzoekers, leiderschap en samenwerking. 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, beleidsvoering inclusief – zoals omgekeerd bij de aanwerving van TTZAP-leden wordt gewaakt over het potentieel inzake onderzoek, leiderschap en dienstverlening.

In 2021 verwierven we twee FWO-Odyseus-projecten, met dank aan een pro-actief beleid. Het is onze nadrukkelijke intentie dat stimulerend beleid ook in de volgende jaren voort te zetten.

#### 5. Onderzoeksondersteuning: de onderzoeker centraal

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. We bereiden onze doctorandi en postdocs nog beter voor op de uitdagingen na hun doctoraat of postdocperiode. 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.

ADS rekent daarvoor ook op deelname aan en coördinatie van Europese en internationale projecten, zoals LinkEduRes (dubbeldocoraatsprogramma's) en DIOSI (Open Science en Ondernemerschapstraining voor jonge onderzoekers). Het aanbod van de Antwerp Doctoral School werd tevens uitgebreid. Gegeven de grote belangstelling, 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. Ook het Dive-into-PhD-programma, dat studenten begeleidt naar hun eerste FWO-Aspirant aanvraag, kent jaar na jaar meer succes.

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.

## 6. Wetenschappelijke infrastructuur, meer dan een randvoorwaarde

Het uitbouwen van een dynamisch beleid inzake **wetenschappelijke onderzoeksinfrastructuur** is een strategische voorwaarde voor het toekomstig onderzoeksbeleid. We doen al veel maar er blijven belangrijke noden. In de voorbije beleidsperiode creëerden we via de oproep BOF-basisinfrastructuur een belangrijk nieuw financieringskanaal. Maar het is nadrukkelijk de bedoeling hier nog hoger te schakelen. Succesrijk onderzoek wordt vandaag in nagenoeg alle disciplines kapitaalsintensiever en vereist een degelijke en moderne infrastructuur. We zijn op dit ogenblik bijvoorbeeld nog onvoldoende gewapend voor de opmars van artificiële intelligentie en machine learning, en dit ondanks het strategische belang van deze technologische mogelijkheden in zowat alle onderzoeksdomeinen. In alle wetenschapsgebieden zijn de infrastructuurnoden hoog. Daar een antwoord op bieden staat hoog op de agenda voor de volgende jaren.

Voor de financiering van de 'kleine' basisinfrastructuur werd een nieuw aanvraagkanaal binnen het BOF gecreëerd. Maar daarmee zijn we er nog niet. Een bijzonder aandachtspunt is ook de middelzware infrastructuur. Met de huidige financiering moeten we soms balanceren tussen het vrijwaren van sterke onderzoekstradities en het scheppen van ruimte voor nieuw onderzoek. Deze twee doelstellingen moeten we zien te combineren maar dat vereist ook extra impulsen. Onder meer met het oog daarop stelde de Raad van Bestuur recent een fonds van 5 miljoen euro voor onderzoeksinfrastructuur in.

De doelmatigheid van deze financiële impuls staat of valt echter bij een kritische optimalisering van de bestaande financieringskanalen voor onderzoeksinfrastructuur. De ambitie is immers niet alleen om meer interne middelen te alloceren aan wetenschappelijke infrastructuur, maar vooral 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 optimaal gebruik van apparatuur door meerdere groepen nog sterker te stimuleren. Het geheel moet in elk geval zo worden aangepakt dat onze onderzoekers nog sterker participeren aan belangrijke externe financiering, zoals de FWO-oproepen voor zware en internationale onderzoeksinfrastructuur en de infrastructuuroproepen van het Europese kaderprogramma. Ook het inzetten op langetermijnerkenning door opname op (de roadmaps voor) ESFRI is essentieel.

Een belangrijke stap werd in dat verband al gezet medio 2021, met de lancering van een **open oproep 'BOF Kernfaciliteiten 2022-2026'**, en de budgettaire voorziening om jaarlijks tot 1 miljoen euro in hun werking te investeren. Op een vergelijkbare manier zullen we de organisatie en de besteding van het BOF-infrastructuurfonds koppelen aan een omvattende en doordachte hervorming van het infrastructuurbeleid.

## 7. Aandacht voor Open Science en digitalisering

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

We willen in verschillende domeinen belangrijke verdere **digitalisering** doorvoeren. Een rode draad is het integreren van 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 (“e-PhD”); het opzetten van een platform voor informatie en samenwerking bij het aanvragen van projectfinanciering, zodat promotoren alle informatie op één plaats hebben staan. 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. Dit impliceert ook de verdere uitbouw van onder meer de modules omtrent ethische advisering, research data management en onderzoeksinfrastructuur. Ook de verdere ontwikkelingen inzake mensenrechten en kennisveiligheid zullen nauwgezet vertaald worden naar interne processen.

## DEEL 4. VALORISATIE & ONTWIKKELING

Als kennisinstelling beschikt UAntwerpen over een breed palet aan mensen, middelen en infrastructuur. Door samen te werken met andere kennisinstellingen, met het bedrijfsleven, met beleidsmakers en burgers, bouwen we samen aan een betere samenleving. ‘Wicked problems’ zoals duurzaamheid, digitalisering en gezondheid, zijn complex, veranderend en onderling verbonden. De rol van de universiteit in de samenleving is dan ook zeer sterk toegenomen. Enkel door interdisciplinaire samenwerking kunnen we oplossingen bedenken en een systeemtransitie realiseren. Vanuit dat inzicht formuleerden we sinds 2016 de nieuwe beleidsprioriteit valorisatie en ontwikkeling, als zelfstandig departement met een eigen focus op maatschappelijk-economische waardecreatie. Het **begrip ‘valorisatie’** wordt dan in een welbepaalde, enge betekenis gebruikt: kennis, opgebouwd vanuit innovatief onderzoek, nuttig voor economie en samenleving, die wordt omgezet in een product, een artefact, een proces, een organisatie- of businessmodel.

De rol van de universiteit is dus verbreed naar ‘driver’, drijvende kracht, voor innovatie: ze wordt ook een innovatieve regionale kracht. Dat doet ze door het afleveren van goed opgeleide mensen en het genereren van kennis en inzicht. Dat doet ze ook door in te spelen op de specifieke noden van de innovatie-ecosystemen waarin de universiteit is ingebed. In deze nieuwe, kennisgedreven benadering neemt UAntwerpen een rol op als drijvende kracht in **innovatie-ecosystemen** die oplossingen uitwerken om aldus economische en maatschappelijke impact te creëren.

Onder de vorige Vlaamse regering werden de IOF-middelen substantieel verhoogd. Het versterkte **IOF-fonds**, dat onder AUHA ressorteert, is een hefboom voor valorisatie. De investeringen in het valorisatiebeleid van onze universiteit beginnen ook te renderen. Zo zijn de licentie-inkomsten in de periode 2016 tot 2020 met 129% gestegen t.o.v. de vorige 5-jarige periode, is de IOF-parameter gerelateerd aan industriële samenwerking in diezelfde periode met 23% gestegen en lanceren we gemiddeld 3 à 4 spin-offs per jaar. Daarmee is UAntwerpen in de ‘Reuters top 100 most innovative universities’ beland. Brede en duidelijke perspectieven tekenen zich af, waarvan sommige binnen handbereik.

### 1. Samenwerking als vertrekpunt voor valorisatie

Valorisatie, in de zin die we hoger aangaven, kan enkel vorm krijgen in samenwerking met vele spelers en stakeholders, en dit dan in een win-winsituatie voor elke partner. Het gaat om een complex geheel van uit te bouwen relaties; op deze netwerken hebben we intens ingezet.

Ten eerste werd de **IOF-Raad** vernieuwd, met een groter aandeel voor de vertegenwoordiging vanuit de private sector en met vertegenwoordigers die een sterke impact op het Vlaamse innovatielandschap hebben. Ook zijn de hogescholen van onze Associatie nu allemaal effectief in de IOF-Raad vertegenwoordigd, wat de onderlinge samenwerking nog versterkt.

Ten tweede werkt de dienst Valorisatie nauw samen met **instellingen in de regio** die organisatorisch aanleunen bij de universiteit en die een nauwe link hebben met valorisatie, zoals de AUHA-hogescholen, UZA, AMS en ITG. Ook bouwden we sterke contacten op met **stakeholders** zoals het bedrijfsleven, de Stad Antwerpen, de Provincie, de Haven, VOKA en andere institutionele en maatschappelijke actoren, zowel op Vlaams als op Europees niveau.



