

De Universiteit Antwerpen in 2016-2020

Krijtlijnen voor een innovatief beleid

Herman Van Goethem, Rector

Ann De Schepper, Vicerector Onderwijs

Ronny Blust, Vicerector Onderzoek

Silvia Lenaerts, Vicerector Valorisatie & Ontwikkeling

Filip Lardon, Vicerector Dienstverlening

and all the men
and women
merely players.
They have
their exits and
their entrances;
And one man
in his time
plays many parts.

Bepaal mee de toekomst

Deel 1

Overkoepelende beleidsthema's

De fusie waaruit in 2003 de Universiteit Antwerpen is ontstaan, was een beweging die tijd vroeg en ook een grote inzet vergde van alle personeelsleden. De fusieoperatie diende immers doorgevoerd zonder structurele bijfinanciering terwijl de studentenpopulatie sterk steeg. Het is de grote verdienste van de rectoren Francis Van Loon en Alain Verschoren en hun team, dit alles in goede banen te hebben geleid.

De universiteit is uitgegroeid tot een stabiele, sterke instelling. De nieuwe beleidsploeg wil vanuit deze positie de universiteit verder uitbouwen. Dat doen we enerzijds

door onze identiteit te versterken, door ons profiel aan te scherpen, zowel in onderwijs, onderzoek als dienstverlening. Anderzijds willen we ook verder inzetten op de universiteit als organisatie, door een adequaat beleid inzake personeel, studenten en infrastructuur.

In dit eerste deel behandelen we overkoepelende beleidsthema's. In de volgende hoofdstukken gaan we meer specifiek in op onderwijs (deel 2), onderzoek (deel 3), valorisatie & ontwikkeling (deel 4) en dienstverlening (deel 5).

1. Profiel van de universiteit

1.1. Over onze identiteit

De Universiteit Antwerpen kan een bijzondere plaats in het universitaire landschap innemen en moet zich ook van daaruit profileren, in Vlaanderen en de wereld. De regio Antwerpen heeft grootstedelijke kenmerken. De grootstad is ook meer dan ooit de ruimte waarin de samenleving van morgen zich zal ontwikkelen. Wij zijn gevestigd in een veelzijdig stedelijk netwerk dat, ofschoon beperkt in omvang, de netwerkcontouren aangeeft van de grootstad in de eenentwintigste eeuw. De Universiteit Antwerpen is dan ook allesbehalve een lokale speler. De grootstedelijkheid raakt de kern van onze identiteit en biedt bijzondere opportuniteiten om ons internationaal te

positioneren en de samenleving aan te sturen. We willen, waar mogelijk, ons onderwijs en onderzoek zoals ook de dienstverlening uitbouwen vanuit het grote labo dat Antwerpen is, met zijn significante culturele verleden, motor van ontwikkeling en innovatie, kruispunt van wegen, gevestigd in de nabijheid van een industrieel weefsel, met een grote migratie-instroom, een wereldhaven en veel meer. Dit alles sluit ook aan bij een van de Sustainable Development Goals die de Verenigde Naties vooropstelt: de globale uitdagingen aanpakken vanuit de lokale grootstedelijke context, gebruikmakend van het interdisciplinaire potentieel van onderwijs, onderzoek en valorisatie van de plaatselijke universiteiten en hogescholen. Daarbij zal duurzaamheid als maatstaf worden meegenomen in elk bestuurlijk initiatief. Het gaat er dan om de universitaire opdracht van onderwijs, onderzoek en dienstverlening vanuit expertise en dialoog te valori-

seren met continue aandacht voor een driedovoudige focus: het verbeteren van sociaal welzijn, een ecologische omgang met de wereld en een economie in functie van de samenleving.

Dit engagement is uiteraard niet kleurloos of neutraal.

De Universiteit Antwerpen is een pluralistische universiteit die zich wil toeleggen op een democratische samenlevingsopbouw door bij te dragen aan een actuele invulling van vrijheid, gelijkheid en solidariteit.¹ En dat doet ze dus vanuit haar geografische ligging, vanuit haar roeping als labo van de grootstad.

Vanuit een aldus omschreven globaal profiel wil de universiteit verder vormgeven aan haar devies 'Bepaal mee de toekomst' en zo in de volgende jaren een aantal klemtonen leggen.

1.2. Grootstedelijkheid

1.2.1. Een eigen onderzoeksplatform

De Universiteit Antwerpen heeft een stevige onderzoekstraditie die nog aanzienlijk werd versterkt sinds de eenmaking in 2003. Zo zijn we thans mondiaal sterk performant met speerpuntonderzoek op negen domeinen: beeldvorming; ecologie en duurzame ontwikkeling; geneesmiddelenonderzoek; grootstad, geschiedenis en hedendaags beleid; haven, transport en logistiek; infectieziekten; materiaalkarakterisering; neurowetenschap; sociaaleconomisch beleid en organisatie.

Het is van cruciaal belang om deze sterkhouders blijvend te ondersteunen en te continueren, terwijl we uiteraard ook de groei van andere speerpuntdomeinen mogelijk moeten maken.

Vanuit haar specifieke positie als universiteit in Antwerpen kan UAntwerpen daarnaast ook, vanuit reflectie en onderzoek, een bijzondere taak opnemen als labo van de grootstad. Ze ziet het dan als haar opdracht om, als universiteit, mee te werken aan de conceptualisering en uitbouw van de moderne stad als economische, sociale en culturele biotoop waarin mensen in democratisch verband samenleven.

We kunnen deze samenlevingsopbouw vanuit grootstedelijkheid zien als een onderliggende structuur die dan niet enkel een speerpunt is, maar ook een dragend interdisciplinair framework met een thematiek die, vanuit de ligging zelf van de universiteit, steeds de kern zal uitmaken van haar identiteit: een labo van de grootstad. Het is een thematiek over alle domeinen heen die zo niet

alle, dan toch heel veel onderzoekers aan de Universiteit Antwerpen van ver of van dichtbij kan betrekken: werkgelegenheid, huisvesting, onderwijs, gezondheidszorg, cultuur en erfgoed, communicatie, verkeer, duurzaamheid, milieu enzovoort ...

We zullen dus onderzoeken hoe de universiteit een onderzoeksinfrastructuur over hedendaagse grootstedelijkheid kan aanreiken, een platform dat onderzoek voedt, van waaruit projecten kunnen worden opgestart en ondersteund. Bestaande initiatieven zijn een vertrekpunt, met bijvoorbeeld een naar alle wetenschapsdomeinen te verruimen cluster rond het Urban Studies Institute en het Instituut voor Milieu en Duurzame Ontwikkeling, die nu al een aantal UAntwerpen-groepen en onderzoekers samenbrengen. We gaan daarbij ook extern overleggen en samenwerken, met nabije partners zoals de Stad en de Provincie, het Universitair Ziekenhuis Antwerpen (UZA), het Instituut voor Tropische Geneeskunde (ITG), de Antwerp Management School (AMS), Ucsia, VOKA, Alfaport, naast ook structurele spelers in het middenveld en actief op het domein van cultuurbemiddeling. Vanuit de aandacht voor grootstedelijkheid zullen we ook gericht inzetten op samenwerking met universiteiten en onderzoeks- en expertisecentra in binnen- en buitenland.

1.2.2. Een preferentiële partner: het UZA

De Faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen bevordert de gezondheid van de bevolking door onderwijs, onderzoek en dienstverlening en streeft een bredere academische samenwerking en netwerking na zowel qua onderwijs als onderzoek, onder meer met het UZA, het ITG, de andere opleidingen in de gezondheidszorg, en de andere ziekenhuizen en huisartsen binnen de onderwijs- en opleidingsregio.

Het UZA is een prioritaire en vitale academische partner voor de universiteit. De Faculteit GGW heeft samen met het UZA een academische trekkersrol in de regio, onder meer vanuit het platform Universitaire Medische Campus Antwerpen (UMCA). Het UZA vervult ook samen met de andere ziekenhuizen en gezondheidsactoren in de regio een cruciale rol in de artsenopleiding.

De samenwerking met het UZA is een beleidsprioriteit, vooral gezien de unieke positie van het UZA als afzonderlijke rechtspersoon en type II-onderzoeksinstelling. Een opvolgcommissie bewaakt de uitvoering van de beheersovereenkomst tussen het UZA en de universiteit, met als doel toekomstgericht en complementair samen te werken.

¹ Cf. H. Van Goethem, Europese waarden en hoger onderwijs. Academische rede (...) academiejaar 2016-2017, Brussel 2016, p. 10-15.

1.3. Innovatie in onderzoek en onderwijs

We zullen vanuit onze profilering als vanzelf prioritair inzetten op innovatieve thema's zoals duurzaamheid en gezondheidszorg in stedelijk milieu, transport en logistiek, of ook Internet of Things (IoT) en Smart Cities waar wij als Smart University mee aan de kar willen trekken van de globale stadsontwikkeling.

De vraag naar nieuwe opleidingen willen we in de eerste plaats beantwoorden vanuit de nieuwe noden van de arbeidsmarkt. Er wordt prioriteit gegeven aan nieuwe programma's die – zonder competitie voor de opleidingen in huis – tevens een positieve contributie voor de universiteit betekenen. Naast de te ondersteunen Smart-evolutie die zich kan vertalen in een IoT-opleiding, is de verlenging van de master Toegepaste Ingenieurswetenschappen van 60 naar 120 studiepunten een evidente beleidsprioriteit.

Daarnaast blijft ook de verdere versterking van de voor onze profilering zo bijzondere Faculteit Ontwerpwetenschappen een belangrijk aandachtspunt.

1.4. Een bredere visie op onderzoeksoutput

De Universiteit Antwerpen zet in alle domeinen onverminderd in op onderzoek dat resulteert in doctoraten en in A1-publicaties, maar ze wil ook andere accenten leggen in de valorisatie van het onderzoek en in de erkenning van het gepresteerde werk.

Ten eerste moet de kwantificering van de onderzoeksoutput samengaan met een weloverwogen kwalitatieve inschatting van het gepresteerde werk. Zo kunnen we, in de evaluatie van het onderzoek zoals ook van het onderwijs, de specificiteit van alle wetenschapsdisciplines nog meer dan nu recht doen. Ook kunnen we, ten tweede, meer dan vroeger niet-klassieke output betrekken en stimuleren, zoals beleidsondersteunende samenwerking met overheden, culturele producten, samenwerking met bedrijven, patenten, spin-offs, ontwerpend onderzoek e.a.

De universiteit zal ook sterk inzetten op netwerking, zowel in de regio Antwerpen (bv. haven, stad, provincie, industrie, beleidsmakers en politici) als in België en daarbuiten. We willen meer aanwezig zijn om van daaruit de universiteit uit te dragen en te versterken.

Uiteraard kunnen we niet overal aanwezig zijn. Als instelling zal de Universiteit Antwerpen actief en weloverwogen inzetten op een gerichte samenwerking met binnen- en buitenlandse universiteiten en onderzoekscentra die aansluiten bij datgene waar we voor staan.

1.5. Strategische beleidsthema's

Aansluitend bij de klemtonen zoals hierboven aangegeven, bevestigen we de eerder vastgelegde strategische beleidsthema's van de Universiteit Antwerpen als be-

langrijke brede thema's voor beleid en beleidsuitvoering, met kwaliteitscultuur als basis.

We versterken de Universiteit Antwerpen verder als 'research university'. We blijven voor onze opleidingen kiezen voor 'activerend, studentgecentreerd en competentiegericht onderwijs'. We zetten voorts in op 'diversiteit en participatie', 'actief pluralisme', 'duurzaamheid' en 'internationalisering en regio', en we voegen twee nieuw beleidsthema's toe: 'ondernemingszin' en 'grootstedelijkheid'.

Deze thema's zijn vanzelfsprekend niet exclusief toe te schrijven aan een van onze kerntaken. Ze zullen in de volgende delen dan ook aan bod komen bij verschillende beleidsopties.

2. De universiteit als organisatie

2.1. Een cultuur van overleg en transparantie, waardering en vertrouwen

De universiteit voert thans onderzoek naar de arbeidsbeleving op de werkvloer, met het oog op een structurele aansturing en verbetering ervan. Het resultaat en de aanbevelingen van de onderzoeksrapporten zullen worden geëvalueerd en ter harte genomen. Het thans beschikbare rapport betreffende het ZAP is reeds richtinggevend voor beleidsopties zowel inzake onderwijs, onderzoek als dienstverlening (zie verder). Daarnaast zijn er ook de hiernavolgende strategische keuzes, van meer algemene aard.

- De Universiteit Antwerpen zal de aandacht voor welzijn, veiligheid en gezondheid van de medewerkers, studenten en andere belanghebbenden kaderen in een duurzaam langetermijnperspectief, teneinde ook alle niveaus binnen de universiteit bewust te laten omgaan met hun verantwoordelijkheden zowel intern als tegenover de maatschappij.
- Een duurzame organisatie vraagt om een bewuste omgang met groei. Die heeft zijn grenzen, terwijl we anderszinds ook groeikansen willen geven. We moeten gericht inzetten, versnippering tegengaan en initiatieven zoveel mogelijk toetsen aan doelmatigheid, resultaat en belang. Verandering is geen waarde op zich.
- We zullen de bestaande interne regelgeving tegen het licht houden en waar mogelijk en nuttig inperken en reduceren, wat de acceptatie van grotere vrijheidsgraden betekent. Vertrouwen moet immers een basisbeginsel zijn in de organisatie van de universiteit.
- Er komt daarom ook transparantie in de zgn. 'rectorale ruimte' voor aanwervingen, te verdelen in functie van de beleidsprioriteiten; indien het facultaire aanwervingen betreft dan zullen ze steeds worden toegekend in

overleg met het betrokken decanaat.