Verder 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 en ICOR. Met AMS hebben we een *Antwerp Partnership voor Sustainability* opgezet. De master Veiligheidswetenschappen – belangrijk voor het bedrijfsleven – werd omgevormd tot een eenjarige master in samenwerking met Essenscia en Mensura.

## 2. Drie multidisciplinaire valorisatie domeinen

Sinds 2016 hebben we ons alvast gericht op drie multidisciplinaire domeinen waarvan het hoge valorisatiepotentieel zich duidelijk aftekent: duurzame chemie & materialen; infectieziekten & milieugezondheid; en vervolgens ook de cluster rond grootstedelijkheid, smart city, mobiliteit & logistiek. Uiteraard kijken we ook uit naar andere mogelijke valorisatie domeinen. Excellent onderzoek kunnen we zo laten samengaan met financiële ondersteuning van de derde en vierde geldstroom.

Bij de keuze van de huidige drie valorisatie domeinen zijn we vertrokken vanuit de sterktes van onze universiteit, gecombineerd met de eigenheden van het Antwerpse ecosysteem. Het gaat dan om een regio die economische sterkhouder is, met een wereldhaven en met de tweede grootste chemiecluster ter wereld, met een sterke creatieve sector en met mondige burgers maar vooral ook met een gezamenlijke ambitie om de Antwerpse regio te laten groeien door innovatie en creativiteit.

In de gedefinieerde valorisatie domeinen komen **alle wetenschapsdomeinen** aan bod. Verwonderlijk is dat niet, want de uitdagingen waar we als samenleving voor staan zijn *wicked problems*. In zijn innovatie-ecosysteembenadering zet UAntwerpen in op een intense samenwerking tussen onderzoekers, bedrijfsmensen, ondernemers, investeerders, beleidsmakers, burgers en de samenleving in haar geheel. Het gaat daarbij om een **publiek-private samenwerking** in wel gedefinieerde domeinen, met respect voor en erkenning van elkaars eigenheid en kennis. De verbindende factor tussen deze actoren is een **gezamenlijk streven naar samenlevingsopbouw**.

### 2.1. Duurzame chemie & materialen

**BlueApp**, zo heet de pre-incubatiestructuur met professionele ondersteuning voor projecten van co-creatie en co-development in het domein van duurzame chemie en materialen. BlueApp is een gebouw, uitgerust met laboratoria voor projecten rond duurzame chemische processen en materialen. Maar het is vooral ook een innovatie-ecosysteem met bijkomende ondersteuning in de vorm van mensen, infrastructuur en middelen. Het gebouw zelf wordt in de lente van 2022 opgeleverd; het bevindt zich in Antwerpen-Zuid, op de site **BlueGate**.

In BlueApp zal enerzijds worden ingezet op valoriseerbaar 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. Daarnaast zal een nieuwe onderzoeksgroep in BlueApp ook permanent op zoek gaan naar het intensifiëren van chemische processen op Technology Readiness Level niveau 3 tot 6.

De activiteiten in BlueApp worden gesmeerd door samenwerkingen met de incubator **BlueChem** en met het **Vlaamse Capture initiatief**. Anderzijds mikt het BlueApp-onderzoek ook

op samenwerking met onderzoeksgroepen gevestigd aan UAntwerpen, de AUHA-hogescholen en aan onze zusteruniversiteiten, en met andere internationale kennisinstellingen, overheden en bedrijven.

De investeringen in dit ecosysteem werpen al duidelijk vruchten af. Er is een verregaande samenwerking in de maak met Waterstofnet, Waterlink en de diamantsector, en ook vestigde de spin-off DCarbon zich in Bluechem. Onze verhoogde zichtbaarheid leidt nu al tot licentieovereenkomsten met internationale bedrijven actief in de chemische, logistieke en productiesectoren.

## 2.2. Infectieziekten & milieugezondheid

Vlaanderen en België hebben wereldwijd een ijzersterke reputatie als regio voor het uitvoeren van klinische studies, waaronder vaccinatietrials. In de Antwerpse regio kunnen **unieke projecten en partners** worden samengebracht met topexpertise in infectieziekten- en vaccinonderzoek. Het gaat dan om UAntwerpen plus het UZA en het ITG, naast ook farmaceutische bedrijven, KMO's rond diagnostiek, en andere samenwerkingen met kennisinstellingen op vlak van immunologie, vaccinstudies en diagnostiek; belangrijk zijn ook de ziekenhuisnetwerken omwille van de zeer gediversifieerde patiëntenpopulaties eigen aan de Antwerpse regio. De regio Antwerpen heeft, kortom, **een sterk ecosysteem** met de nodige kritische massa en ambitie om onderzoek en innovatie rond infectieziekten en vaccinaties nog meer op de wereldkaart te zetten. Daarbij kan worden gerekend op partners zoals VOKA, de stad Antwerpen en de haven die samen het innovatie-ecosysteem vormen.

Het Antwerpse innovatie-ecosysteem in vaccinatie en infectieziekten wil zijn slagkracht verhogen door de uitbouw van **Vaccinopolis**, waarvoor we onder meer middelen verwerven van de federale overheid en, in samenwerking met VOKA, uit het relanceplan Vlaamse Veerkracht. In het domein van infectieziekten en vaccins komt Vaccinopolis tegemoet aan de nood aan 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 multidisciplinaire samenwerking zal Vaccinopolis de ontwikkeling van nieuwe vaccins of therapieën voor infectieziekten gevoelig verbeteren en versnellen. In het ruimere ecosysteem infectieziekten wordt naast 'neglected & emerging diseases' in samenwerking met VIB en ITG ook ingezet op de volledige kennis- en valorisatiewaardeketen rond infectieziekten en antimicrobiologische weerstand. Voor onderzoeksinstituten en bedrijven zal dit het multidisciplinaire onderzoek en de transdisciplinaire samenwerking faciliteren en meer impact genereren voor Vlaanderen, Europa en de wereld.

Dit ecosysteem zal de innovatie en valorisatie stimuleren en zo ook een duidelijke attractiepool worden voor onder meer hoogopgeleide onderzoekers. Door de regio op die manier verder op de wereldkaart te zetten, genereren we meer impact en meer samenwerking met andere onderzoeksinstituten, internationale financiers en bedrijven. Gezien het grote maatschappelijke belang van infectieziekten is ook een nauwe betrokkenheid van onder meer juridische, sociale en ethische expertise noodzakelijk.

In de komende periode zal de dienst Valorisatie en Innovatie ook bijzonder inzetten op valoriseerbare trajecten in onderzoek naar **omgevingsgezondheid**, met name de impact van het milieu op de gezondheid. Dit multidisciplinaire onderzoek zal de effecten van blootstelling

aan de omgeving op de gezondheid nagaan, en is meer dan ooit actueel. We hebben dit multidisciplinaire valorisatiedomein vier jaar geleden geselecteerd, maar gezien de hoge urgentie van het luik infectieziekten, is hiervoor nog geen actie ondernomen. UAntwerpen beschikt over een sterk palet aan onderzoekers actief in dit domein over de grenzen van de disciplines heen. Gezien de toenemende aandacht voor de impact van chemische componenten, biologische stressoren, fysieke elementen en maatschappelijke fenomenen, vormt dit een interessant valorisatiedomein. De verschillende overheden en burgers spelen een grote rol in het op de agenda plaatsen van dit onderzoek. Hierbij zullen we als universiteit expliciet werken aan oplossingen, zowel door technologische en procesinnovatie als maatschappelijke systeemtransitie.

### 2.3. Grootstedelijkheid & smart city, mobiliteit & logistiek

UAntwerpen was een stuwende kracht in de oprichting van **The Beacon**, in 2019, in samenwerking met de Stad, de Haven, Imec, Lantis en Agoria. In dit innovatie-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 uit als regionale innovatieversterker in het gebouw Loodswezen en in de Boeienloods, waar ook steeds meer groeibedrijven een plek vinden. Vanuit dit ecosysteem kunnen specifieke opleidingen worden aangeboden met lesgevers uit de universiteit, de overheid en het bedrijfsleven. We zijn ondertussen EIT digital satellite partner, kunnen dus een beroep doen op het professionalisme van deze Knowledge Innovation Community (KIC) voor onderwijs, innovatie en spin-off creatie. The Beacon is een drijvende kracht achter de uitbouw van een spin-off community in dit valorisatiedomein. Bedrijven zoals Aloxy, Crowdsan, Linkedcar, Shavatar en Comproved zijn mede ontstaan door de stimulansen die uitgingen vanuit dit ecosysteem.

Daarnaast wordt vanuit de faculteit Ontwerpwetenschappen en The Beacon gewerkt aan de uitbouw van de **Design Science Hub**, en dit voor valorisatie op de driehoek van ruimtelijke ordening, milieu en gezondheid. In deze hub worden innovatieve multidisciplinaire labs ontwikkeld om, onder meer op het domein van stadsplanning en in de bouwsector, nieuwe concepten aan te reiken die kunnen uitmonden in valorisatie.

### 3. Over groeikansen en ondersteuning

Om onze valorisatieprojecten met succes neer te zetten moeten we ook aan de **eigen organisatie** werken. We willen betere ondersteuning geven om hogere impact te bereiken. Het eindresultaat moet leiden tot meer innovatieprojecten, meer werkgelegenheid bij innovatieve en disruptieve bedrijven, meer persoonlijke ontwikkelingstrajecten, meer welzijn en gezondheid. We willen sneller komen tot geïntegreerde oplossingen en systeemtransities voor de huidige en toekomstige uitdagingen.

De interne IOF-financieringskanalen worden in samenspraak met de IOF-Raad continu verbeterd zodat we flexibel kunnen inspelen op innovatienoden, waarbij we ook ondersteuning geven voor andere Europese valorisatiekanalen. Het recente gelanceerde IOF-

financieringskanaal voor serviceplatformen zal worden versterkt; het moet onderzoekers uit alle wetenschapsdomeinen toelaten om hun aanbod dat na een eerste interne toets gunstig werd beoordeeld, marktklaar te maken. Doel is hier om een duurzaam traject op te zetten van kennisvalorisatie naar actoren buiten de universiteit.

Bedoeling is dat de **valorisatiemanagers en valorisatie-experten** zich meer in het veld gaan begeven, dicht bij de onderzoekers. De dienst Valorisatie heeft daarbij zowel in Vlaanderen als Europa het flipped-TTO concept op de kaart gezet. Hierbij vertrekken we niet enkel vanuit een bottom up technology-push model; we ondersteunen de markt- en maatschappijgedreven uitdagingen ook door domeinvalorisatiemanagers, die worden omringd door multidisciplinaire teams. Een eerste financiering hiervoor is verworven.

Voor de financiering van onze **spin-offs** is er voldoende risicokapitaal voor innovatie in de markt, maar we hebben nood aan deskundige mentoren of coaches die de teams begeleiden. Uit onze ervaringen met QBIC I en QBIC II leren we immers dat onze dossiers vaak heel jong zijn, zich nog op lage TRL-niveau's bevinden en nog heel wat stappen naar marktgerichtheid moeten doorlopen. Cruciaal hierbij is de begeleiding door competente mentoren of coaches uit het maatschappelijke en economische veld. We willen dus ad hoc mentoren inhuren en niet voortdurend de hoge fees inherent aan investeringsfondsen betalen. Door in een vroege fase specifieke businessprofielen aan te trekken en een sterke coaching te voorzien, hopen we met **meer mature en marktgerichte dossiers** op de markt te komen. Daardoor stijgt de kans op succesvolle spin-offs en andere impactvolle innovatietrajecten, net als de waardering voor de onderzoekers, intellectuele eigendom en spin-offs. We investeren daarom in een **pre-seed fonds**, voor een sterke, diepgaande en specifieke ondersteuning van de innovatieteams. Dit pre-seed fonds zal ook in het netwerk stappen van andere nationale en internationale investeringsfondsen, wat ons moet toelaten om onze beoogde spin-offs nog meer kansen te geven voor een succesvolle opstart.

De drie valorisatiedomeinen zijn onze strategische ankerpunten in het lopende valorisatiebeleid. Uiteraard willen we ons niet hiertoe beperken. We staan open voor elke versterking en ondersteuning van lopend onderzoek, ten einde vanuit een innovatie-ecosysteem nieuwe opportuniteiten en nieuwe initiatieven te laten doorgroeien tot belangrijke multidisciplinaire valorisatiedomeinen. We streven daarom naar een **bottom-up integratie van onderzoeksgroepen die nieuwe valorisatieplatformen kunnen vormen**.

De **Dienst Valorisatie en Antwerp Valorisation & Development (AVD)** ondersteunen als één team en in samenwerking met collega's van diverse andere entiteiten, de valorisatie-ambities van de onderzoekers. Deze collega's kunnen helpen bij het identificeren van valorisatieopportuniteiten en de bijkomende mogelijkheden voor financiering. De valorisatiemanagers treden op als aanspreekpunt, zij nemen het eigenaarschap van een valorisatietraject. Vanuit overlegplatformen stimuleert het valorisatie-ondersteuningsteam het delen van best practices tussen onderzoeksgroepen en met externe partners, en legt zich toe op inhoudsgerichte samenwerking met institutionele partners, met de speerpuntcluster en met strategische onderzoekscentra. We zullen ons ook meer richten op nieuwe Europese innovatiefinanciering van Horizon Europe (met o.a. EIT en EIC). Verder is de 'outside in' blik belangrijk en is er met de recente aanwerving van een 'business en ecosysteem developer' een stap gezet om meer opportuniteiten voor valorisatie naar de onderzoekers te brengen.

Het succes van AVD (**Antwerp Valorisation & Development**) zal op termijn worden gemeten door de grotere maatschappelijke en economische impact van onze universiteit. De verhoging van de inkomsten in de derde en vierde geldstroom moet overigens bijdragen aan de financiële consolidatie van de universiteit. Het is nodig om de op termijn verzwakkende basisfinanciering (eerste en tweede geldstroom) binnen de universiteit op te vangen. Cruciaal hierbij is dat AVD een sterke samenwerking opzet met andere ondersteunende diensten in de universiteit. Het gaat daarbij om het identificeren en ondersteunen van de 'coalition of the willing', het ondersteunen van de actoren die een maatschappelijk-economische impact willen realiseren. Er zal ook ruimte worden gecreëerd door onderzoekers valorisatiesabbaticals aan te bieden. Daarbij kijken we ook naar ondersteuning vanuit het FWO, dat onder meer onderzoeksverblijven bij een onderneming financiert. Vervolgens zal het IOF zorgen voor vervanging van de onderwijs- en administratieve taken voor een periode van 3 maanden tot 1 jaar.

Het Wetenschapspark is een unieke locatie voor innovatieve, onderzoeksgedreven ondernemingen actief binnen Health & Environment. Deze dynamische campus is in volle ontwikkeling, en zal zich ook verder uitbouwen rond innovatieve clusters. Zo is eu.reca een kennisplatform dat de menselijke long en de bestrijding van longaandoeningen centraal stelt. Vandaag focust eu.reca voornamelijk op topics als luchtkwaliteit, astma, samenstelling van nieuwe medicatie en slimme devices. at.las is een ecosysteem voor ondernemingen actief in advanced therapies. Omdat de uitdagingen binnen celtherapie, gentherapie en tissue engineering enorm zijn, zet at.las in op het delen van ervaringen, het verspreiden van knowhow en het connecteren van de juiste mensen. Naast deze twee clusters wordt er momenteel ook gewerkt aan een ecosysteem rond microbiom onderzoek. Anders dan binnen eu.reca en Atlas wil UAntwerpen nu een trekkende rol opnemen binnen dit nieuwe ecosysteem op het Wetenschapspark.

Ondernemende onderzoekers moeten ook de nodige waardering krijgen voor de gemaakte inspanningen. De **AHA!-awards** van onze Associatie zijn alvast een erkenning voor verdienstelijke ondernemende onderzoekers. We zetten de winnaars in de kijker en waken ook over media-aandacht voor de genomineerde onderzoekers. Door met hun valorisatiegerichte onderzoeksresultaten naar buiten te komen stimuleren de laureaten ook andere onderzoekers om het pad van valorisatie en ondernemerschap in te slaan.