- We streven naar een respectvolle omgang met elkaar. Daarom willen we ook ons overlegmodel versterken en de inspraak van personeel en studenten vergroten. Enerzijds is dit een kwestie van openheid in stijl, toegankelijkheid en vergadercultuur. Anderzijds kan de universiteit ook heel wat winnen door het herdenken van zijn governance (zie hierna).
- De ondersteuning van personeel en studenten kan worden versterkt vanuit goed zichtbare aanspreekpunten. Die kunnen fysiek zijn, maar ook bijvoorbeeld worden opgezet vanuit een geïndividualiseerde portaaltoegang die de diverse digitale kanalen voor de gebruiker groepeerd.
- We willen waar mogelijk door een beter uitgebalanceerd bevorderingsbeleid voor ATP, ZAP en OP onnodige onderlinge concurrentie tegengaan en meer rust in de instelling brengen.
- We investeren in de aanwerving van personeel ter ondersteuning van het onderwijs en onderzoek. Daardoor zullen academici zich meer kunnen concentreren op hun kerntaken, terwijl de andere geledingen meer appreciatie krijgen voor hun belangrijke ondersteunende en beleidsvoorbereidende opdrachten.

2.2. Governance gericht op efficiëntie en langetermijnbeleid

De bestuursstructuur van de universiteit moet worden herdacht met het oog op de versterking van het langetermijnperspectief. Hoe wendbaar blijven en niet te voortvarend nieuwe trends achternalopen? Hoe de universiteit aanpassen aan de grote uitdagingen die zich aandienen? Zeker is alvast dat de zeer ingrijpende demografische evolutie ingevolge de vergrijzing, met de te verwachten grote schaarste op de arbeidsmarkt, het onderwijslandschap grondig zal hertekenen. We moeten ons daarop voorbereiden.

De Raad van Bestuur moet dan ook vooral, naast de noodzakelijke controle van het beleid, een 'reflectiekamer' zijn waarin dit perspectief een constante zorg is. Dit kan mits een herschikking van bevoegdheden. Het operationele wordt dan meer naar het Bestuurscollege doorgeschoven, dat ook frequenter dan de meer 'reflectieve' Raad van Bestuur zal vergaderen.

Tegelijk moet de positie van de decanen in de hogere bestuurlijke organisatie worden versterkt. De faculteiten zijn immers fundamenteel in de universitaire organisatie. Waar cruciale beslissingen over faculteiten worden genomen moeten de decanen stemgerechtigd en met volledig spreekrecht aan het interne debat kunnen deelnemen. Tegelijk moeten we soms ook de faculteiten vanuit hun specificiteit gericht ondersteunen. Zo heeft niet elke faculteit dezelfde bekommernissen inzake rekrutering en begeleiding van studenten.

Cruciaal voor de faculteiten is ook het in 2018 bij te stellen allocatiemodel, waarin ook de geïntegreerde opleidingen moeten ingroeien. De lopende analyse van de financiële contributie kan nieuwe elementen aanreiken, bijvoorbeeld over de verhouding tussen onderwijs en onderzoek. In elk geval kunnen wijzigingen slechts zeer geleidelijk worden doorgevoerd.

2.3. De studenten

Als belangrijkste stakeholders van onze universiteit, staan de studenten centraal.

We willen jongeren opleiden tot bekwame hooggeschoolden die vanuit theoretische inzichten, professionele kennis en vaardigheden in het beroepsveld staan en professionele en maatschappelijke verantwoordelijkheden kunnen opnemen. We bouwen onze organisatie uit met het oog op uitgebalanceerde en kwalitatief hoogstaande opleidingen, geconcipieerd vanuit de nexus onderwijs-onderzoek, waarbij de studenten op degelijke wijze worden begeleid en ondersteund. Dit vertaalt zich zowel in de organisatie van het onderwijs zelf als van het onderzoek en de dienstverlening (zie volgende delen).

Onderwijs is de sleutel voor sociale promotie en maatschappelijke vooruitgang. We willen dan ook sterk inzetten op een optimale instroom vanuit het leerplichtonderwijs.

Het onderwijs van onze Associatie zet in op de eigen grootstedelijke context en doet dat onder meer door een bijzondere aandacht voor kansengroepen bij studenten. Wij moeten hun instroom in het hoger onderwijs ondersteunen vanuit een fundamenteel democratische reflex, met het oog op het aantrekken en begeleiden van goede studenten uit alle bevolkingslagen.

De instroom vanuit de middelbare scholen, over alle afstudeerrichtingen heen, is in de regio Antwerpen lager dan elders in Vlaanderen. Dit belangrijke maatschappelijk probleem vraagt om een apart beleid. De Antwerpse universiteit neemt daarin haar verantwoordelijkheid op. Alle leerlingen zijn welkom en kunnen op onze inzet rekenen inzake studiebegeleiding e.a. Zelf zullen we qua rekrutering en begeleiding vooral inzetten op een verhoogde instroom van leerlingen uit het ASO en uit STEM-georiënteerde TSO-richtingen. De universiteit zal bij de bevoegde ministers aandringen op specifieke financiering omwille van het eigen grootstedelijke profiel. Onze universiteit kan in haar actieve zoektocht naar een inclusief beleid ook heel wat opsteken bij de hogescholen van de Associatie. Ze hebben een interessante expertise. Soms kunnen studenten hun slaagkansen significant vergroten door via een hogeschoolopleiding naar de universiteit door te stromen. Omgekeerd zal de universiteit studenten zo nodig heroriënteren naar de hogescholen. Het is een beweging van wederzijdse versterking. Alleen al van-

uit de grootstedelijke context hebben alle hogescholen uit de regio er baat bij om zich op elkaar af te stemmen. We zullen daarom op systematische wijze met alle hogescholen van de ruime regio contact nemen voor overleg inzake curricula, schakelprogramma's en andere mogelijke vormen van samenwerking inzake onderwijs en onderzoek.

2.4. Bedrijfsvoering

Een universiteit is een van de vele grotere rechtspersonen in onze samenleving. Al deze organisaties, 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, procesvoering, ... De personeelsleden belast met bedrijfsvoering voeren dus kerntaken uit die verwacht worden van elke rechtspersoon. Zoals de professoren en de facultaire medewerkers moeten zij dus professionals zijn, alleen op een ander vlak.

2.4.1. Financiën

Het uitvoeren van de missie van onze universiteit op het vlak van onderwijs, onderzoek en dienstverlening vereist het behoud van voldoende vrijheidsgraden (vrij besteedbare middelen) binnen de exploitatiebegroting. Dit vraagt om monitoring van de inkomsten en de kosten, waarbij 'beredeneerde groei' voorop staat.

De beredeneerde groei in onderwijs en onderzoek tekent zich in grote mate af binnen de contouren van het Vlaams financieringsmodel. De discussie over het toekomstige model zal dus van cruciaal belang zijn voor onze universiteit. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is hoe in te spelen op de grootstedelijke problematiek. Wat de onderzoeksmiddelen betreft, stelt zich al op korte termijn de vraag hoe de Vlaamse overheid de aanvullende onderzoeksmiddelen binnen het verdeelmodel zal integreren. Inzake de onderwijsmiddelen vraagt het behoud of het verhogen van ons financieel marktaandeel om een optimalisatie van zowel de instroom als de doorstroom van onze studenten. Ook hier moet de grootstedelijke problematiek worden geagendeerd.

Een andere kwestie op onderwijsvlak is het aanbod van niet-gefinancierde opleidingen, zoals de MaNaMa's en de postgraduat. Beredeneerd groeien impliceert het streven naar een evenwichtige kosten-batenverhouding van dit aanbod. Eenzelfde strategie is aangewezen bij internationalisering en voor het aantrekken van niet-EER-studenten. Voor deze laatste moeten de inschrijvingsgelden in verhouding staan tot de kostprijs van het aanbod.

Wat onderzoek betreft, moeten we naast de basisfinanciering (eerste geldstroom) ook binnen de andere geldstromen ons marktaandeel minstens behouden. Beredeneerd groeien impliceert naast het versterkt inzetten op be-

staande en nieuwe onderzoeksmarkten ook een zo fair mogelijke afdekking van de indirecte kosten verbonden aan dit onderzoek. Binnen de derde geldstroom (voornamelijk Vlaamse en internationale overheden) betekent dit een maximale afdekking van de indirecte kosten binnen de gegeven reglementering. Daarnaast zal worden geijverd, bij voorkeur in interuniversitair verband, voor een structurele verhoging van het overheadpercentage. Binnen de vierde geldstroom onderscheiden we zowel het privé-onderzoek als de valorisatie. Inzake privé-onderzoek is een gezond uitgangspunt de afdekking van de indirecte kosten van het onderzoek. De valorisatie van onderzoek is van een andere orde. Onze instelling kan hier nog sterk groeien, zij het dat op korte termijn een aantal ondersteunende investeringen noodzakelijk zijn.

Aan kostenkant is het zaak om met de bestaande capaciteit en knowhow de efficiëntie en effectiviteit van de organisatie te verhogen en de werkdruk te reduceren.

2.4.2. Personeel

De universiteit wil een motiverend personeelsbeleid voeren, met de nodige aandacht voor alle fasen in de loopbaan, van instroom over doorstroom tot uitstroom, aangepast aan de doelgroep van medewerkers. De Universiteit Antwerpen wil voor iedereen die aan de universiteit werkt, zowel voor korte tijd als voor lange(re) termijn, een aantrekkelijke werkgever zijn en een duurzame inhoudelijke verrijking betekenen voor de loopbaan. Hierbij staan groei en ontwikkeling centraal, zowel voor het individuele personeelslid zelf als voor de universiteit. De groei in kennis en vaardigheden van ieder individu is niet alleen gericht op het bereiken van de resultaten nu, maar ook belangrijk om voorbereid te zijn op de behoeften van morgen, zowel binnen de universiteit als in de maatschappij. Samenwerking en ondernemerszin moeten daarbij centraal staan.

In een groter wordend concurrentieel landschap moet de universiteit voor haar instroom het talent blijven aantrekken dat nodig is voor haar basisopdracht. Daarom zet ze maximaal in op 'employability' van al haar medewerkers, binnen de universiteit zelf en in de maatschappij. Het volstaat niet een goede en aantrekkelijke werkgever te zijn, men moet dit ook kenbaar maken aan de buitenwereld, ook internationaal. We zetten daarom op 'employer branding' in, afgestemd op de rekrutering van studenten maar met een eigen invulling gericht zowel op het werven van onderzoekers met junior tot senior profiel, als op het rekruteren van ondersteunende profielen, waarbij we diversiteit op alle vlakken (gender, cultuur, (inter)nationaliteit, levensbeschouwing, achtergrond...) als een verrijking zien en bewust rekening houden met de grootstedelijke en internationale context waarbinnen de universiteit opereert. Dit zal zich ook vertalen in een aangepast onthaalbeleid.

Wat doorstroom betreft, willen we de duurzame groei en ontwikkeling in het personeelsbeleid concretiseren vanuit aandacht voor loopbaanbegeleiding, zowel via het versterken van de individuele opvolging in doelgesprekken met de leidinggevende als via coachingtrajecten en competentieontwikkeling via verschillende werk- en leervormen. De voorbije jaren hebben we sterk ingezet op het vorm geven van een gestructureerd loopbaanbeleid voor het ATP, het ZAP en het OP. Een belangrijk onderdeel daarin is het vernieuwde bevorderingsbeleid voor deze drie doelgroepen.

In een volgende fase zijn de doelgroepen AAP en BAP aan de beurt, waar een verfijning van de diverse statuten zich opdringt. Deze doelgroepen zijn per definitie tijdelijk, daarom zal bij uitstek op employability worden ingezet, met bijzondere aandacht voor doorstroom binnen en buiten de organisatie en voor aangepaste begeleidingsinitiatieven, in samenwerking met de Doctoral School en andere interne partners. Ook de grote groep van vrijwillige, onbezoldigde of geaffilieerde medewerkers zal een bijzonder aandachtspunt zijn.

We willen sterk inzetten op het welzijn en de werkbeleving van alle medewerkers. Het onderzoek naar de werkbeleving bij het AAP, BAP en het ATP zal toelaten nog concretere en gepaste antistressmaatregelen uit te werken. Naast de structurele maatregelen vermeld onder 2.1, zijn er bijvoorbeeld ook infosessies over stress, aandacht voor meer ondersteuning, 'tanksessies' voor ZAP, OP en ATP, of ook blijvende aandacht voor psychosociale risicoanalyses en -begeleiding. We volgen van nabij de genderproblematiek op en willen vanuit een langetermijnvisie werken aan een cultuuromslag. We zetten tevens gericht in op een gezinsvriendelijk beleid. In het kader van een verhoogd welzijn zal ook ingezet worden op een uitgebouwd ziektebeheer, met aansluiting op trends zoals de aandacht voor (re)integratie van langdurige zieken.

En dan is er ook de uitstroom. We implementeren het recent hernieuwde eindloopbaanbeleid verder, onder andere door emeriti en gepensioneerde medewerkers meer gericht te betrekken bij specifieke activiteiten waarbij jarenlang opgebouwde expertise nuttig kan worden ingezet ten bate van universiteit en samenleving.

De Universiteit Antwerpen sluit zich in haar beleid expliciet aan bij het HR Strategy for Researchers-kader van de Europese Unie. De award HR Excellence in Research die de universiteit in 2013 behaalde, zal zo verder worden onderbouwd.

We willen ook de leidinggevenden en het bestuur ondersteunen in hun verantwoordelijkheden op het vlak van HR door het voorzien van kwaliteitsvolle en toegankelijke personeelsdata en -analyses.

Er zal worden ingezet op tools die de diverse personeelsprocessen faciliteren en aanpassen aan nieuwe

vormen van communicatie en werkmethodes, en dit zowel voor de sollicitant, de medewerker en de leidinggevende. Hierbij zijn te vermelden: een verbetering van het e-cv, werving en selectie via een nieuw ATS (Applicant Tracking System), de implementatie van een vormings- en opleidingsmodule, of ook de rapportering die verder zal worden uitgebouwd (o.a. rekenmodellen, meer toegankelijke Business Intelligence, ziekte- en afwezigheidsrapporten). Externe evoluties (bv. rond ORCID, Google Scholar) zullen waar mogelijk mee worden opgevolgd en geïntegreerd.