## DEEL 5. DIENSTVERLENING

### 1. Departement Universiteit & Samenleving

UAntwerpen wil een universiteit zijn die inclusie centraal plaatst in zijn organisatie. De universiteit moet voor iedereen toegankelijk zijn ongeacht gender, functiebeperking, cultuur en religieuze achtergrond, sociale klasse, leeftijd en seksuele geaardheid, enz..

Het te voeren beleid in dit verband moet vorm krijgen vanuit analyse en co-creatie. Daarbij wordt onder meer gestreefd naar het wegwerken van drempels, het bewustmaken en minimaliseren van impliciet bias zowel op individueel als op organisatieniveau. De kernbetrachting is om, vanuit voortschrijdend inzicht, UAntwerpen in al zijn geledingen te doordringen van een cultuur van openheid en respect, zodat iedereen zich welkom én gedragen voelt. Diversiteit zien we in de eerste plaats als een meerwaarde.

Het **team Diversiteit binnen U&S** moet uitgroeien tot een Expertisecentrum Diversiteit, dat als eerste aanspreekpunt dient voor alle vragen over diversiteit aan onze instelling en dat ondersteuning biedt aan faculteiten en departementen (zie [DAP1](#), 5.2.1.) In samenwerking met Unia wordt een centraal handelingskader uitgewerkt voor allerhande diversiteitsvragen.

#### 1.1. Tutoraat

In het Tutoraat krijgen leerlingen Secundair Onderwijs uit de regio Antwerpen onderwijsbegeleiding door studenten uit de AUHA. Enerzijds is Tutoraat uitgegroeid tot een initiatief met een sterke slagkracht en stevige wortels in het onderwijslandschap; 153 tutoren bieden leerondersteuning aan meer dan 700 leerbedreigde leerlingen uit het secundair. Ook de Stad Antwerpen deed een beroep op onze expertise en organiseerde in het kader van Area 2020 een pilootproject Tutoraat binnen de secundaire scholen in de regio Antwerpen-Kiel.

Anderzijds merken we dat het aantal tutoren stagneert ondanks de toenemende vraag naar Tutoraat. Dat baart zorgen, waarbij zich ook een evaluatie van Tutoraat opdringt. We zullen in elk geval creatievere manieren zoeken om meer studenten warm te maken voor dit project (bijv. social media advertising). Het korfvak Community Service Learning is een mogelijke springplank om het Tutoraat te verankeren in UAntwerpen.

#### 1.2. Diversiteitsacties

Het **diversiteitsactieplan deel 1 (DAP1) - acties ter bevordering van de in-, door- en uitstroom van studenten uit kansgroepen** – werd gelanceerd in december 2018.

Van de faculteiten wordt verwacht dat ze werk maken van een eigen diversiteitsbeleid op maat. DAP1 met 19 concrete acties is hiervoor een bron van inspiratie. In drie wetenschappelijke onderzoeken van U&S i.s.m. CeMIS werd een analyse gemaakt van de obstakels die maatschappelijke kwetsbare studenten aan UAntwerpen ondervinden. Dankzij het platform Power BI kunnen gegevens met betrekking tot diversiteit binnen de studentenpopulatie nauwgezet gemonitord worden. Dit vormt een stevige basis om ons diversiteitsbeleid verder en meer gericht vorm te geven. Zo krijgen de facultaire administraties

een beter inzicht in hun studentenpopulatie. Van daaruit kunnen ze gericht werk maken van een nog specifiekere ondersteuning en begeleiding van bepaalde studentenprofielen.

Het **Interfacultair Overleg Diversiteit (IOD)** brengt drie tot vier keer per academiejaar alle medewerkers die verantwoordelijk zijn voor diversiteit in de negen faculteiten en het IOB samen. Tijdens dat overleg wordt de uitwerking van de DAP acties toegelicht en worden faculteiten aangespoord hiermee aan de slag te gaan. Kennis- en ervaringsuitwisseling staan centraal.

In het kader van DAP1 werd er een **workshop diversiteitssensitief onderwijs** uitgewerkt met concrete tips en handvaten voor docenten in verschillende faculteiten. De **training implicit bias** maakt docenten bewust van de bril waarmee ze naar de studenten en hun vakgebied kijken en van het effect daarvan op de leerprestaties van studenten.

Recent werd het **Studentenpanel Diversiteit** opgericht dat twee doelen dient. Ten eerste willen we de stem en input van de diverse studenten in beleidsbeslissingen meenemen. Ten tweede streven we naar een grotere diversiteit onder de leden van de Studentenraad.

De **vakkenscan** is een instrument in ontwikkeling om via ICT de slaagcijfers van de totale studentenpopulatie per opleidingsonderdeel te analyseren. Hierbij kan op basis van achtergrondkenmerken van studenten bekeken worden welke vakken structurele drempels zijn voor bepaalde groepen.

In uitvoering van DAP1 hebben we ook **Mentoraat Plus** uitgerold in alle faculteiten. Het mentoringprogramma is gericht op het stimuleren van de academische en sociale integratie van 'leerbedreigde studenten'. Dit initiatief wordt gecoördineerd vanuit Team Diversiteit, maar opnieuw gebeurt dit in nauwe samenwerking met de verschillende faculteiten. Vanaf het academiejaar 2021-2022 verschuiven we de focus naar pionierstudenten: studenten die als eerste in hun gezin de stap zetten naar het hoger onderwijs. We zullen deze doelgroep afbakenen op basis van de criteria kortgeschoold en middengeschoold milieu. We gaan tevens na of Mentoraat Plus (ook) kan worden aangeboden op maat van de faculteiten door bijvoorbeeld ouderejaarsstudenten nog meer te betrekken in de begeleiding van studenten. In de toekomst willen we meer en meer groeien naar een inclusief Mentoraat (zie hierna).

Een meer diverse studentenvertegenwoordiging is echt een must. Een eerste stap daartoe was al de oprichting van het centrale Studentenpanel Diversiteit. Dit panel heeft een dubbel doel: enerzijds wil UAntwerpen zo de input en feedback van een diverse groep studenten (LGBTQ+, migratieachtergrond, gender, ideologie, functiebeperking, anderstalig, ...) vorm geven in een duidelijk kanaal dat wordt geconsulteerd en gerespecteerd. Anderzijds willen we zo studenten uit de diversiteit beter connecteren met organisaties waarin studenten vertegenwoordigd zijn, zoals de Studentenraad en de studentenvertegenwoordigers in de diverse geledingen.

Recent werd ook **DAP2** uitgewerkt, een **diversiteitsactieplan voor personeel**, aan de hand van focusgesprekken met een honderdtal personeelsleden uit verschillende doelgroepen. Einde december 2019 werd het startschot gegeven.

Intussen zijn al verschillende acties in overleg met de betrokken diensten en departementen opgestart, zoals een draaiboek voor toegankelijke evenementen, het uitwerken van een kerncompetentie diversiteit en interculturaliteit, het uitbreiden van bevragingen met diversiteitskenmerken, ...

Een belangrijk onderdeel van het DAP2 is het uitwerken van een opleidings- en ontwikkelingsaanbod dat meer aangepast is aan de context van maatschappelijke diversiteit. Omgaan met

diversiteit, inclusie, impliciete bias, diversiteit in onderwijs,... het zijn allemaal onderwerpen waar leidinggevend, docenten en selectiecommissies mee vertrouwd moeten zijn.

### 1.3. Naar een Inclusief Mentoraat

UAntwerpen wil de ondersteuning voor studenten zo laagdrempelig mogelijk maken, in het bijzonder de begeleiding via mentoraten. We zetten de stap naar een Inclusief Mentoraat in co-creatie met de faculteiten, en telkens met het nodige maatwerk voor elke opleiding.

Collega's die de rol van mentor opnemen fungeren als eerste aanspreekpunt voor startende studenten. Hun functie bestaat grotendeels uit het wegwijs maken aan de universiteit. Wanneer de student met ruimere vragen of noden zit, moet deze gericht worden doorverwezen naar het centrale ondersteuningsaanbod (o.a. DSSB, Monitoraat op Maat, Team Diversiteit, ...) of naar het ondersteuningsaanbod van de faculteit.