2.4.3. Digitalisering

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 de IT-infrastructuur. Deze moet flexibel zijn en van hoogstaand niveau. Daarom zullen we op korte termijn het wifi-netwerk over alle campussen uitbreiden, de audiovisuele apparatuur in de auditoria vernieuwen en verder inzetten op het opnemen van colleges. De digitalisering brengt ook nieuwe uitdagingen met zich mee op het vlak van beveiliging en privacy.

De elektronische leeromgeving vormt een essentiële schakel in het beschikbaar stellen van onderwijsmateriaal en voor de communicatie tussen student en docent. Nieuwe initiatieven zoals blended learning en flipped classrooms, maar ook de verdere uitbouw van elektronische examens worden gefaciliteerd. Het valt te verwachten dat de student van de toekomst minder face-to-faceonderwijs zal volgen, meer activerend online, meer gepersonaliseerd en met een mix van gestuurd en zelfgestuurd leren.

Studenten en medewerkers brengen meer en meer hun persoonlijke smartphones, laptops en tablets mee naar de campus. Deze mobiele apparaten staan constant in verbinding met het internet, met hun medestudenten en collega's, met bedrijfsdata enzovoort. Onze bestaande applicaties zullen ook een mobiele versie moeten krijgen, geschikt voor onder meer de smartphone. Vanzelfsprekend leidt deze manier van werken tot extra aandacht voor de beveiliging van de data. De meeste mobiele apparaten zijn niet gebouwd met een sterke security, die we meestal wel verwachten in een bedrijfsomgeving.

Het kantoor van de toekomst is niet meer de enige werkomgeving. Het 'nieuwe werken', waarbij de flexibiliteit naar plaats en tijd centraal staat, dringt meer en meer door in onze maatschappij. Ondanks alle automatiseringsinspanningen van de afgelopen jaren is de droom van een paperless office echter nog ver weg. Informatie op papier belemmert dit naar tijd en plaats ongebonden werken. Er zou dan ook prioriteit moeten gegeven wor-

den aan het wegwerken van de grootste papierstromen. Ook de verdere uitbouw van de IP-telefonie met mogelijkheden als instant messaging en video conferencing zal dit flexibele werken ondersteunen.

2.4.4. Gebouwen

De gebouwen zijn een constante zorg. We werken aan de verdere uitbouw van de buitencampussen zoals gepland, met nieuwbouw chemie op Campus Groenenborger en verdere groepering van de lifesciences (waaronder biologie) op Campus Drie Eiken. Het industrieel chemisch onderzoek zal bijkomende impulsen krijgen door het project Blue App, een nieuwbouw van en voor de universiteit op de site Blue Gate. Voor alle onderzoekers die

samen met Imec werken rond Smart City en Internet of Things wordt een gezamenlijke huisvesting gehuurd in het stadscentrum.

Op de Stadscampus lopen projecten waarvan de belangrijkste de vestiging van de Faculteit Letteren & Wijsbegeerte in het Brantyser en de incorporatie van de site Paardenmarkt zijn. Die laatste zal, na grondige renovatie, voor de helft door Productontwikkeling worden ingenomen en voor de andere helft bestemd worden voor toekomstige uitbreidingen.

Stelselmatig zullen meer middelen van de basisfinanciering worden ingezet voor investeringen in de grote projecten en voor de 'verduurzaming' en renovatie van onze gebouwen, ook met het oog op het welbevinden van personeel en studenten.

Deel 2

Onderwijs aan de Universiteit Antwerpen

Onze instelling kan prat gaan op kwaliteitsvol onderwijs, verzorgd en ondersteund door bekwame collega's, zowel in de faculteiten als in de centrale departementen. De universiteit is er in geslaagd om overheen de fusie en schaalvergroting sinds 2003, zijn traditie van studentgericht onderwijs met oog voor de individuele student te behouden. Daarin verschillen we van andere universiteiten: de combinatie tussen kwaliteit en studentgerichtheid is een element van onze eigenheid.

We willen die kwaliteit verder borgen, met oog voor zinvolle en toekomstgerichte verbeteringen, in een dynamisch proces dat het evenwicht tussen accountability, efficiëntie en duurzaamheid houdt. We zetten de mooie initiatieven van de vorige jaren verder en leggen tegelij-

kertijd nieuwe accenten, gebruikmakend van kleine of grote good practices. Het onderwijsbeleid moet immers uitgaan van overleg en transparantie, waardering en vertrouwen.

In dit deel zetten we het onderwijsbeleid voor de volgende beleidsperiode in een breed perspectief. Het hoofdoel is vanzelfsprekend het continueren en versterken van ons onderwijs, met oog voor maatschappelijke noden en voor het welzijn van alle leden van onze universitaire gemeenschap. Naar de studenten toe willen we prioritair inzetten op een verbetering van in-, door- en uitstroom. Naar het personeel toe staan erkenning en ondersteuning bovenaan.

1. Samen onderwijs uittekenen

De onderwijsvisie en de strategische beleidsthema's blijven actueel en werden bij de recente instellingsreview als een sterk punt aangeduid. We willen het onderwijsbeleid dan ook van daaruit verder uittekenen. Waar het centrale onderwijsbeleid voor de ganse instelling geldt als gemeenschappelijk richtinggevend kader, zijn de faculteiten en opleidingen cruciaal bij de realisatie ervan, in samenwerking met het Departement Onderwijs dat voor brede ondersteuning zorgt. Binnen het globale beleid kunnen faculteiten en opleidingen eigen klemtonen leggen (cf. subsidiariteit), waarbij regelmatig overleg en terugg koppeling essentieel zijn voor een goed evenwicht

tussen sturing en stroomlijning (top-down) en verdere ontwikkeling (bottom-up).

Intensief samenwerken aan de realisatie van onze doelstellingen vraagt een continue positieve communicatie. Daarbij streven we naar duidelijke aanspreekpunten, realistische deadlines, transparantie in het beleid en gemakkelijk toegankelijke informatie (o.a. via Pintra). Concreet willen we de samenwerking tussen de faculteiten en het Departement Onderwijs continu opvolgen en versterken, in het bijzonder deze met de Antwerp School of Education, (bv. bij de vernieuwde lerarenopleiding) en de Antwerp Doctoral School (bv. bij de opvolging van dubbeldoctoraten en het opleidingsaanbod voor doctorandi). De werkgroepen van de Onderwijsraad streven nog bre-

der structureel overleg na met inbreng van expertise vanuit alle geledingen. Het uitwisselen van good practices, bijvoorbeeld via onderwijsbeleidsdagen, kan daarbij voor waardering én voor efficiëntie zorgen.

Ook externe communicatie is zeer belangrijk. We gaan daarom in samenwerking met het Departement Communicatie meer systematisch persberichten lanceren over nieuwe onderwijsinitiatieven. We zullen ook trachten de prominente kwaliteit van onze opleidingen beter in de verf te zetten.

In de komende beleidsperiode willen we de betrokkenheid van de studenten, in al hun diversiteit, bij de ontwikkeling en de opvolging van het beleid vergroten. De studentenorganisaties zijn belangrijke bemiddelaars. We zorgen voor een snellere terugkoppeling na evaluaties en bijsturing van het onderwijs. De ondersteuning van de studentenvertegenwoordigers wordt verdergezet, ook qua professionalisering.

We evalueren de communicatie naar studenten (website, e-mails, informatiestroom) en dragen bij aan de invoering van een portaalsite met centrale login voor elke student, waarin de verspreide en diverse communicatie vanuit de universiteit wordt gegroepeerd en aangepast aan het profiel van elke student.

2. Onderwijs en onderwijsorganisatie

2.1. Studieloopbaan

2.1.1. Instroom

We breiden onze activiteiten rond werving in het secundair onderwijs uit en versterken de netwerking met leerkrachten en directies. We werken aan duidelijke en relevante informatie, o.a. rond studiekeuzebegeleiding, bekijken hoe we voor leerlingen en leerkrachten een ruimer aanbod van workshops en seminars kunnen ontwikkelen en zetten ook gericht in op bepaalde studiegebieden, bijvoorbeeld rond STEM.

De instroom naar het hoger onderwijs in de regio Antwerpen is lager dan elders, en dit vanuit alle studierichtingen in het leerplichtonderwijs. Inzetten op een verbreding en versterking van die instroom is dan ook absoluut noodzakelijk. We willen nauw samenwerken met de hogescholen van de ruime regio inzake schakelprogramma's (zie deel 1, 1.4) en kiezen waar mogelijk voor inclusieve maatregelen.

De instroombegeleiding wordt gecontinueerd (o.a. Aan de Slag, Monitoraat op Maat, instaptoetsen, Centrum WeST), maar ook gericht versterkt, bijvoorbeeld voor taalondersteuning.

Het platform 'Aan de slag' is vooral een hefboom voor contacten met onze toekomstige studenten. We verbeteren de toegankelijkheid en vormgeving, breiden waar nodig het platform verder uit en we gebruiken het ook als informatietool, met toelichtingen over oriënteringsinstrumenten, ijskingstoetsen, toelatingsproeven en overbruggingsonderwijs.

2.1.2. Doorstroom

We willen de studietrajectbegeleiding verder laten evolueren naar studieloopbaanbegeleiding. Procesmatig streven we naar een duidelijk getrappt systeem (heldere handleidingen, goedwerkende helpdesks, gemeenschappelijke infosessies, individuele begeleiding voor complexere situaties). Inhoudelijk willen we de samenwerking tussen facultaire en centrale diensten verstevigen, het aanbod meer vanuit van de student bekijken, en nagaan of we een systeem van coaching en mentoraat kunnen uitrollen.

Met het oog op de doorstroming volgen we ook de studieprogramma's met de bijbehorende reglementering op. Bijzondere aandacht gaat uit naar de flexibilisering. Het gaat er om de combinatie van studievoortgangsbewaking en volgtijdelijkheid te evalueren en indien nodig bij te sturen. We willen ook de werking en bevoegdheden van de examencommissies herbekijken en deze inschakelen bij de beperking van de studievertraging, bijvoorbeeld via tussentijdse deliberaties en adviezen inzake doorstroom of heroriëntering. Zo evolueren we naar ontwikkelingsgerichte evaluaties.

2.1.3. Uitstroom

De uitstroom van onze masterstudenten wordt ondersteund door actieve loopbaanbegeleiding. Op basis van aanwezige kanalen en activiteiten (bv. Talent on Track, Career Coach, Talent Forum, ondersteuning start-ups) zullen we het aanbod verder uitbouwen, en de informatieverstrekking combineren met zelfsturing. We verstevigen ook de loopbaanontwikkeling van doctorandi.

Nauwe en goede contacten met het werkveld zijn zeer belangrijk. We stimuleren de onderwijscommissies om met klankbordgroepen te werken om na te gaan of onze opleidingen wel voldoende inspelen op professionele en maatschappelijke evoluties.

2.2. Ondersteunen en stimuleren van studenten

2.2.1. Begeleiding

Een absolute sterkte van onze universiteit is het omvangrijke aanbod inzake begeleiding van studenten. We moeten dit aanbod nog beter in de verf zetten, de informatie beter ontsluiten en meer toegankelijk maken. Een nauwe

samenwerking tussen alle betrokken diensten is noodzakelijk, ook met onze associatiepartners.

Cruciaal daarbij is de uit te werken overkoepelende portaalsite, prominent geplaatst, met overzichtelijke en snelle links naar de vele initiatieven en opportuniteiten zoals: informatie en toetsmateriaal in Aan de Slag, vakinhoudelijke begeleiding en monitoraten in de faculteiten, taalondersteuning door Monitoraat op Maat, begeleidingsaanbod Dienst Studieadvies en Studentenbegeleiding, sociale en financiële ondersteuning door de Sociale Dienst, overbruggingsactiviteiten voor de overgang van secundair naar hoger onderwijs, studieloopbaanbegeleiding in de faculteiten, initiatieven van studentenverenigingen, peer coaching door studenten, activiteiten voor specifieke doelgroepen, ...

De ondersteuning aan werkstudenten via Centrum WeST is uniek in Vlaanderen, net als de combinatie met loopbaancoaching en de samenwerking met Open Universiteit. We willen deze dienstverlening dan ook graag continueren en het aanbod van de faculteiten voor werkstudenten verder opvolgen en aanvullen.

2.2.2. Honorsactiviteiten

Met honorsactiviteiten willen we topstudenten extra kansen bieden. We breiden het huidige aanbod uit en onderzoeken hoe de initiatieven beter zichtbaar te maken. Vier doelgroepen zijn aan de orde: leerlingen secundair onderwijs (bv. workshops, zomerscholen), bachelorstudenten (bv. honorsprogramma's, interdisciplinaire colleges), masterstudenten (bv. deelname aan onderzoeksprojecten, leadership), en alumni (bv. extra vorming).

2.3. Instrumenten en processen

2.3.1. Ken- en stuurgetallen

De voorbije jaren werd heel wat geïnvesteerd in een Business Intelligence-systeem. We werken hieraan verder en sturen bij waar nodig. We zullen meer systematisch over de indicatoren rapporteren en het cijfermateriaal zo efficiënt mogelijk doorgeven aan opleidingen en faculteiten.

2.3.2. Administratieve vereenvoudiging

We herbekijken de efficiëntie en effectiviteit van procedures en zullen deze ook in een online doorzoekbare digitale versie aanbieden. De procedure voor curriculumaanpassingen zullen we vereenvoudigen en sterker op de informatie in de onderwijsportfolio enten. Ook de regelgeving rond studenteninschrijvingen kan hier en daar worden versoepeld. Voor de verschillende helpdesks willen we de expertise uit de faculteiten nog meer bundelen.

2.3.3. Overleg

We behouden in de Onderwijsraad het systeem van werkgroepen, wat een gedragen en dynamisch onderwijsbeleid mogelijk maakt, en overwegen ook de oprichting van twee nieuwe werkgroepen: een Werkgroep Curricula in verband met het opvolgen en aansturen van curriculumaanpassingen en wijzigingen in het onderwijsaanbod, en een Werkgroep Professionalisering die het Expertisecentrum voor Hoger Onderwijs (ECHO) mee zal ondersteunen.

2.3.4. Draaiboeken

We zijn gestart met draaiboeken voor onderwijs-, examen- en fraudecommissies. We bekijken welke andere draaiboeken nuttig zijn om de werkdruk te verminderen, meer duidelijkheid te creëren en de efficiëntie te verhogen, en vullen deze aan met sjablonen of templates. De juridische ondersteuning van het Juridisch Opvolgingscentrum (JOC) bij beroepen en betwistingen wordt versterkt.

2.4. Onderwijsinnovatie en leeromgeving

Vanuit het Universitair Fonds voor Onderwijsontwikkeling (UFOO) nemen we de onderwijsinnovatie verder ter harte. Waar nodig sturen we bij voor een slim gebruik van de middelen, met oog voor de uiteenlopende facultaire noden. Belangrijk is ook een betere verspreiding en implementatie van de resultaten.

Vanuit een holistische en tegelijk pragmatische benadering zetten we verder in op blended learning, zonder de onderwijstechnologie los te zien van de onderwijsinhoud. Bij de ondersteuning van collega's vertrekken we vanuit hun eigen onderwijspraktijk en noden en/of vanuit de facultaire klemtonen, en maken we gebruik van de expertise van E-campus en van de UFOO-teams.

We onderzoeken het gebruik van teleclassing voor de ondersteuning van afstandsonderwijs en van samenwerking met andere (buitenlandse) instellingen.

We volgen de bevragingen van docenten en studenten over onze leeromgeving op, en nemen voor de verdere investeringen de suggesties vanuit de werkgroep mee. Voor de practicumvernieuwing behouden we het practicumfonds, maar we evalueren de werking en resultaten. We zorgen daarnaast voor een goede onderwijskundige en onderwijstechnische ondersteuning voor collega's die intensiever met Blackboard willen werken.

3. Kwaliteitscultuur en kwaliteitszorg

3.1. Kwaliteitscultuur

Kwaliteitsvol onderwijs vraagt om een sterke kwaliteitscultuur, waarbij in elke faculteit de Cel voor Innovatie en Kwaliteitszorg van het Onderwijs (CIKO) een belangrijke rol speelt.

In de komende beleidsperiode willen we het toetsbeleid vanzelfsprekend maken, met aandacht voor transparantie, validiteit en betrouwbaarheid, rekening houdend met de eigenheid van faculteiten en opleidingen. De toetsing zelf willen we waar mogelijk laten evolueren naar een meer ontwikkelingsgerichte evaluatie, wat o.a. betekent dat we door regelmatige feedback het zelfinzicht bij studenten stimuleren. Voor de opvolging van het eindniveau blijft benchmarking de aangewezen methode.

3.2. Opleidingsbeoordelingen

Na de aanpassing van het Vlaamse kwaliteitszorgstelsel Hoger Onderwijs in 2015 en de instellingsreview in 2016 zullen we de komende jaren in eigen regie de opleidingsbeoordelingen uitrollen, zoals voorgesteld aan het reviewpanel. Vertrouwen en waardering zijn belangrijke uitgangspunten in een ontwikkelingsgericht en formatief systeem, met een groot eigenaarschap voor de opleidingen. Belangrijk is ook in uitgewerkte opleidingsbeoordelingen de administratieve last zoveel mogelijk te beperken en tevens transparantie naar de buitenwereld te creëren. De zorg voor onderwijsontwikkeling wordt aangestuurd vanuit een zesjarige cyclus, vanuit een inhoudelijke peer review met externe inbreng, voorafgegaan door interne procesbewaking en -sturing.

Cruciaal voor het slagen van onze eigen regie zijn de onderwijsportfolio's, waarvoor de faculteiten belangrijke stappen hebben gezet. Het Departement Onderwijs zorgt voor een intensieve ondersteuning en volgt nauwgezet op. Idealiter werken we met flexibele databanken, wat de uitwisseling van good practices tussen collega's vereenvoudigt.

3.3. Instrumenten en processen

Het Handboek Kwaliteitszorg Onderwijs vormt ook de komende jaren de basis voor onze kwaliteitszorg. We willen o.a. vragenlijsten herbekijken en bijsturen, een korte vragenlijst valideren en een meer systematisch gebruik van ken- en stuurgetallen in de kwaliteitszorg promoten. Onze studenten zijn een cruciale medespeler bij de kwaliteitszorg. We trachten de respons bij enquêtes en be-

vragingen substantieel te verhogen, en streven naar een snelle en duidelijke terugkoppeling van verbeteracties. Een meer uitgewerkte bevraging van alumni kan bijdragen aan een versterking van de alumniwerking.

3.4. Professionalisering

De docentenopleiding (ECHO) werd grondig hervormd, op basis van input van deelnemers uit eerdere reeksen. We stemmen de verdere uitwerking van onze onderwijsprofessionalisering af op specifieke noden. Zo willen we een aanbod op maat voor meer ervaren docenten uittekenen en een substantieel aanbod in blended learning uitwerken. We benaderen de professionalisering ook meer proactief en betrekken daar waar nuttig externe experts bij. Zo willen we aan docenten, assistenten en andere collega's professionalisering inzake diversiteit aanbieden.

De nieuwe Werkgroep Professionalisering maakt het mogelijk om de onderwijskundige professionalisering vanuit ECHO in een breder kader te plaatsen. Voor een globaal aanbod voor docenten en onderwijsondersteuners zullen we nauwer samenwerken met E-campus (bv. onderwijstechnologie), met het Departement Personeel & Organisatie (bv. leidinggeven, intervisie) en met de Dienst Studieadvies en Studentenbegeleiding (bv. coaching). We zullen hiervoor bij de opstart beroep doen op een focusgroep.

4. Onderwijsaanbod en curricula

4.1. Bachelor- en masteropleidingen

4.1.1. Curricula & programma's

Onze universiteit kan een mooi onderwijsaanbod voorleggen, met verzorgde en uitgebalanceerde programma's. Vanuit het subsidiariteitsprincipe initiëren de faculteiten bijsturingen en curriculumwijzigingen, die voor wat de basisopties betreft ook op hoger instellingniveau worden besproken. Het is belangrijk om duurzame en kwaliteitsvolle opleidingen uit te werken met een evenwicht tussen flexibiliteit en duidelijkheid, en regelmatig ook onze maatschappelijke rol te toetsen.

Nieuwe opleidingen zijn mogelijk, maar de opportuniteit ervan dient zorgvuldig te worden afgewogen (zie deel 1, 1.3). We zullen de portfolio Engelstalige masterprogramma's aan onze instelling doorlichten, en in samenspraak met de faculteiten ons aanbod gericht versterken. Voor de MaNaMa's streven we naar kostendekkende programma's.

4.1.2. Nexus onderwijs-onderzoek

Academisch onderwijs betekent uiteraard dat onze opleidingen onderzoeksgebaseerd zijn. Vanaf de start van de bacheloropleiding worden studenten vertrouwd gemaakt met onderzoek en met onderzoeksresultaten; in de masteropleidingen worden specialisaties sterk gevoed door de aanwezige onderzoeksexpertise. We willen dit nog meer expliciteren.

Academisch onderwijs richt zich ook op het gradueel ontwikkelen van onderzoekscompetenties bij onze studenten, zowel inzicht als vaardigheden. Het zal hun positie op de arbeidsmarkt versterken. Voor een aantal opleidingen moeten we naast het onderzoek ook het ontwerpen meenemen; beide competenties zijn er complementair en verweven, en noodzakelijk.

4.1.3. Internationalisering

We willen onze studenten ruime internationale en interculturele competenties meegeven zodat ze beter functioneren in een mondialiserende samenleving. Dit betekent mobiliteit blijvend stimuleren en faciliteren, en tegelijkertijd het aanbod internationalisering@home verruimen en versterken. Vanuit de centrale diensten ondersteunen we opleidingen verder bij het opzetten van joint degrees, Erasmus+-programma's, zomerscholen en sterke partnerschappen.

4.1.4. Ondernemingszin en ondernemerschap

De Universiteit Antwerpen wil zich vanuit haar profiel ook richten naar bedrijven en ondernemers, en neemt daarom 'ondernemingszin' als een bijkomend strategisch beleidsthema op. In een aantal opleidingen bestaat reeds expliciet een module rond ondernemerschap. Het voorbije jaar werd een bijzonder statuut gecreëerd voor student-ondernemers, met o.a. een uitgebreid aanbod aan coaching. In samenwerking met de Associatie Universiteit & Hogescholen Antwerpen werd recent een nieuw begeleidingsproject voor ondernemende studenten opgestart.

We willen ondernemerschap ruim opvatten. Naar analogie met de andere strategische beleidsthema's onderzoeken we hoe de ondernemingszin en de bijbehorende attitudes zoals creativiteit en zin voor initiatief, te concretiseren in de kerncompetenties van onze opleidingen. We gaan ook de studentenstages verder faciliteren, rekening houdend met de eigenheid van de opleidingen; die zullen verder worden ondersteund om het aanbod en de kwaliteit van de stages op te volgen en de evaluatie te optimaliseren.

4.1.5. Interdisciplinariteit, maatschappelijke vorming en serviceonderwijs

In de komende periode zal de samenwerking over de opleidingen heen worden versterkt, door een sterkere waardering van interdisciplinariteit. We beogen bijvoorbeeld het samen ontwikkelen van interdisciplinaire opleidingsonderdelen en zomerscholen en het samen organiseren van multidisciplinaire opleidingen.

Een versterking van de samenwerking betekent ook dat we de expertise in huis nadrukkelijker benutten en het serviceonderwijs structureel stimuleren.

Vanuit dezelfde optiek bekijken we ook hoe het academisch talenonderwijs centraal aan te sturen, onder meer door de verdere omvorming van Linguapolis tot het taleninstituut IPAC, waarbij onze taaldocenten ook zoveel mogelijk vanuit FLW worden aangestuurd.

Vanuit ons profiel willen we, in nauw overleg met de faculteiten, de Onderwijsraad en het Centrum Pieter Gillis, onze studenten meer gericht dan nu basiscompetenties meegeven over de wereld vandaag. Er zijn kennis, inzicht en attitudes die elke student zou moeten meekrijgen, uit welke richting ook, om zowel menselijk als professioneel sterker te staan. We zouden een korf van maatschappelijk vormende keuzevakken in de bachelor kunnen maken, waaruit alle studenten een of meer opleidingsonderdelen kunnen opnemen. Deze korf kan, naast het reeds bestaande vak Levensbeschouwing, ook vakken inhouden zoals 'Duurzaamheid en economie', 'Duurzaamheid en milieu', 'De digitale samenleving' (over de informatiestromen in de opinievorming), 'Global Health', 'Culturele diversiteit' enzovoort. We kunnen ook, steeds vanuit een actief en luisterend pluralisme, studenten meer nog dan nu stimuleren om opleidingsonderdelen aan te vullen met een component maatschappelijk engagement en burgerzin (community service learning).

4.2. Zij-instroom en levenslang leren

4.2.1. Schakelprogramma's

We bieden schakelprogramma's aan voor sommige bacheloropleidingen en voor een groot deel van onze masteropleidingen. Deze programma's worden verankerd in de kwaliteitszorg, met meer actieve opvolging van de studierementen. Waar mogelijk en zinvol zal het aanbod worden verruimd. Om de eigenheid van de programma's te bewaken en de doorstroom te verbeteren, onderzoeken we het afzonderlijk inrichten van een beperkt aantal aparte opleidingsonderdelen voor schakelstudenten. Daarbij overleggen we op structurele basis met de hogescholen van de ruime regio.

4.2.2. Postgraduat

Ook deze programma's vragen om monitoring en eventuele bijsturing. Zoals voor de MaNaMa's streven we ernaar ze kostendekkend te maken.

4.2.3. Beroepsgericht levenslang leren

De faculteiten en instituten organiseren regelmatig nascholingen en activiteiten rond permanente vorming, maar het geheel is niet zo goed zichtbaar. We bekijken de uitbouw van een overkoepelende portaalsite, met links naar de verschillende initiatieven zoals het Centrum Nascholing Onderwijs, facultaire vormingen, werkstudenttrajecten, aanbod voor alumni, universiteitsbrede initiatieven (zie ook deel 5, 4.2).

In samenspraak met het werkveld en met onze alumni versterken we waar mogelijk het aanbod aan structurele bijscholingen.

4.3. Nieuwe initiatieven

We streven naar een weloverwogen uitbreiding van de onderwijsbevoegdheid (zie deel 1, 1.2).

In de komende jaren werken we ook aan de vormgeving van de nieuwe educatieve masters, die vanaf 2019 de specifieke lerarenopleidingen zullen vervangen. We zullen hierbij zorgen voor een nauwe samenwerking tussen de Antwerp School of Education en de faculteiten. Daarnaast slaan we in het kader van de lerarenopleiding vanuit de ASoE een brug naar de hogescholen uit de Associatie, naar het secundair onderwijs, naar de CVO's uit de regio, en naar instanties zoals bv. het Minderhedenforum.

Deel 3

Onderzoek aan de

Universiteit Antwerpen

1. Inleiding en positionering

De Universiteit Antwerpen is een sterk op onderzoek gerichte universiteit. Ze moet de bakermat zijn van kwalitatief hoogstaand en innovatief onderzoek en de ruimte vormen waarbinnen nieuwe ideeën, samenwerkingen en synergieën kunnen ontstaan en groeien. Dit vereist de nodige middelen en infrastructuur voor een onderzoeksomgeving waarin creatieve processen de volle aandacht kunnen krijgen en waarin ideeën kunnen vertaald worden in concrete realisaties. Naast het belang van fundamenteel onderzoek zijn interdisciplinariteit en relevantie binnen een ruime maatschappelijke context belangrijke aandachtspunten. Waar mogelijk streven we ernaar om wetenschappelijke diepgang en maatschappelijke relevantie samen te brengen.