Het Inclusief Mentoraat verzamelt en optimaliseert het bestaande aanbod in een faculteit met het oog op inclusie. We vervangen daarbij de doelgroepgerichte benadering door een laagdrempelig ondersteuningsaanbod dat alle generatiestudenten bereikt, ongeacht achtergrondkenmerken, waarbij studenten op basis van de eigen vragen en noden begeleid kunnen worden. Tegelijkertijd communiceert het Inclusieve Mentoraat op een laagdrempelige wijze zodat in elk geval de groepen worden bereikt die het meeste baat hebben bij dit aanbod.

### 1.4. Wetenschapscommunicatie

Het departement U&S draagt bij aan de wetenschappelijke geletterdheid van een breed publiek in Vlaanderen door onderzoekers van UAntwerpen in contact te brengen met (vragen van) burgers en samenleving. Door verschillende initiatieven en acties willen we de belangstelling voor wetenschap aanwakkeren, de maatschappelijke relevantie van wetenschappelijk onderzoek uitdragen, en bijdragen tot een beter geïnformeerde samenleving. De coronacrisis heeft bepaalde dimensies van wetenschapscommunicatie verder op scherp gezet: goede wetenschapscommunicatie geeft inzicht in de wetenschappelijke methode en vergroot het draagvlak voor wetenschappelijke hypothesen en onderbouwde feiten.

Onze wetenschapscommunicatie wordt uitgedragen door de vele medewerkers van UAntwerpen die we graag ondersteunen door onze expertise te delen, (samen) verschillende initiatieven uit te werken en een interne cultuur van wetenschapscommunicatie te stimuleren. Daarnaast zet het departement U&S gericht in op concrete projecten, zoals de hierna volgende.

In Antwerpen is UAntwerpen de hoofdorganisator, samen met de AUHA-hogescholen, voor de jaarlijkse **Dag van de Wetenschap**, een publieksdag rond wetenschap in heel Vlaanderen. We zien hierbij toe op een kwaliteitsvol aanbod waarbij een breed publiek heel laagdrempelig kan kennismaken met zowel exacte als humane wetenschappen en waar ook de klemtoon wordt gelegd op het proces en de rol van wetenschappelijk onderzoek. UAntwerpen coördineert de Dag en zal de uitstraling in de Antwerpse regio nog vergroten, door uitbreiding



van de samenwerking met de stad en met socio-culturele partners en door nieuwe locaties binnen Antwerpen.

UAntwerpen heeft een rijke traditie van **lezingenreeksen** voor een breed publiek. Studium Generale bereikt daarbij ook studenten, als keuzevak, Spectrum bereikt een trouw seniorenpubliek en de Kekulé lezingenreeks kan bogen op een jarenlange samenwerking tussen docenten van UAntwerpen en AUHA met bedrijfsmensen. Ook Wetenschap Centraal is intussen een gevestigde waarde. Dit wetenschapscafé, in samenwerking met Permekebibliotheek en de AUHA-hogescholen, wordt sinds corona ook via livestream uitgezonden. We ambiëren de uitbreiding van het aantal wetenschapscafés, onder meer door samenwerking met de AUHA-hogescholen. We werken aan nieuwe concepten zoals (lezingen in het kader van) een filmfestival.

**Activiteiten voor kinderen en jongeren** zijn een belangrijk onderdeel van onze wetenschapscommunicatie. UAntwerpen is medeorganisator van de jaarlijkse Robocup Junior wedstrijd en organiseert binnenshuis al enkele jaren de STEM-academie Proefkot, met bijzondere aandacht voor jongeren uit kansengroepen (samenwerking met Kras). Proefkot werd in 2019 opgenomen in het door VLAIO gefinancierde project 'STEM-academies on the road' dat wordt gecoördineerd vanuit de AP hogeschool. Om moeilijk bereikbare kinderen meer kansen te geven, zetten we o.m. in op specifieke doelgroepenacties voor de Kinderuniversiteit. Daarnaast gaan we proactief op zoek naar organisaties die met kansengroepen werken om te bekijken op welke manier we hen kunnen laten aansluiten bij de wetenschapscommunicatie rond UAntwerpen.

Om de eigen onderzoekers te **ondersteunen bij wetenschapscommunicatie** en de drempel ertoe te verlagen, vinden elk jaar de PRESS>SPEAK presentatie- en schrijfwedstrijd en de PRESS>SPEAK>INSPIRE inspiratiedag plaats. In samenwerking met de doctoral schools en wetenschapscommunicatiediensten van alle Vlaamse universiteiten, wordt er ook jaarlijks een Summerschool wetenschapscommunicatie georganiseerd (Let's talk science). Met uitzondering van de inspiratiedag mikken deze initiatieven vooral op doctorandi en postdocs. We zoeken naar nieuwe impulsen voor de vorming van onderzoekers, mogelijk in een samenwerking met het FWO.

De Wetenschapswinkel Antwerpen brengt al meer dan vijftien jaar studenten vanuit een onderzoeksvraag in contact met non-profitorganisaties en krijgt nu nieuwe impulsen door een vernieuwde samenwerking met VUB, KU Leuven en UGent. Deze expertise wordt ingezet bij de ondersteuning van **Citizen Science** initiatieven (met inhoudelijke input, praktische ondersteuning en communicatie). We streven naar een systematische toename van het aantal Wetenschapswinkel-onderzoeken. We dragen actief UAntwerpen expertise uit op het vlak van Citizen Science en stimuleren CS-projecten (binnen en buiten Vlaamse financieringsoproepen). We zoeken wederzijdse verbindingen met de uitbouw van UAntwerpen Community Service Learning.

UAntwerpen wil verder inzetten op haar maatschappelijk engagement voor en vooral samen met **externe partners**. De uitgangspunten zijn dialoog, interdisciplinariteit en de grootstedelijke context. Op basis van conclusies en aanbevelingen rond huidige initiatieven en institutionele ondersteuning zullen we onze visie rond maatschappelijk engagement verder verfijnen. Belangrijk is het project TEFCE (Towards a European Framework for Community

Engagement in Higher Education). Het gaat om de formulering en versterking van breed gedragen concrete actiepunten die als doel hebben het maatschappelijk engagement van de universitaire gemeenschap te bevorderen.

Naast het langlopende engagement binnen Universiteit van Vlaanderen en [www.ikhebeenvraag.be](http://www.ikhebeenvraag.be), worden alle externe vragen individueel beoordeeld op haalbaarheid, relevantie, return voor onderzoekers en potentiële uitstraling voor UAntwerpen en haar kernwaarden. We nemen een actieve rol op als facilitator bij initiatieven zoals de PhD-cup, Wetenschap Uitgedokterd, Sound of Science, Soapbox Science, ...

## 1.5. Universiteitsfonds Antwerpen

Het Universiteitsfonds Antwerpen kent qua inkomsten een steile groei, met in 2020 een recordbedrag van 2.858.581 euro aan giften. Deze stijging hangt samen met de versterkte personeelsbezetting van het fondsbeheer en is het gevolg van onder meer het opkrikken van de bekendheid van het fonds, het reactiveren van 'slapende' donateurs en een toename van het aantal leerstoelen.

Het Universiteitsfonds Antwerpen ontwikkelde een strategische toekomstvisie voor de komende jaren, met gerichte acties om de effectiviteit en het succes van het fonds te verhogen. In de komende periode wordt een beleidsplan uitgerold met strategische en operationele doelstellingen in combinatie met actieplannen en een uitgewerkt procedurehandboek. De recent opgerichte Stuurgroep Universiteitsfonds werkt strategisch mee aan de verdere groei en uitbouw van het fonds.

Het Universiteitsfonds Antwerpen zet in op een doelgerichte communicatie naar en marketingbenadering van diverse doelgroepen: potentiële erflaters, bedrijfsleiders, serviceclubs, particulieren, notarissen, ... Doel is te komen tot duidelijke en herkenbare boodschappen, communicatiedragers en evenementen per doelgroep. In de toekomst zal het Universiteitsfonds Antwerpen stappen zetten voor de organisatie van infolunches met vooraanstaande bedrijfsleiders in aanwezigheid van het rectoraat. Daarnaast worden serviceclubs in kaart gebracht teneinde ze actief te kunnen benaderen.

Het Universiteitsfonds Antwerpen behartigt momenteel 26 actieve leerstoelen, de meeste in samenwerking met bedrijven. Het Universiteitsfonds Antwerpen wil waar nodig het concept van de leerstoelen verder versterken en verfijnen.

## 1.6. Internationalisering

De visienota Internationaal werd in 2019 goedgekeurd en kreeg in 2020 een meer operationele vertaling. Er zijn werven gedefinieerd die universiteitsbreed worden geopend. Een zevental prioriteiten krijgen daarbij bijzondere aandacht.

De **communicatie met internationale doelgroepen** (studenten, staf en alumni) tillen we naar een hoger niveau. Daartoe worden in 2021-2022 pilootprojecten uitgerold. De informatie die we daaruit halen, moet ons in staat stellen om doelmatige en structurele communicatie met het internationaal publiek op te bouwen.

In tijden van onzekerheid moet UAntwerpen een houvast bieden aan zowel inkomende gasten als uitgaande studenten en medewerkers. Voor alle verkeer met risicogebieden is een extra

opmerksaamheid vereist. De werking van de **commissie risicogebieden**, inclusief nodige bestaﬃng, is daarom geoptimaliseerd.

De **Antwerp Summer University (ASU)** heeft bewezen studenten een korte maar intensieve internationale ervaring mee te kunnen geven. Op dat elan bouwen we verder met o.a. langere periodes van aanbod, nieuwe concepten en schaalvergroting waar mogelijk.

**Huisvesting van internationale gasten** pakken we aan door in bulk kamers te huren. Zo werken we aan de opbouw van een contingent aan kamers voor gasten die anders moeilijk gehuisvest raken. In 2021-2022 starten we met een twintigtal kamers op de Stadscampus. De volgende jaren breiden we het contingent uit met kamers op Campus Groenenborger en Campus Drie Eiken.

UAntwerpen werft actief **internationale PhD-profielen** en wil hen optimale dienstverlening bieden. Structureel overleg tussen administratieve diensten en uitwisselen van relevante informatie draagt daartoe bij.

De internationale werking van UAntwerpen zal, met de lessen van de pandemie nog vers in het achterhoofd, diverser worden. De fysieke **mobilititeit van studenten en staf** blijft voor UAntwerpen een wezenlijk onderdeel van onze internationale ambities. Maar ook zij die niet fysiek een buitenlandse ervaring kunnen opdoen, moeten in de loop van de (studie)loopbaan aan UAntwerpen voldoende internationaal en intercultureel geschoold worden. We verruimen het kader waarbinnen de internationalisering vorm krijgt. Het blended en virtuele aanbod werken we verder uit. Ook zal de vraag stijgen naar kortere mobiliteiten, vaak in combinatie met virtuele/blended voor- en na-trajecten.

**Samenwerking met het Zuiden** is een belangrijk deel van onze internationale agenda. UAntwerpen is globaal geëngageerd, zowel op de eigen campussen als in de academische samenwerking met partners elders in de wereld. Deze samenwerking is er een van gelijkwaardigheid en schenkt bijzondere aandacht aan dekolonisatie. In werking en discours laten we de oude tweedeling tussen 'Noord' en 'Zuid' meer en meer achter ons en opteren we voor wereldwijde diversiteit en solidariteit. De adviezen van de Werkgroep Ontwikkelingssamenwerking (WGOS) komen tot stand in parallel én in samenwerking met tal van experts en andere geëngageerde stemmen binnen en buiten de instelling. Vanuit de historische traditie van samenwerking met het 'Zuiden' ambieert de WGOS een rol als mede-katalysator richting verbindende solidariteit en globaal engagement binnen de universiteit.

## 2. Departement Sociale, Culturele en Studentgerichte diensten

DSCS wil haar dienstverlening nog meer naar het hart van het studentengebeuren brengen. COVID-19 liet zien dat studentzijn meer is dan enkel studeren, het draait ook om de **studentbeleving**. Elke student aan UAntwerpen – ook de internationale student – tekent in op een zogenaamd **product-service system** waarin op elkaar afgestemde onderwijzende en ondersteunende processen een optimale beleving van het studentzijn dienen te garanderen. DSCS gaat zich vanuit een visie op een integrale dienstverlening in de komende jaren toeleggen op het uitbouwen van de *student life experience* (SLX).

Het **Studenteninformatiepunt (STIP)** is een centrale pijler in DSCS. De covidcrisis leidde tot een verdere versterking ervan. Tijdens de pandemie waren er niet alleen vragen over de werking van de diensten van DSCS; het STIP beantwoordde ook veel vragen over faculteits- en

opleidingsgebonden materies. De operationele consequenties hiervan moeten vanuit een universiteitbreed perspectief worden bekeken.

Op het vlak van **mobilititeit** lobbyt DSCS samen met de Studentenraad bij de Stad Antwerpen. De ecologische voetafdruk van het autoverkeer richting Campus Drie Eiken is te groot. We verkennen deelsystemen op de campus, gericht op zowel de stad Antwerpen als de gemeenten in de Zuid- en Noordrand. We blijven bij de bevoegde overheden hameren op een ruimer aanbod van openbaar vervoer naar CDE. De piste van eigen busvervoer tussen Berchem Station en Campus Drie Eiken wordt samen met de *Green Office* en de Milieudienst onderzocht.

Door de schaarste aan investeringsmiddelen is het voor UAntwerpen niet realistisch om **studentenkamers** in eigen beheer te bouwen. DSCS speurt systematisch naar samenwerkingen met uitbaters of eigenaars van studentenpanden om via prijsafspraken betaalbare kamers te kunnen aanbieden.

De renovatie van Home TPC (eigendom van Bisdom Antwerpen) en de exploitatie door LIFE en XIOR van Home Prince (voorheen Home Ten Prinsenhove) worden van nabij opgevolgd.

Na de opgedane ervaring met de erfpachtformule voor Home Prince streeft DSCS via weloverwogen samenwerkingsakkoorden met externe partners naar een aanbod parallel aan de koten in eigen beheer. Op de Campus Drie Eiken zullen de huisvestingsnoden een oplossing krijgen in het project *Making CDE*, met de bouw van 250 nieuwe studentenkamers.

DSCS zet samen met de Stad Antwerpen en andere HOI's ook sterk in op een vlotte werking van het **Kotweb**-platform. De medewerkers volgden de grondig gewijzigde studentenhuurwetgeving op de voet, verstrekken basisadvies en bieden een helpende hand m.b.t. huurgeschillen.

In de **catering** werd in de afgelopen jaren gewerkt aan het verduurzamen van een gezond voedingsaanbod en het beheersen van de *food waste*. We richten onze restaurants en cafetaria zo aangenaam mogelijk in en werken continu aan de beheersing van de aankoopkosten om studentenmaaltijden zo betaalbaar mogelijk te houden.

De catering op Campus Drie Eiken heeft, alle inspanningen ten spijt, te maken met een prangend plaatsgebrek. Het project *Making CDE* voorziet in een substantiële verhoging van het aantal plaatsen om maaltijden te nuttigen. Tegelijk heeft de coronacrisis ons ook anders doen nadenken over maaltijden, met wellicht nieuwe consumptiepatronen (wat? waar? wanneer? hoe?). We versterken daarom de digitalisering van het aanbod zodat beter op piekmomenten kan worden ingespeeld. Uiteraard bewaken we ook hier de sociale dimensie van het aanbod.

De **Sociale Dienst** legt zich al jaren toe op het lenigen van de financiële behoeften van studenten via een op maat georganiseerde dienstverlening, vanuit een integrale benadering waarbij discretie en expertise vooropstaan. Onze studenten worden actief bijgestaan in issues als studiefinanciering, studentenjobs en sociaal statuut. De Sociale Dienst biedt tevens materiële en financiële steun op maat van de individuele context, zoals een leenlaptop en de sociale, kot- en komidatoelagen. De nodige budgetten zijn beschikbaar.

Een eigen survey in 2018-2019 bevestigde ons vermoeden dat we de belanghebbende studenten niet altijd bereiken. DSCS zet daarom een digitale *social budget policy tool* op om potentiële studenten zo snel én zo volledig als mogelijk in te lichten over de mogelijke steunmaatregelen tijdens hun studietraject. De tool moet laagdrempelig en gebruiksvriendelijk zijn.

De studenten moeten kunnen rekenen op een snelle behandeling van hun dossier. DSCS zal deze tool uiterlijk in februari 2023 operationeel maken.