1.1. Een stimulerend onderzoeksbeleid, een optimale organisatie

De onderzoeker staat centraal in een omgeving waar de aandacht gericht is op het wetenschappelijk gebeuren. De onderzoeker kan daarbij rekenen op maximale ondersteuning bij de voorbereiding en realisatie van de onderzoeksinitiatieven vanuit een degelijk uitgebouwde managementstructuur. Het onderzoeksbeleid beoogt een stimulerende en mediërende rol te spelen met aandacht voor een ruim palet van onderzoeksactiviteiten en disseminatiemogelijkheden. Daarbij geldt vanzelfsprekend een continu streven naar

de hoogste kwaliteit, wat zich onder meer uit in een sterke deelname aan de wetenschappelijke en maatschappelijke debatten.

Onderzoek van topkwaliteit vereist hooggekwalificeerde en gedreven vorsers, maar tegelijk ook structuren die dit mogelijk maken. De onderzoeker van vandaag combineert vele competenties en taken, wat een organisatie vereist die complementair is en waarbinnen individuen zich kunnen realiseren als onderdeel van een team. Het geheel wordt zo meer dan de samenstellende delen. We willen daarom streven naar een verdere optimalisatie van de onderzoeksorganisatie binnen de Universiteit Antwerpen. Samenwerking, integratie en interdisciplinariteit zullen verder worden gestimuleerd. Om te verzekeren dat onze onderzoekers ook internationaal zichtbaar zijn en sterk blijven staan, is het van belang dat de Universiteit Antwerpen mee voorop loopt in de evolutie naar 'open science', waarbinnen (maatschappelijke) impact, wetenschappelijke integriteit en de toegankelijkheid van publicaties en onderzoekdata centraal staan.

1.2. Diversiteit in onderzoek

Onderzoek manifesteert zich op verschillende manieren over de disciplines en de behoeften heen, resultaten en producten zijn niet altijd dezelfde. Het onderzoek, bij wijze van voorbeeld, binnen de Letteren en Wijsbegeerte, de Sociale Wetenschappen of de Biomedische Wetenschappen, kent uiteenlopende trajecten en de resultaten worden vaak op een andere wijze gepresenteerd, gebruikt en geciteerd. Dit bemoeilijkt soms een

eenduidige beoordeling van onderzoekprestaties. Voor ieder domein moeten we dus beschikken over de juiste instrumenten om het onderzoek te initiëren, te faciliteren en de resultaten ervan correct in te schatten. Een aangepast beleid is erop gericht om alle disciplines te laten schitteren en perspectieven te bieden aan vorsers in de verschillende fasen van de loopbaan.

1.3. Groeikansen en talenten

Een evenwichtig onderzoeksbeleid moet ook een omgeving creëren waarin zowel vorsers die zich nog in de ontwikkeling of groeifase bevinden, als vorsers die zich reeds sterk hebben kunnen profileren, kansen krijgen voor het verwerven van projectgelden. Dat lijkt evident en logisch, maar is in de praktijk niet altijd even eenvoudig. Zowel binnen als buiten de universiteit is de competitie voor fondsen hard en de slaagkans vaak te klein door de krappe budgetten. Om met succes een project te verwerven moet men sterk staan op verschillende vlakken en spelen het eigen curriculum en de inbedding van de vorsers in een performante structuur een belangrijke rol. Een goed uitgebouwde omkadering is daarbij essentieel om het vereiste niveau te halen en met alle elementen goed geïnformeerd rekening te kunnen houden. Binnen onze universiteit zijn er vorsers en teams die hier voortreffelijk in scoren en dan ook met succes op het hoogste niveau meespelen. Voor andere vorsers en groepen is dit minder evident en het is daarbij ons streven om alle aanwezige talent zo goed mogelijk te ontsluiten. Daarnaast moet het, meer algemeen, ons streefdoel zijn om alle onderzoekers te helpen evolueren van goed naar zeer goed tot uitstekend.

1.4. Valorisatie

Het onderzoeksbeleid van de universiteit is in belangrijke mate gericht op de ondersteuning van fundamenteel wetenschappelijk onderzoek. De belangrijkste financieringskanalen hiervoor bevinden zich binnen de zogenaamde tweede (BOF en FWO) en derde (EU en ERC) geldstroom. We moeten als onderzoekorganisatie echter ook versterkt inzetten op het meer toegepaste onderzoek, innovatie stimuleren en waar mogelijk valorisatietrajecten ontwikkelen. Dit moet onze positie binnen de derde en vierde geldstroom verstevigen. We zetten in op een verdere versterking van de positie op het niveau van de derde geldstroom, waaronder de Europese financieringskanalen. Daarbij zal worden onderzocht hoe we door ons onderzoeks- én ons valorisatiebeleid de participatie van onze onderzoekers in Europese en andere netwerken kunnen bevorderen, en hoe we meer nog dan vandaag fundamentele kennis kunnen helpen koppelen aan mogelijke toepassingen en valorisatietrajecten (zie verder, deel 4).

2. De actoren van het onderzoeksbeleid

2.1. De Onderzoeksraad, het Bureau, de leescommissies

De Onderzoeksraad is het centrale adviesorgaan van het bestuur inzake onderzoeks- en wetenschapsbeleid, inclusief het beheer van de middelen van het Bijzonder Onderzoeksfonds (BOF). Het Bureau van de Onderzoeksraad bereidt de vergaderingen van de Onderzoeksraad voor. Voor de beoordeling van onderzoeksprojecten vanuit de BOF-middelen wordt de raad bijgestaan door vijf leescommissies. De raad is op een evenwichtige wijze samengesteld met aandacht voor de drie grote wetenschapsgebieden (Sociale en Humane wetenschappen, Exacte en Toegepaste wetenschappen, Biomedische wetenschappen), en voor het wetenschappelijk profiel van de leden. Belangrijk hierbij is dat de leden niet enkel beschikken over een ruime expertise in hun onderzoekdomein maar ook universiteitsbreed willen meedenken om het onderzoek aan onze universiteit zowel in de breedte als in de diepte nog verder te ontwikkelen en performanter te maken. Dit vereist dat de leden van de Onderzoeksraad zich ongebonden kunnen opstellen en de grenzen van het eigen domein overstijgen. De onderzoeksraad streeft in zijn werking naar een heldere reglementering en een transparante besluitvorming. Een belangrijke rol ligt ook bij de leescommissies die de kwaliteit van de ingediende voorstellen evalueren, maar ook voldoende aandacht moeten hebben voor de verschillende disciplines en het groeipotentieel.

2.2. Een kwantitatieve en kwalitatieve groeistrategie

De Onderzoeksraad stelt bij de onderzoeksbeoordeling ook intrinsieke kwaliteit voorop en heeft oog voor het perspectief dat het voorgestelde onderzoek biedt voor de verdere ontwikkeling van de verschillende kennisdomeinen. Deze principes worden vandaag reeds gehanteerd, maar een doorgedreven analyse van onze onderzoeksportfolio en performantie (op basis van heldere benchmarks, zie verder) kan ons beter in staat stellen om nog meer gericht te werken en keuzes te maken die het verschil kunnen maken. Het is hierbij de bedoeling dat wat reeds zeer sterk staat verder kan ontwikkelen en tegelijkertijd kansen te bieden aan initiatieven die nog in een vroegere fase van ontwikkeling zijn of met bijkomende impulsen verder kunnen doorgroeien. Om dit in de praktijk te brengen zullen we een duidelijke strategie ontwikkelen waarbij we op basis van kwalitatieve en kwantitatieve analyses gerichte stimuli kunnen geven om enerzijds continuïteit te verzekeren in domeinen met historisch opgebouwde sterkten, en anderzijds nog meer dan vroeger de nodige hefboomeffecten te creëren voor beloftevolle nieuwe initiatieven en domeinen.

2.3. Een afgeslankte en transparante regelgeving

De Onderzoeksraad gaat binnen de universiteit een open dialoog aan met de faculteiten, instituten, departementen en met de onderzoeksgroepen zelf. Stap voor stap zullen we binnen de Onderzoeksraad de bestaande oproepen en reglementen onder de loep nemen, de schotten die bepaalde initiatieven in de weg staan wegnemen en waar nodig nieuwe of aangepaste initiatieven lanceren. Tegelijkertijd streven we naar een heldere regelgeving gericht op soepelheid en transparantie.

Een aantal bepalingen binnen de huidige reglementen worden soms als beperkend gezien en vormen mogelijk een rem op de dynamiek. Daar waar constructief samengewerkt kan worden mogen reglementen dit niet in de weg staan. Doorgroeimogelijkheden en waardevolle nieuwe initiatieven mogen niet worden geblokkeerd. We streven naar een optimale reglementering waarbij participatie in het onderzoek wordt gestimuleerd, het aanbod binnen de projectportfolio doorgroeimogelijkheden biedt en deelname aan externe programma's onderdeel vormt van het geheel.

Een belangrijk aandachtspunt is hierbij de kans op succes. De slaagkansen moeten in verhouding staan tot de inspanningen die door de vorsers worden geleverd. Het is daarom van belang dat we duidelijk afbakenen aan welke criteria men moet voldoen om te participeren en hoe dit past in een traject van groei, consolidatie en excellentie.

2.4. Benchmarking en interne doorlichting

Een gericht en ambitieus onderzoeksbeleid kan niet zonder een kwalitatieve en kwantitatieve meting en zonder een bewaking van de onderzoekprestaties. We willen hierbij komen tot het bepalen van een aantal domein- en disciplinespecifieke benchmarks om onze prestaties te toetsen binnen een ruimere regionale en internationale context. Waar staan we vandaag, waar willen we naartoe en wat is haalbaar binnen de mogelijkheden waarover we beschikken? Hierbij wordt bijzondere aandacht besteed aan de eigenheid van de specifieke domeinen en disciplines. De wijze waarop onderzoek wordt gevoerd en gepresenteerd verschilt immers van domein tot domein en kan dus niet overal op dezelfde wijze worden gemeten. Tegelijkertijd willen we streven naar een zo hoog mogelijke kwalitatieve participatie van onze academici in het wetenschappelijke gebeuren.

De universiteit voert op cyclische wijze een doorlichting uit van de onderzoekprestaties van de onderzoeksgroepen per faculteit of departement. Dit gebeurt door een visitatiecommissie, samengesteld uit externe experts met internationale uitstraling in de betreffende onderzoeksdomeinen. We wensen dit systeem te continueren, maar gaan tevens na in hoeverre het huidige formaat van bevraging en rapportering nog verder vereenvoudigd kan

worden zonder afbreuk te doen aan de doelstellingen. Het moet voor de leden van de visitatiecommissies heel duidelijk zijn waar we naartoe willen en wat de context is waarbinnen we werken en ontwikkelen. We willen ook in samenspraak met de faculteiten werken aan een systeem van benchmarking om streefdoelen voorop te stellen en de onderzoekprestaties te monitoren. Het is van belang dat er realistische criteria worden vooropgesteld en dat de benchmarking op een gedifferentieerde manier gebeurt. We willen deze informatie gebruiken om het onderzoeksbeleid verder te onderbouwen en gerichte initiatieven te nemen om waar mogelijk van goed naar zeer goed tot uitstekend te evolueren.

3. Ondersteuning bij het verwerven van externe middelen

Onderzoek van hoog niveau vereist de nodige financiële middelen en dit kan niet zonder intensieve projectwerking. Zowel op nationaal als internationaal niveau zijn de beschikbare fondsen beperkt en is de competitie zeer sterk. Onze vorsers besteden een belangrijk deel van hun tijd aan fondsverwerving en het is dan ook cruciaal dat deze tijdsinvestering maximaal rendeert. Daarom willen we bijzondere aandacht besteden aan de begeleiding van onze vorsers bij het voorbereiden en indienen van projectaanvragen. Daarnaast streven we, waar mogelijk en wenselijk, naar een maximale stroomlijning van de interne financieringskanalen op externe fondsverwerving. In het Departement Onderzoek & Innovatie worden onderzoekers gericht bijgestaan in fondsoriëntatie, projectvoorbereiding, indiening en opvolging van het evaluatieproces. De diensten en processen voor fondsverwerving zullen verder worden ontwikkeld met oog voor efficiëntie, klantgerichtheid en kwaliteit. Tegelijk zullen de centrale dienstverlening voor werving van externe financiering en de decentrale dienstverlening aan de vorsers verder worden geoptimaliseerd en op elkaar afgestemd. We zetten ook versterkt in op informatie en opleiding. Het aanbod aan infomomenten en workshops om onze vorsers voor te bereiden op het indienen van projectvoorstellen wordt verder gestroomlijnd en uitgebreid (bv. DIP, Dive into Projects). Hierbij willen we ook onze toponderzoekers betrekken zodat ieder zijn voordeel kan doen met hun kennis, aanpak en ervaringen. We besteden hierbij in eerste instantie aandacht aan de belangrijkste externe kanalen zoals deze van FWO, VLAIO en EU met elk hun specifieke karakter. De expertise die we in dit verband hebben opgebouwd willen we nog meer kenbaar en toegankelijk maken door begeleidingsprogramma's te organiseren (bv. D²IP, Deep Dive into Projects). Op deze manier hopen we de interactie van het onder-

zoeksmangement en de vorsers nog verder te versterken en de mogelijkheden tot fondsverwerving nog ruimer kenbaar te maken en zo de participatie en slaagkans te verhogen.

4. Het BOF als hefboom

4.1. Toegankelijkheid van de interne financieringskanalen

Het BOF kent een aantal verschillende financieringslijnen van kleine tot grote projecten. Deze verscheidenheid vormt de basis van een evenwichtig onderzoeksbeleid dat kansen schept voor nieuwe onderzoekers en nieuwe onderzoeken, en dat tevens de opgebouwde expertise en kwaliteit consolideert. We onderzoeken in hoeverre we de hefboomen nog kunnen versterken en stimuli geven om externe fondsen te verwerven. De kleinere projecten en doctoraatsprojecten zijn vooral bedoeld om beginnende docenten een eerste basisfinanciering te geven, maar ook om meer senior vorsers een specifiek onderzoeksthema te laten uitdiepen. De grotere projecten zoals TOP en GOA zijn bedoeld om meer complexe en ruimere wetenschappelijke probleemstellingen aan te pakken waarvoor meer financiële middelen en vaak ook een inter- of multidisciplinaire aanpak is vereist. Dit systeem werkt goed; het laat een gedifferentieerde financiering toe van verschillende soorten projecten. Niettemin kan de vraag gesteld worden of de differentiatie tussen TOP en GOA, op basis van een of meerdere onderzoeksgroepen, wel de meest optimale configuratie is. Samenwerking op hoog niveau tussen onderzoeksgroepen kan nu in principe enkel via het GOA-kanaal. Mogelijk bereiken we meer synergie wanneer dit meer wordt opengetrokken naar de andere financieringslijnen (bv. TOP niet langer beperken tot één onderzoeksgroep en financieringsvorken herbekijken).

4.2. Externe fondsenwerving

De financiering van het onderzoek vanuit het BOF moet ook een stimulus zijn voor nieuwe initiatieven en voor fondsverwerving buiten de universiteit. We willen nadenken over concrete manieren om het BOF nog nadrukkelijker als hefboom voor de verwerving van FWO-gelden en andere middelen in te zetten. We verwachten dus dat onze vorsers naast dossiers bij het BOF ook aanvragen indienen bij andere financiers, in het bijzonder EU en FWO. De centrale en decentrale onderzoeksmanagers kunnen hier de nodige ondersteuning bieden, maar het initiatief moet komen van de vorsers zelf. Door de aanvraagrondes en -procedures van interne en externe financiering waar mogelijk nog meer op elkaar af te stem-

men kunnen de inspanningen en slaagkansen worden geoptimaliseerd.

De leescommissies tekenen niet enkel verantwoordelijk voor evaluatie en selectie. Ze spelen ook een belangrijke adviserende rol en kunnen vanuit hun ervaring aanbevelingen formuleren. We willen er, zoals al gezegd, ook voor zorgen dat de indieningsprocedures en vereiste documenten zo nauw mogelijk aansluiten bij de meest relevante externe procedures.

4.3. ZAPBOF-kader

Het ZAPBOF-kader bekleedt een bijzondere positie binnen de ZAP-geleding. De eigenheid van het mandaat betekent dat deze categorie vorsers specifiek kan worden ingezet om een bijzondere wetenschappelijke impuls te geven binnen bepaalde onderzoeksdomeinen en zo ook andere vorsers mee te nemen in het traject. Dit om de domeinen waarin we sterk staan te consolideren en te versterken, maar evengoed om de transitie naar zeer goed tot uitstekend te realiseren.

Het ZAPBOF-mandaat betreft doorgaans een traject van tien jaar waarna de overstap naar het ZAP-kader volgt. Dit betekent dat de ZAPBOF'ers op termijn ook meer ingezet kunnen worden voor taken van onderwijs en dienstverlening. Het is daarom belangrijk reeds bij de aanwerving hieraan aandacht te besteden. Tijdens het tenuretracktraject moet de mandataris voldoen aan een aantal criteria die hoogstaande wetenschappelijke kwaliteit en performantie moeten garanderen. De generieke criteria die nu worden gehanteerd werden met zorg opgesteld, maar zijn misschien moeilijk te realiseren binnen bepaalde onderzoeksdomeinen. Daarom moet worden onderzocht of hier geen aanpassing is vereist wat de doelstellingen betreft voor sommige disciplines waar de onderzoeksportfolio afwijkt van het gehanteerde referentiekader. Dit betekent geenszins dat de criteria worden afgezwakt, wel dat de benchmarks die worden gehanteerd meer aangepast zijn aan de portfolio van het onderzoeksdomein.

5. Verdere internationalisering van het onderzoek

5.1. Ondersteuning bij internationale projectaanvragen

Het fundamenteel en toegepast wetenschappelijk onderzoek heeft een sterk internationaal karakter en participatie in internationale netwerken is dus belangrijk. De Europese Unie beheert een zeer aanzienlijk deel van de onderzoeksmiddelen via zijn kaderprogramma's. Participatie in dergelijke programma's en netwerken

vormt vaak een hefboom voor meer internationale samenwerking en geeft toegang tot andere internationale initiatieven. Het is daarom belangrijk om nog meer in te zetten op de participatie van onze vorsers in deze programma's. Vanuit het onderzoeksbeleid willen we initiatieven nemen om onze vorsers, nog gericht dan vandaag, te wijzen op de mogelijkheden die besloten liggen in de verschillende internationale oproepen, om zo de participatie in dergelijke netwerken te bevorderen. Wie bijvoorbeeld het initiatief neemt om de coördinatie van een netwerk of programma op zich te nemen moet kunnen rekenen op ondersteuning, zowel in de projectwerving als in de projectuitvoering, om dit op een zo efficiënt mogelijke en succesvolle wijze te kunnen waarmaken.

5.2 Het aantrekken van buitenlandse vorsers

Een ander belangrijk aspect van de internationalisering is het aantrekken van onderzoekers en professoren uit het buitenland. We moeten onze vacatures een ruime internationale verspreiding geven en mogelijk ook meer groeperen en aankondigen in internationale toptijdschriften en internetfora. Dit verhoogt de internationale zichtbaarheid van de universiteit en maakt ons meer kenbaar voor de beste vorsers op zoek naar een volgende stap in hun loopbaan. Een minpunt is de beperkte financiële ruimte om een aantrekkelijk startpakket aan te bieden, maar dit kan in sommige gevallen gecompenseerd worden door een aantrekkelijke inbedding. Het Odysseusprogramma van het FWO en het ERC-programma van de EU bieden wel dergelijke mogelijkheden en moeten we daarom nog actiever benutten.

6. Onderzoeksrichtingen, speerpunten en excellentieconsortia

6.1. Sterkhouders

De universiteit kent momenteel negen speerpunten en drie groeipolen verspreid over de faculteiten en onderzoeksdomeinen. De speerpunten zijn domeinen waarin we internationaal duidelijke erkenning genieten en over de nodige kritische massa beschikken in verhouding tot de internationale vakgenoten in de desbetreffende discipline. Het zijn identiteitsvormende uithangborden die de universiteit nog meer externe zichtbaarheid geven. Het speerpuntenbeleid houdt rekening met de eigenheid van disciplines en met actuele en verwachte toekomstige

wetenschappelijke evoluties. Het speerpuntenbeleid is per definitie dynamisch en dus aan herziening onderhevig, naarmate het onderzoek binnen de universiteit verder ontwikkelt en groeit, in de een of andere richting. De groeipolen van hun kant, moeten kunnen uitgroeien tot speerpunt.

De universiteit selecteerde ook negen excellentieconsortia met de bedoeling om onderzoeksgroepen die rond verwante thema's werken dichter bij elkaar te brengen en te stimuleren om gezamenlijk nog meer externe fondsen te verwerven. De erkenning als excellentieconsortium heeft een groot symbolisch belang. In de nabije toekomst willen we een open debat voeren over het thema excellentie en over de vraag hoe we binnen de Universiteit Antwerpen excellentie en interdisciplinariteit verder invulling geven.

6.2. Op zoek naar nieuwe synergieën

De Onderzoeksraad streeft er ook naar de reglementering en middelenbesteding zorgvuldig af te toetsen aan de balans tussen ondersteuning en erkenning van excellentie en het stimuleren van nieuwe onderzoekers en onderzoeken.

Het onderzoeksbeleid wil expertises nog meer samenbrengen, en dit op een structurele en functionele wijze. Het opbouwen van een goed gekozen interdisciplinair kader kan ook bijdragen aan een scherpere profilering van de universiteit op zich (bv. rond grootstedelijkheid, zie deel 1, 1.2).

Schotten tussen faculteiten die de uitvoering van gezamenlijk onderzoek in de weg staan zijn hoe dan ook niet wenselijk. Door ze weg te werken kunnen synergieën ontstaan die, waar mogelijk en zinvol, het interdisciplinair karakter van het onderzoek verder ontwikkelen, zodat de aanwezige competenties nog beter kunnen worden benut. Naar de toekomst toe kan dit resulteren in een herdefiniëring van excellentie, steeds in een geest van opbouw en consolidatie. Ook hier zoeken we, waar mogelijk en relevant, naar een goede coördinatie en samenwerking tussen de initiatieven te nemen binnen het valorisatiebeleid, en de initiatieven ten behoeve van het extern uitdragen van onderzoeksexcellentie.

Het universiteitsbrede excellentiebeleid ontslaat de faculteiten, instituten, departementen en onderzoeksgroepen niet van de taak een eigen onderzoeksvisie te ontwikkelen waarin alle soorten onderzoek, onderzoekers en onderzoeksgroepen een plaats kunnen bekleden en waarbij de allocatie van de schaarse middelen zorgvuldig wordt afgewogen in functie van de kansen op grensverleggend onderzoek.

7. Omkadering van jonge onderzoekers

De afgelopen tien jaar is het aantal afgeleverde doctoraatsdiploma's in Vlaanderen met meer dan 70% toegenomen. Wereldwijd maakt het doctoraat een transitie door: waar tot enkele decennia geleden het doctoraat werd gezien als de eerste stap in een permanente academische loopbaan, stroomt het merendeel van de doctoraathouders nu door naar een carrière buiten de academische wereld. Er heeft zich de afgelopen jaren een belangrijke verschuiving voorgedaan, waarbij het doctoraat steeds meer wordt beschouwd als een combinatie van onderzoek en opleiding met als doel de opgedane kennis en vaardigheden in te zetten in de kennismaatschappij. Vanuit deze hertekende betekenis van het doctoraat engageren we ons voor het verdere loopbaantraject van onze doctorandi. De doctoraatsopleiding is daarbij de hefboom naar de uitbouw van een succesvolle loopbaan en valorisatie van het doctoraatstraject. De doctoraatsopleiding is als verplicht trainingsprogramma stevig verankerd in het doctoraatstraject. In het licht van het snel veranderende academische landschap en het belang van doctoraathouders voor onze kennismaatschappij, is een voortdurende kritische reflectie op de doctoraatsopleiding nodig. Een van de belangrijkste vragen die we ons hierbij moeten stellen is

of de doctoraatsopleiding in zijn huidige vorm voldoende beantwoordt aan de noden en verwachtingen van de niet-academische arbeidsmarkt. Hoewel het doctoraat door werkgevers steeds meer wordt gezien als een meerwaarde, bestaat er nog een mismatch tussen de competenties van doctoraatshouders en de verwachtingen van werkgevers. Doctoraatshouders behoren tot de hoogstopgeleiden in de maatschappij, maar missen in de perceptie van werkgevers soms specifieke vaardigheden die worden gevraagd op de arbeidsmarkt. Om die kloof te overbruggen is een invulling van de doctoraatsopleiding nodig waarbij op een meer structurele manier aandacht wordt besteed aan deze vaardigheden en aan loopbaanontwikkeling. Daarbij dienen we ook te reflecteren over de coachende rol van de promotor bij de bewustmaking en ontwikkeling van andere dan louter onderzoeksgebonden vaardigheden. Om een vlotte doorstroom van onze doctorandi naar de arbeidsmarkt te realiseren is het, kortom, belangrijk de doctoraatsefficiëntie te bewaken. Daarnaast zal ook het aanbod voor jonge postdoctorale onderzoekers verder worden uitgebouwd. Op die manier kunnen de kennis en competenties van onze doctores ten volle worden gevaloriseerd.

De Antwerp Doctoral School is hierbij het platform voor het bundelen van expertise uit de departementen Onderwijs, Onderzoek & Innovatie en Personeel & Organisatie.

Deel 4

Valorisatie en ontwikkeling aan de Universiteit Antwerpen

1. Situering

Het innovatiebeleid aan onze universiteit vertaalt zich zowel in fundamenteel onderzoek als in basis- en toegepast onderzoek dat inzet op economische en maatschappelijke valorisatie. De Universiteit Antwerpen wil zich meer richten op valorisatie en op de daaraan verbonden ontwikkeling.

Onder valorisatie verstaan we dan kennis, opgebouwd vanuit innovatief onderzoek, nuttig voor economie en samenleving, die wordt omgezet in een product, een artefact, een proces, een organisatie- of businessmodel. Het is dus een proces van creatie uit kennis, door kennis geschikt en/of beschikbaar te maken voor economische en maatschappelijke benutting, of ook geschikt voor vertaling in concurrerende producten, diensten en nieuwe bedrijvigheid.

De universiteit wil, in samenwerking met alle partners in de Associatie Universiteit & Hogescholen Antwerpen, een pool van valoriseerbare kennis creëren met het oog op innovatie en ontwikkeling, en dit in samenwerking met de overheid, het middenveld, het bedrijfsleven.

Het IOF-fonds, ressorterend onder de Associatie Universiteit & Hogescholen Antwerpen, dient als hefboom voor valorisatie en is het instrument om faculteiten en associatiepartners te betrekken. De Universiteit Antwerpen is inzake valorisatie en ontwikkeling de stuwende kracht van de Associatie en biedt ondersteuning bij het volledige valorisatietraject om een win-winrelatie te creëren voor de bij elk traject betrokken partijen. Dit kan door het betrekken van alle partners binnen de

Associatie (m.i.v. de Hogere Zeevaartschool), AMS, UZA en ITG, zoals ook het bedrijfsleven, de Stad Antwerpen en andere institutionele en maatschappelijke actoren, bij de verschillende stappen van het valorisatieproces.

We streven naar een gerichte focus op sterke disciplines en nieuwe domeinen met aantoonbaar potentieel waarvoor de universiteit zich wil profileren, om bruggen te bouwen naar de bedrijven en andere partners in de samenleving die bij kennisoverdracht gebaat zijn. Het gaat idealiter ook om multidisciplinaire projecten die door een betere ondersteuning met mensen en middelen een sterk multiplicatoreffect hebben.

De financieringsmogelijkheden voor onderzoeks- en valorisatieprojecten in Vlaanderen stijgen sterker dan de basisfinanciering van de universiteiten. De maatschappelijke en economische impact van de Universiteit Antwerpen kan substantieel worden vergroot door in de derde en de vierde geldstroom nog sterker aanwezig te zijn. Om dit mogelijk te maken zullen we extra inzetten op het verwerven van financiering en ook instrumenten aanreiken om bij de voorbereiding van projecten met economische actoren een consequente marktlogica te volgen. Op die manier verhogen we de economische en maatschappelijke relevantie en de impact van het onderzoek aan de Universiteit Antwerpen.