In de **psychologische dienst**verlening legt DSCS zich toe op contexten waarin mentale problemen en studieproblemen samengaan. De begeleiders hebben dus zowel psychologische als pedagogische expertise. Het gaat om een omvangrijk team dat studenten, zowel individueel als in groep, studie- en psychologische begeleiding en studievoordigheids-trainingen aanbiedt. De werking is vraaggedreven, op maat van de student en zijn studietraject, met veel aandacht voor snelle eerstelijnsopvang.

Ook hier zullen we de digitalisering van het aanbod verder uitbouwen. De covidpandemie versterkte in de afgelopen periode het inzicht dat het digitale soms ook een barrière vormt voor een adequate sociale en psychologische dienstverlening. Preventie en gemeenschapsvorming zijn sleutelbegrippen in onze werking. We willen signalen van mentaal onbehagen bij studenten beter en vroeger detecteren door het uitbouwen van nuldelijnszorg (via bijvoorbeeld *peer-to-peer* systemen).

Uiteraard hebben studenten soms met mentale problemen te kampen die niet binnen het kader van de universiteit kunnen worden aangepakt; dan moeten we doorverwijzen naar bevoegde organisaties of personen. Met Psynet 2.0, dat vorig najaar gelanceerd werd, bouwen we een duurzaam verband uit met de tweedelijnszorg, met name de lokale geestelijke gezondheidszorg waaronder psychologen en artsen.

De **studentencoaches** begeleiden de studentenvertegenwoordigers en ondersteunen het studentenleven via de clubs, kringen en koepels, onder meer met het oog op de beheersing van problemen verbonden met de jongerencultuur. Het Statuut van UAntwerpen Student werd grondig aangepast om de werking van de studentenorganen nog beter te verankeren. DSCS ondersteunt de Studentenraad financieel en logistiek opdat deze zijn rol binnen YUFE ten volle kan vervullen.

UAntwerpen werkt ook uitstekend samen met de Stad Antwerpen voor een natuurlijke inbedding van onze 22.000 studenten in het stedelijk weefsel. Op initiatief van de rector wordt, in samenwerking met de stad en met de hogescholen in de regio, gewerkt aan een coaching en heroriëntering van de jaarlijkse studentendopen.

De studentencoaches organiseren met de **levensbeschouwelijke diensten** en de studentenverenigingen de na de covidpandemie heruitgevonden verkenningsdagen alsook vernieuwde onthaal- en terugkommomenten voor de studenten Ba1 én Ba2.

Voor **sportieve en culturele events** hebben we ambitieuze doelstellingen. Op Campus Drie Eiken komt er een nieuwe sporthal (*Making CDE*). Het WK bridgen en schaken vindt in 2022 op de Stadscampus plaats. Voorts kreeg de *UAntwerpen Plus Pass* een opvolger, met name *MOVE*. Via vernieuwde websites en een app voor het sportaanbod zal zo het sport- en culturaanbod beter tot bij de studenten worden gebracht. Dit laat ook toe nieuwe initiatieven met het oog op een verruimde werking, te versterken en te promoten.

De ingebruikname van de Site Paardenmarkt in 2022 zal worden aangewend om het unieke geheel *Museum to Scale* volledig publiek te maken. De topcollectie Kunst op de Campus kan, aldus versterkt, een hefboom zijn om de plaats van UAntwerpen in het museale, artistieke en culturele veld te versterken. UAntwerpen wil ook een belangrijkere en stimulerende rol spelen in het cultuurleven in de Antwerpse regio, analoog aan wat bijv. thans in steden als Brussel en Gent leeft. Samenwerkingen met cultuurhuizen zoals deSingel, De Studio, de Opera, Amuz enz., kunnen worden versterkt door de uitbouw van een CultuurAgora: een platform voor

overleg en gezamenlijke initiatieven in de regio. Tevens ondersteunen we initiatieven zoals het Universitair Koor Antwerpen en een eigen universitair orkest.

### 3. Departement Bibliotheek en Archief

In de nieuwe beleidsperiode 2020-2024 wordt voortgebouwd op beslissingen en realisaties uit eerdere beleidsperioden, maar er zijn ook nieuwe onderwerpen en accentverschuivingen. Kernwoorden zijn: samenwerking, innovatie, open, kwaliteit, de bibliotheek als lerende omgeving.

Nog meer dan in het verleden zal worden ingezet op **samenwerking**: binnen UAntwerpen bijv. met Onderzoek (research data management), Onderwijs (studieplekken) en ICT (digitale duurzaamheid, eDepot), met het AMS, met vzw Loyola en de Stichting Jezüetenerfgoed, met de Stad Antwerpen (Anet), en met verder nog diverse partners op Vlaams en Belgisch niveau (Open Access, Elektron) en internationaal (Nederland, Yufe, EU).

Het team van **Anet** is versterkt met systeemingenieurs die op termijn de founding fathers kunnen opvolgen, die de leeftijd pensioengerechtigde bereiken. De jarenlange samenwerking van Anet met de Stad Antwerpen wordt voorgezet en uitgebreid. Steeds meer wetenschappelijke en erfgoedbibliotheken hebben interesse in aansluiting bij het Anet netwerk, zoals de Stad Turnhout.

**OPEN** wordt steeds meer een kernwoord voor de wetenschap: Open Science, Open (Research) data, Open peer review, Open Access. De bibliotheek ondersteunt enthousiast deze ontwikkelingen.

De **digitale bibliotheek en bibliotheekautomatisering** worden continu gemonitord; Anet zorgt voor de nieuwe realisaties zowel voor de eindgebruikers als voor de back office

Het project '**het Geheugen van de UAntwerpen**' wordt gerealiseerd, met de verdere uitbouw van een professioneel universiteitsarchief, de inventarisering van het academisch erfgoed en de collectie Kunst op de Campus. ADBIB zal samenspraak met faculteiten en het Ruusbroecgenootschap erfgoedcollecties **digitaliseren** en de mogelijkheden voor samenwerkingen onderzoeken.

We evalueren permanent het gebruik van ruimtes in bibliotheek, leercentrum, 'maker space' en archief op CDE, CGB, CMI en CST. In 2021 wordt de **nieuwe bibliotheek/Leercentrum/maker space** op CGB formeel geopend, na oplevering in 2020. De bibliotheek op CDE zal worden heringericht; studenten Ontwerpwetenschappen maakten de eerste ontwerpen voor hun Bachelorproef. De inkomhal op CST wordt heringericht.

Groepen en individuele personen, ook doctorandi en ervaren academici, willen zich nader inlichten over **informatievaardigheden/mediawijsheid**. De bibliotheek verzorgt instructies, onder meer voor middelbare scholen. Beoordeling van de kwaliteit van de gevonden bronnen en correct citeren zijn onderdeel van de instructies.

Samen met departement Onderzoek heeft Anet een begin gemaakt met **research data management**. Information retrieval is een van de grootste uitdagingen, niet alleen voor catalogi maar voor alle bronnen. Alle analoge en digitale bibliotheekcollecties worden in samenspraak met de faculteiten **permanent geëvalueerd**. Criteria zijn vooral relevantie voor onderwijs, onderzoek en dienstverlening, prijs en eventuele alternatieve publicaties.

De bibliotheek werkt verder aan een **geïntegreerde erfgoedwerking**. Universiteitsarchief, Bijzondere Collecties met oude drukken en prenten, de collectie Kunst op de Campus, Academisch Erfgoed worden geregistreerd in Brocade. Er zijn integrale presentaties en

tentoonstellingen. Een project *oral history* verzamelt de herinneringen van de founding fathers van UAntwerpen. Samenwerking wordt gezocht met andere erfgoedspelers in UAntwerpen en in de Stad Antwerpen. ADBIB ontving de kwaliteitslabels Erkende Erfgoedbibliotheek en Erkend Cultureel Archief van de Vlaamse Overheid en zet zich nog meer in om te voldoen aan alle eisen, ook op het gebied van publiekswerking en participatie.

Een zeer nijpend probleem (wereldwijd) is **digitale duurzaamheid**. Het Universiteitsarchief ambieert een eDepot dat instaat voor digitale duurzaamheid. Ook hier is samenwerking essentieel: met ICT, met het beleid van UAntwerpen

Tijdens de coronapandemie en de bijbehorende restricties waren alle bibliotheken/leercentra/maker space en archief ten allen tijde onder voorwaarden toegankelijk voor studenten en academici, ook tijdens strenge lockdowns. **Digitale diensten** kregen een boost. De bibliotheek zal in de komende beleidsperiode de nieuwe digitale mogelijkheden verder exploreren en implementeren.