Om deze ambitie te realiseren zetten we als ondernemende Universiteit Antwerpen in op:

- Integratie tot multidisciplinaire valorisatiedomeinen
- Samenwerking met overheid en bedrijfsleven
- Versterkt ondersteunen en stimuleren van valorisatie

2. Integratie tot multidisciplinaire valorisatiedomeinen

2.1. Een gerichte focus

We zetten in op multidisciplinaire versterking van de bestaande speerpunten en excellentieconsortia ten einde van daaruit nieuwe opportuniteiten en nieuwe initiatieven te laten doorgroeien tot op excellentieniveau. Daarnaast willen we ons ook richten op een beperkt aantal bijkomende prioritaire multidisciplinaire domeinen met hoog valorisatiepotentieel, namelijk thema's rond grootstedelijkheid, met inbegrip van smart city, duurzame chemie en logistiek (zie ook deel 1, 1.2).

Door de integratie van verschillende disciplines rond een specifieke focus streven we naar de verhoging van de relevantie en naar een sterkere valorisatie van ons onderzoek. Hiervoor vertrekken we enerzijds van de vraagzijde buiten de universiteit zoals roadmaps en langetermijnplannen van bedrijven, sectorfederaties, maatschappelijk middenveld en overheden, en anderzijds vanuit onze eigen sterke onderzoeksgroepen. Waar mogelijk kan ook in bepaalde onderzoeksprocessen zelf samenwerking worden gezocht met het brede palet van actoren, in de lijn met hedendaagse initiatieven van wetenschap- en technologie assessment en Responsible Research and Innovation. We zetten daarbij prioritair in op domeinen waarvoor financiering mogelijk is, zowel wat betreft grootstedelijke behoeftes in de (haven)stad als de Europese context. Deze externe opportuniteiten worden vertaald naar interne competenties die dan gericht versterkt en ondersteund worden.

Ook het valorisatiepotentieel van de Sociale en Humane Wetenschappen zal in zijn volle rijkdom worden aangeboord. De valorisatie-activiteiten van de Sociale en Humane Wetenschappen hebben niet altijd een duidelijke economische impact, zijn vaak minder gemakkelijk te kwantificeren en worden in de functieprofielen vaak ook zonder meer bij de noemer 'maatschappelijke dienstverlening' geplaatst. Dat is adequaat voor kennisdisseminatie voor een niet-specifiek publiek (bijvoorbeeld lezingen voor socio-culturele organisaties, wetenschapscommunicatie, deelname aan het publieke debat). Activiteiten waarbij met een specifieke groep personen een langer traject wordt opgezet om tot een specifieke output te komen (bijvoorbeeld adviesverlening, het beantwoorden van een onderzoeksvraag,...) behoren tot het domein van de valorisatie. We zullen een format uitwerken om deze vormen van valorisatie te erkennen en te registreren.

2.2. Meer ondersteuning voor valorisatiedomeinen

De IOF-mandaathouders bij de IOF-consortia en de valorisatiemanagers bij ADOC worden selectief ingeschakeld

om valorisatieopportuniteiten te detecteren en bijkomende mogelijkheden voor financiering te ondersteunen. Voor de valorisatie is doorgaans een multi- of interdisciplinaire invulling vereist, waardoor de faculteiten Sociale en Humane Wetenschappen, naast deze van de Exacte en Biomedische Wetenschappen of die van Geneeskunde, een complementaire rol kunnen opnemen (bijvoorbeeld met betrekking tot taal, interculturaliteit, inzichten in sociale of historische constructies, creatieve processen,...) of de brug kunnen bouwen tussen technologie en andere disciplines (taaltechnologie, audiodescriptie,...).

De valorisatiemanagers scouten in de eindfase van grote projecten gericht op economische en maatschappelijke uitdagingen, en gaan samen met de onderzoekers proactief op zoek naar verdere financieringsmogelijkheden met industriële en/of maatschappelijke partners. Daarbij wordt ook ingezet op een nog betere externe zichtbaarheid en valorisatie van onze onderzoeksinfrastructuur en -faciliteiten, onder meer door de online ontsluiting van meer informatie en door het organiseren van thematische en vraaggestuurde events zoals deze in het kader van Antwerp Smart Region Link.

In het licht van de beweging naar open science wordt het gebruik van Electronic Lab Notebooks gestimuleerd en de onderzoeksoutput breed en gericht gedissemineerd en gebruikt om bijkomende toegevoegde waarde te creëren.

2.3. Integratie en versterking van multidisciplinaire wetenschapsdomeinen

We streven naar een bottom-up integratie van onderzoeksgroepen die zo sterke onderzoeksplatformen kunnen vormen. Deze kunnen dan een adequaat forum zijn voor de mogelijke valorisatie van onderzoeksresultaten. De bestaande IOF-consortia laten goed zien hoe integratie en samenwerking kunnen leiden tot wetenschappelijke excellentie en een verhoogde economische en maatschappelijke impact. Enkele concrete voorbeelden van toekomstige opportuniteiten:

- Integratie en versterking binnen de universiteit en de Associatie Universiteit & Hogescholen Antwerpen van ingenieursgerichte en aanverwante opleidingen om beter in te spelen op kennisontwikkeling en zo een biotoop voor innovatie en valorisatie te creëren. Een multidisciplinaire ingenieurscluster kan een brede en op duurzaamheid gestoelde ingenieursopleiding aanbieden die vanuit een multidisciplinaire benadering tracht oplossingen aan te reiken voor de specifieke grootstedelijke problematiek.
- We zullen universitaire instituten zoals IMDO, USI en CeMIS aftoetsen als model en platform voor multidisciplinaire samenwerking, en trachten van daaruit best practices te omschrijven (zie deel 1, 1.2).
- Het potentieel van living labs, proeftuinen of demonstratieplatformen met een multidisciplinaire aanpak in domeinen als innovatieve zorg, intelligente (stads-)logistiek, Internet of Things en grootstedelijkheid wordt verder uitgewerkt.

3. Samenwerking met overheid en bedrijfsleven

3.1. Bruggen slaan naar partners

We zetten in op een loketfunctie voor bedrijven zodat zij makkelijker de weg naar de Universiteit Antwerpen vinden. De Dienst Valorisatie neemt hierin het voortouw, identificeert dossiereigenaars en kanaliseert vragen om informatie, netwerking en samenwerking. We stimuleren vanuit overlegplatformen het delen van best practices onder onderzoeksgroepen en met externe partners.

We leggen ons toe op intense samenwerking met de Vlaamse strategische onderzoekscentra alsook deze in het kader van de Vlaamse speerpuntclusters en innovatieve bedrijfsnetwerken.

We versterken de samenwerking met de Stad Antwerpen, de Provincie Antwerpen, met het Havenbedrijf en met organisaties als VOKA en Alfaport, onder meer door onderzoekers te mobiliseren voor en te ondersteunen bij initiatieven rond Internet of Things. De samenwerking met de Stad zal bijvoorbeeld worden versterkt door valorisatieprojecten rond duurzame chemie (Blue Chem en Blue Gate), en door het ondersteunen van Smart City-projecten vanuit het IOF en met andere middelen.

De samenwerking met de Provincie wordt onder andere versterkt door actief op zoek te gaan naar partners in Interreg- en EFRO-projecten en het begeleiden van spin-offs die zich op het Wetenschapspark Universiteit Antwerpen te Niel kunnen huisvesten.

We laten ons adviseren door VOKA in de zoektocht naar bedrijfspartners voor onderzoeksprojecten vanuit onze onderzoekstopics en overleggen met hen over valorisatietrajecten. We trachten meer onderzoekers te betrekken in hun Routeplan 2020, met prioritaire domeinen zoals logistiek, NxtPort en Smart City.

3.2. Samenwerkingsverbanden

Publiek-private samenwerkingen en leerstoelen worden opgezet om in specifieke niches waarin de universiteit excelleert, extra financiële middelen in de grootste-delijke regio Antwerpen te verwerven. Deze leerstoelen zijn bij voorkeur onderzoeksgedreven en bieden ook ruimte voor valorisatie en netwerkactiviteiten.

Samenwerkingsakkoorden kunnen ook toelaten om uitrusting te financieren. Hierbij worden ook ITG, UZA, AMS en de Hogere Zeevaartschool waar relevant betrokken. De betrokkenheid en participatie in incubatoren en innovatieactoren wordt verder geëxploiteerd. De samenwerking met private incubatoren fungeert als hefboom in concrete valorisatiedossiers.

4. Versterking en ondersteuning

4.1. Honoreren van valorisatie-initiatieven

We willen intern de onderzoekersvalorisatie beter dan nu honoreren. De evaluatie- en beoordelingscriteria met betrekking tot valorisatie zullen worden uitgebreid en krijgen gradueel een groter belang.

4.2. Een versterkte en proactieve Dienst Valorisatie

We versterken de Dienst Valorisatie door het aantrekken van vaste en tijdelijke krachten die proactief aan business development doen en onderzoeksgroepen daarin ondersteunen. Die ondersteuning zal ook vroeger in het valorisatieproces worden opgezet, met daarbij ook een aanpak op maat, gezamenlijk op zoek naar het beste traject per project.

Via de IOF-mandaathouders en valorisatiemanagers zullen we inter- en multidisciplinair werken binnen de eigen instelling stimuleren. We maken de centrale kennis rond marktinformatie, financiële informatie, projectmanagement en onderzoeksdisseminatie beter bekend en meer inzetbaar. De IOF- en valorisatiemanagers zetten daarbij gericht in op het intensifiëren van de contractuele samenwerking met het bedrijfsleven en op het proactief opsporen van valorisatieopportuniteiten. We streven in deze context ook naar een optimaal inschakelen van emeriti en alumni in concrete dossiers. Waar relevant wordt ook een beroep gedaan op externe expertise. Informatie uit marktanalyses wordt aangeboden in samenwerking met AMS, VOKA, Start-it KBC, Innovatiecentrum en andere marktgerichte actoren. Voor deze externe professionele begeleiding bij het uitwerken van een valorisatiestrategie voorzien we ook financiële ondersteuning vanuit IOF-POC-projecten.

4.3. Verhogen van de inkomstenstromen

We zullen een meer performant universiteitsbeleid ontwikkelen op het vlak van prijszetting in de vierde geldstroom. De lage prijscultuur en de schroom om meer marktconforme prijzen te vragen trachten we gericht bij te stellen door de valorisatiemanagers in het onderhandelingsproces te betrekken en ook meer informatie te verstrekken aangaande de full cost van activiteiten. Door het succesvol valoriseren via licentieakkoorden en participaties wordt bovendien het valorisatiefonds gespijsd, wat extra middelen oplevert die bijkomende ondersteuning van valorisatie in strategische domeinen mogelijk maken.

4.4. Uitbouw van een kwalitatievere IP-portefeuille

We zullen een actief en professioneel IPR-beleid voeren om de portfolio aan valoriseerbare kennis te verruimen en een gediversifieerd licentiebeleid te voeren vanuit een verhoogde betrokkenheid van IOF- en valorisatiemanagers en experten. De IOF-managers worden sterker aangestuurd en ingeschakeld in de aanloop naar octrooien, licentieakkoorden en spin-offs. Voor elk IP-dossier wordt een actief valorisatietraject uitgewerkt door een ad-hoc-valorisatieteam bestaande uit de onderzoekers, een IOF-mandaathouder en de IP-officer. Dit valorisatietraject wordt gemonitord waarna aan de hand van concrete GO/NOGO-criteria wordt beslist over de voortgang van de dossiers.

4.5. Opleidingen in ondernemerschap

We willen sterk inzetten op het stimuleren van ondernemerschap, in samenwerking met partners zoals VOKA, de Stad, de Provincie, de Associatie Universiteit & Hogescholen Antwerpen en AMS (zie ook deel 2, 4.1.3). Teamwork is steeds een belangrijk aspect in een succesvol valorisatietraject. We voorzien opleidingen in ondernemerschap, zowel voor studenten als voor onderzoekers. Dit kan bijvoorbeeld door elementen van ondernemerschap sterker dan nu te integreren in be-

staande opleidingsonderdelen. De opleidingen 'Dive into business' en 'Deep dive into business' (in samenwerking met Antwerp Doctoral School) worden verder versterkt en gepromoot in minder evidente opleidingen. Er zal ook een prijs van de IOF-raad worden ingesteld voor een succesvol valorisatieproject met veel impact.

In samenspraak met de Faculteit TEW streven we naar synergie tussen de verschillende ondernemerschapsopleidingen binnen en buiten de Universiteit Antwerpen (bijvoorbeeld met Start-it KBC, Bryo, SO-kwadraat, UBIS).

We willen ook onze doctoraatsstudenten en geïnteresseerde postdocs inzicht geven in de mechanismen achter succesvol ondernemerschap: creativiteit, het nemen van initiatieven, het herkennen van opportuniteiten. Dat doen we door hen in contact te brengen met inspirerende voorbeelden en enthousiaste alumniondernemers.

4.6. Sterke interacties aangaan met investeerders

We zullen goede en frequente contacten opbouwen en onderhouden met private kapitaalverschaffers en met zaai- en risicokapitaalfondsen (QBIC II, Capricorn, Capital-E, PMV, LRM, V-BIO, GIMV, BAM...). We zullen hen reeds in een vroeg stadium laten kennismaken met onze financieringsopportuniteiten en op zoek gaan naar meer pre-zaai- en zaikapitaal.

Deel 5

Dienstverlening aan de Universiteit Antwerpen

Onze universiteit draagt dienstverlening hoog in het vaandel. Als enige Vlaamse universiteit heeft ze een decretaal vastgelegde Raad Dienstverlening die de Universiteit Antwerpen in haar organisatie en werking academisch aanstuurt. Deze aansturing vertaalt zich door advisering, stimulering en coördinatie, vanuit wetenschappelijke expertise en analyse die ze zo nodig ook

zelf aanreikt. Collega's die zich inzetten voor de individuele en/of collectieve dienstverlening weten zich ondersteund en gewaardeerd, omdat het ZAP-statuut en het daarbij horende functieprofiel, dienstverlening als derde luik binnen elke academische opdracht erkent, ook in evaluatie- en bevorderingsdossiers.