#### 4. Departement Marketing & Communicatie

ADCOM werkte het afgelopen jaar naar een omvorming van '**communicatie**' naar '**marketing en communicatie**'. Dit vraagt om een nieuwe globale strategie, met bijbehorend streven naar operationele efficiëntie en excellentie in het kader van de nieuwe doelstellingen. Cruciaal is dat we de communicatie omturnen van aanbodgedreven ('wat hebben wij in aanbieding?') naar vraaggedreven ('wat verwacht men van ons?').

Deze globale strategie moet worden uitgewerkt vanuit een betere kennis van de doelgroepen en hun verwachtingen, op basis van data, waarbij de beleidsfocus schaalbaar en flexibel moet zijn (bijv. nieuwe vakspecifieke expertise binnenbrengen i.f.v. nieuwe evoluties).

De nieuwe doelstellingen vertrekken vanuit de vraag wie onze doelgroepen zijn, en wat ze van UAntwerpen verwachten. We werken deze doelgroepenkennis uit samen met de hele instelling, door middel van customer journey trajecten, waarbij de focus in 2021 lag op studiekeziers (strategisch de primaire doelgroep).

In 2021 zijn, in nauwe samenwerking met e-campus verschillende analysetrajecten opgestart om verzamelde data aan elkaar te linken, data inzetbaar te maken in de marketingpraktijk, kosten te besparen en efficiënter te kunnen (samen)werken met marketingtechnologie. Het gaat hier over CRM, e-mailmarketing, datadashboards en uitbreidingen voor de nieuwe website om de functionaliteit uit te breiden.

De **positionering** van UAntwerpen is bijgespijkerd rond vier kernwaarden (impact op de wereld, innovatie, verbinding en kwaliteit), die alle activiteiten richting geven, en onze uniciteit in het universitaire landschap duidelijker in de verf zetten.

Op basis van de positionering is een merkarchitectuur uitgewerkt die de complexiteit van onze instelling weergeeft en tegelijk een consistent beeld kan neerzetten. De spelregels zijn duidelijker.

De nieuwe merkarchitectuur is concreet uitgewerkt in een nieuwe huisstijl die aansluit bij de positionering: ze laat ruimte voor de faculteiten om hun eigen identiteit neer te zetten, tegelijk houdt de alma mater visueel steeds de bovenhand.

Wat de **studiekeziers** betreft, is er een nieuwe wervingscampagne uitgerold op basis van die vernieuwde positionering en huisstijl, waarbij zowel concept, vormgeving als mediastrategie zijn aangepast. Nieuwe tactieken zoals content advertising en native advertising worden

voortaan ingezet. UAntwerpen is sterker aanwezig in het straatbeeld door een uitbreiding van de buitensignalisatie (in de nieuwe huisstijl met meer 'stopping power'). Digitale en sociale media krijgen het overwicht in de mediakeuze en ook interactieve stadsactivatie wordt uitgebouwd.

Drie pilootprojecten zijn gedefinieerd en opgezet om **internationalisering** te versnellen op drie vlakken: onboarding van (internationaal) ZAP, (de)centrale samenwerking rond alumniwerking, werving van international degree students. Die projecten zullen na afloop in 2022 inzicht geven in wat (de)centraal nodig is om het werkveld van marketing en communicatie effectief te verbreden naar tweetaligheid en internationaal bereik.

De **nieuwe website** werd gelanceerd, en wordt geïmplementeerd met een nieuw Content Management System. De migratie naar de nieuwe website en de ondersteuning van de honderden webeditors vroeg substantieel veel aandacht van het team. Alle opleidingspagina's zijn geoptimaliseerd in functie van het nieuwe webdesign. De impact hiervan was meteen zichtbaar in Google Analytics. Uiteraard is dit een traject dat tijd vraagt. Er werd nauwer en grondiger samengewerkt met DSCS en DP&O op vlak van verschillende content- en campagneprojecten, zoals onboarding van personeel, U-start e.a., zodat deze initiatieven helemaal in de geest van de nieuwe positionering en visie kunnen worden uitgerold.

Op vlak van **evenementen**, hebben we onszelf op alle vlakken heruitgevonden en elk van de meer dan 30 evenementen aangepast aan een nieuwe online en later hybride context. Noemenswaardige successen waren Radio Unifiësta, de online eredocenten, de online nieuwjaarsreceptie, online infomomenten, het vaccinatie Webinar voor studenten en personeel. Hieruit leerden we veel voor de toekomst, waardoor we duidelijkere keuzes kunnen maken uit een breder arsenaal aan mogelijke concepten.

Na de inhaalbeweging van het afgelopen jaar, wil het marketingcommunicatiebeleid in de komende twee jaar het verschil maken door **heel duidelijke keuzes**. Het is slimmer om minder dingen met meer impact aan te pakken, dan overall tegelijk een beetje actie te ondernemen. Onderstaande marketing- en communicatiedoelstellingen zijn geënt op de organisatie-doelstellingen, het te verrichten werk op elke werf en de vandaag beschikbare middelen.

1° **Meer Vlaamse studiekeuzers werven**, waarbij het grootste potentieel geografisch niét in de stad zelf ligt (daar halen we 76% van het potentieel), maar in de regio Sint-Niklaas en de 'groene rand' rond Antwerpen (25% van het potentieel). Op vlak van opleidingen zullen we onze unieke opleidingen meer inzetten als hefboom voor de bredere waaier aan opleidingen. Hierbij willen we als instelling maximaal top-of-mind zijn via een expliciete brandingcampagne gericht op studiekeuzers en ouders, aangevuld met (a) een zeer grondige verdere uitbouw van een 'always on' digitale campagne rond generieke studiekeuze-informatie (vanuit de opgezette customer journeys), en (b) de opstart van always on digitale opleidingsgerichte studiekeuze-informatie, in nauwe samenwerking met de faculteiten.

2° Een **sterke alumni-community** opbouwen door in **de eerste plaats in te zetten op betere community building met de huidige groep studenten**. Het reputatieonderzoek uit 2019 toont aan dat de bevroegde alumni al in meerdere mate 'promotors' zijn van ons merk. De huidige studenten laten hier een eerder 'passieve' houding optekenen. Hier missen we



opportuniteiten zowel op het vlak van werving, als op een actieve en sterke alumni-community later.

**3° Bekendheid en reputatie in de bredere Vlaamse markt verder aanscherpen** via een doorvertaling van onze perswerking naar contentgedreven campagnes rond goed gekozen onderwerpen in de brede media (top-topicals) enerzijds. We willen onze reputatie dus breder versterken via campagnes, en niet uitsluitend bij een publiek van studiekeizers. Dat publiek is elk jaar anders, terwijl je een reputatie alleen op de lange termijn kan opbouwen.

De hierboven omschreven keuzes impliceren ook dat er, afgezien van de eerder vermelde, drie lopende pilootprojecten, vooralsnog *geen prioriteit* gemaakt wordt van communicatie naar internationale doelgroepen, het versterken van onze reputatie in de wereld (conclusies pilootprojecten ten vroegste einde 2022), het ondersteunen van valorisatie, operationele ondersteuning marketing & communicatie voor levenslang leren, ruime operationele ondersteuning op YUFE (aanwezigheid op website en bestaande kanalen optimaliseren we nog in 2021).

Het betekent tegelijk dat ADMCOM een aantal tijdsintensieve zaken met een lagere meerwaarde of een kleiner strategisch belang, zoals het technisch ondersteunen van webeditors, de analyse voor de vernieuwing van het personeelsportaal, zal uitstellen tot de volgende beleidsperiode om zich meer te concentreren op de kerndoelstellingen- en taken.

Uit de gestelde prioriteiten volgt ook dat een intensere samenwerking met de faculteiten en diensten noodzakelijk is: als we naast de instelling, ook onze opleidingen in de markt willen zetten, is daar meer volume aan marketingcontent nodig, die we enkel vanuit een diepe kennis rond opleidingen, en dus in nauwe samenwerking, kunnen realiseren. Ook als we daarenboven ook meer vanuit onderzoek/wetenschap willen communiceren, zal het belangrijk zijn om de informatiedoorstroom verder te optimaliseren.

---

Antwerpen, 29 september 2021