1. Dienstverlening als organisatie

De Raad Dienstverlening is een academische kern-taakraad, bevoegd voor de academische aansturing en toetsing van het interne en het externe dienstverleningsbeleid. Met het oog daarop werden een aantal beleidsdomeinen geclusterd: (1) Universiteit & Samenleving, (2) Communicatie, (3) Sociale, Culturele en Studentgerichte diensten en (4) Bibliotheek.

De beleidsdomeinen zijn erg divers. Daarom is de besluitvorming in de Raad Dienstverlening georganiseerd vanuit een getrappt systeem, rond een aantal stuurgroepen. Deze stuurgroepen tekenen de basislijnen uit en toetsen die af bij de verschillende stakeholders, zoals het Departement Onderwijs, het Departement Onderzoek of de Associatie Universiteit & Hogescholen Antwerpen. De werking en het belang van de stuurgroepen is een dynamisch gegeven en zal op regelmatige basis geëvalueerd worden, in samenspraak met de stuurgroepvoorzitters. De samenstelling van de stuurgroepen zal

hertekend worden, waarbij alle medewerkers evenwaardig lid zijn. De samenwerking tussen de verschillende departementen behorend tot de cluster dienstverlening en andere centrale diensten (ADOND, ADOC, ADFIN, ...) wordt verder uitgediept, zodat synergieën maximaal kunnen spelen.

2. De Universiteit Antwerpen op de kaart

2.1. 'Bepaal mee de toekomst'

De Universiteit Antwerpen wil sterk inzetten op haar maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid als centrum van kennis en onderwijs in de ruime regio Antwerpen, om zich van daaruit nationaal en internationaal te positioneren (zie deel 1, 1.2).

Hierbij staat het thema 'Bepaal mee de toekomst' centraal. Zowel het excellente onderzoek, het inspirerende onderwijs als de maatschappelijke dienstverlening bie-

den een jonge en dynamische context waarin eenieder op zijn manier mee de toekomst kan bepalen. De universiteit neemt dit thema nadrukkelijk op bij de werving van studenten en personeel.

Het Departement Communicatie werkt voortaan zelf de campagnes rond studentenwerving uit, in nauw overleg met de academische gemeenschap. Daarbij is de Stuurgroep Communicatie een belangrijk klankbord van en voor de academici.

2.2. Interne en externe communicatie

Het Departement Communicatie werkt voor zijn opdracht in nauw overleg met de andere administratieve departementen en met de faculteiten en streeft ook een optimalisering van de eigen organisatie na. Daarvoor worden synergieën met andere departementen gezocht, in het bijzonder met de departementen Universiteit & Samenleving en ICT. Waar mogelijk en wenselijk besteden we concrete taken extern uit.

De voorbije jaren zette de universiteit sterk in op het ontwikkelen van adequate communicatiekanalen teneinde de Universiteit Antwerpen op de kaart te zetten. Die inspanningen worden verdergezet en ook versterkt door een verhoogde aandacht voor netwerking en voor het opbouwen van relaties met al wie zich met de universiteit verbonden voelt. Daarbij speelt de verdere ontwikkeling van Customer Relation Management (CRM-systeem) een belangrijke rol. De zorg voor de online kanalen moet minstens even groot zijn als de aandacht voor offline media.

Interne communicatie is de hefboom om het beleid op verschillende niveaus te vertalen naar alle medewerkers. Een goede interne communicatie versterkt en optimaliseert niet alleen de onderlinge samenwerking, ze geeft die medewerkers een gevoel van verbondenheid en trots op onze organisatie. Op die wijze wordt 'Bepaal mee de toekomst' een verbindende en inspirerende factor. Daarom zullen we verder inzetten op de uitbouw van Pintra als een instrument van samenwerking en van thematische nieuwsbrieven om informatie bij de interne doelgroepen te brengen. Daarbij worden extra inspanningen gedaan om aan de noden van Engelstalige medewerkers en van nieuwkomers aan onze universiteit tegemoet te komen, bijvoorbeeld door een aangepaste website en andere vormen van gerichte communicatie.

Ook de externe communicatie willen we verder versterken. We willen duidelijk zichtbaar zijn in het straatbeeld en met gerichte campagnes in de media en in secundaire scholen onze naambekendheid vergroten en studenten aantrekken. Aandacht in pers en nieuwe media is een belangrijke beleidsprioriteit om ons universitaire project uit te dragen. We versterken de perswerking door onze

expertendatabank heel visibel en eenduidig te ontsluiten voor de media. Medewerkers kunnen mediatraining volgen en we ondersteunen hen bij schriftelijke, mondelinge en visuele communicatie.

2.3. Secundair onderwijs

Goede relaties met het secundair onderwijs zijn van het grootste belang voor de kwaliteit van onze instroom. We streven naar een optimale coördinatie tussen centrale en decentrale initiatieven vanuit onze universiteit en zullen gericht inzetten op infosessies in de scholen van de ruime regio, jaar na jaar. Er zullen structurele contacten met de scholen worden aangeknoopt, met vervolgens op de infosessies zelf een algemene presentatie van onze universiteit en ook een overzicht van alle faciliteiten en studeermogelijkheden.

2.4. Alumni

Onze universiteit heeft een uitgebreid alumninetwerk met een groot potentieel dat nog meer kan worden aangesproken en bereikt. We moeten dit netwerk activeren en onderhouden. Een recent onderzoek bracht de behoeften van onze alumni in kaart. Het hart van de alumni klopt dicht bij de opleiding en de faculteit; daar zit de motor van elke alumniwerking. Het centrale Alumni Office biedt daarbij expertise en logistieke en financiële ondersteuning. De werking van dit orgaan en de samenwerking met de faculteiten moeten geëvalueerd worden. We zullen ook best practices vanuit andere universiteiten bekijken.

2.5. Studentcommunicatie

De studentcommunicatie verloopt op heel diverse wijze, zowel tussen studenten onderling als tussen docent en student en tussen student en studentenadministratie. De diverse communicatiekanalen zullen herbekeken worden met het oog op een efficiënte, eenduidige en transparante studentcommunicatie. We opteren voor de uitbouw van een overkoepelend studentenportaal, dat voor de studenten op gepersonaliseerde wijze de diverse informatiestromen groepeerd en aanreikt.

2.6. Het Universiteitsfonds

Het Universiteitsfonds heeft een stevige positie verworven binnen onze universiteit. De coördinatie van verschillende giften, schenkingen en legaten en de daarbij ondersteunende administratieve opvolging, leidden tot een verdubbeling van de financiële inkomsten vanuit me-

cenaatsfinanciering. Het huidige economische klimaat is gunstig voor schenkingen bij leven en doolegaten. Het zou een gemiste kans zijn indien we hier niet volop op inzetten.

Een verdere uitbouw dringt zich op, om meer en andere financieringskanalen te verkennen. Het inspelen op grote giften via netwerking en een actieve benadering van bedrijven met concrete projecten is een must. Een nuttig instrument is de op te richten fundraising board, samengesteld uit personen met diverse achtergrond, kennis en vaardigheden, niet enkel eigen personeel maar ook stakeholders, emeriti en alumni.

3. Onze studenten

3.1. Diversiteit en eigenheid

De Universiteit Antwerpen is een jonge, dynamische en toekomstgerichte universiteit. Ze wil zich, vanuit haar geografische ligging, toeleggen op een democratische samenlevingsopbouw, door bij te dragen aan een actuele invulling van vrijheid, gelijkheid en solidariteit. In taal en denken hebben we het vandaag dan over een pluralistische en open samenleving, multicultureel en zelfs superdivers, gebaseerd op mensenrechten. Dit is het kader waarin wij vanuit een permanent streven naar kwaliteit, invulling willen geven aan onze eigenheid: als kosmopolitische en pluralistische universiteit, waar alle studenten en personeelsleden zich thuis voelen. De universiteit wil daarbij de meerwaarde van diversiteit benadrukken, als bron van creativiteit en verrijking door de variatie aan inzichten en visies.

De Universiteit Antwerpen staat omwille van zijn grootstedelijke context voor heel wat uitdagingen. Antwerpen zal het volgende decennium evolueren naar een 'majority-minority city' waarbij de meerderheid van de bewoners uit een waaier van minderheden bestaat.

Vanuit haar missie als maatschappelijk geëngageerde universiteit heeft de Universiteit Antwerpen zich steeds ingezet om de in-, door- en uitstroom van studenten uit kansengroepen te bevorderen. Toch moet onze universiteit zich daarin nog meer positioneren, zowel intern als extern. Er is een discrepantie tussen de potentiële instroom van kwaliteitsvolle studenten uit kansengroepen vanuit het secundair onderwijs en hun aanwezigheid aan de Universiteit Antwerpen. Uit een recente studie bleek bovendien dat hun studiesucces significant lager ligt dan het studiesucces van niet-kansengroepen. Om progressie te maken, zullen we de krachten bundelen en de aanwezige interne expertise optimaliseren (CeMIS, Departement Universiteit & Samenleving, Departement Sociale, Culturele en Studentgerichte diensten, studentenverenigingen). Daarbij moeten we ook bij de over-

heid aandringen op meer middelen voor de specifieke Antwerpse onderwijsuitdagingen.

We werken verder aan de bewustwording van dit thema bij onze studenten. We ondersteunen dit door het creëren van een structurele dialoog. Meer inzetten op projecten zoals Tutoraat, Klimop, Monitoraat op Maat en Mentoraat Plus blijft een prioriteit.

Ook de vertaalslag naar de werkvloer vraagt extra inspanningen. Er is bij alle werknemers nood aan opleiding rond diversiteit in al zijn mogelijke vormen met bijzondere aandacht voor interculturaliteit. De invloed van het eigen referentiekader op het persoonlijk handelen mag niet worden onderschat; bijkomende interculturele competenties zijn nodig om te kunnen werken binnen een multiculturele context.

Daarnaast zullen we ook nieuwe acties opzetten (bijvoorbeeld diversiteitscoördinatoren) en initiatieven in faculteiten en opleidingen ondersteunen. Het opstellen van facultaire beleidsplannen en het aanduiden van een diversiteitsteam kan zorgen voor een gedragen diversiteitsbeleid binnen de faculteiten, ondersteund vanuit het centrale niveau. Daarnaast doen we een bijzondere inspanning om ook de specifieke problematiek van student-vluchtelingen aan te pakken.

We zullen bij dat alles ook waar nuttig en mogelijk een beroep doen op externe expertise, o.a. vanuit Nederland.

We zullen verder inzetten op samenwerking met de hogescholen teneinde good practices bij ons mee te implementeren.

3.2. Dienstverlening aan studenten

De flexibilisering van het hoger onderwijs, het stijgende aantal studenten en de diverse instroom vragen om steeds meer professionele begeleiding zowel binnen de centrale diensten als binnen de faculteiten. Zowel voor toekomstige als huidige studenten biedt onze universiteit workshops, individuele begeleiding en training aan. Het Departement Sociale, Culturele en Studentgerichte diensten informeert en ondersteunt studenten tijdens hun studieloopbaan. De ondersteuning is drieërlei: begeleiding tijdens de studieloopbaan (studiekeuze, heroriëntering, studievaardigheden enzovoort), aanvragen voor bijzondere faciliteiten en psychologische ondersteuning.

Ingevolge een kleiner netwerk met ook minder rolmodellen, verdienen instromende studenten uit kansengroepen bijzondere aandacht. Het aanleren van een goede studiemethode wapent studenten tegen een vervroegde dropout. Het huidige aanbod is voldoende groot, maar toch bereikt men niet steeds de juiste studenten.

Een belangrijke uitdaging hierbij is de begeleiding waar mogelijk ook te organiseren i.s.m. met de studenten. Dat kan bijvoorbeeld door ze actief te betrekken bij de bekendmaking van het aanbod. De uitbreiding van het

STudentInformatiePunt (STIP) op Campus Drie Eiken is omwille van het stijgend aantal studenten een prioriteit.

Binnen de Universiteit Antwerpen fungeert de Dienst Studieadvies en Studentenbegeleiding als eerste aanspreekpunt voor studenten met een functiebeperking die nood hebben aan bijzondere faciliteiten. Het aantal behandelde aanvraagdossiers is enorm gestegen. De complexiteit van de dossiers, de gewijzigde wetgeving en administratieve opvolging vragen een grote inspanning van alle betrokken actoren.

Onze studenten hebben recht op een aangenaam campusleven. Het is aan de universiteit om de flankerende maatregelen zo efficiënt mogelijk in te vullen (catering, logies, lokalen voor studentenactiviteiten, ...). Alle studenten kunnen bij de sociale dienst terecht voor huisvesting en hulp bij de financiering van hun studie. Het aantal aanvragen voor individuele financiële steun stijgt echter exponentieel. De Universiteit Antwerpen zal deze uitdaging ter harte nemen.

De universiteit aanziet het niet als haar opdracht om zelf studentenkamers uit te baten, maar wil wel mee waken over een voldoende aanbod aan degelijke en betaalbare kamers. Talrijke activiteiten worden ontwikkeld met aandacht voor een academische invalshoek en met een maatschappelijke verankering in de regio. Het huidige sportaanbod zoals ook de cultuurdienst bieden een waaier aan mogelijkheden. Waar mogelijk zal nog meer worden samengewerkt met de Associatie Universiteit & Hogescholen Antwerpen en met Gate15 om de slagkracht binnen Antwerpen te vergroten. De samenwerking in het Antwerp Research Institute of the Arts (ARIA) biedt zeker heel wat opportuniteiten in verband met kunst en cultuur.

4. De maatschappelijke rol van onze universiteit

4.1. Dienstverlening en maatschappelijk debat

De universiteit wil aanwezig zijn in het maatschappelijke debat en elkeen die hierin een rol kan spelen op constructieve wijze daartoe aansporen. Het kritische interdisciplinaire debat, het samenbrengen en uitwisselen van kennis en expertise in de vele onderzoeksgroepen aan de Universiteit Antwerpen, dat alles biedt heel wat mogelijkheden. Het visieplatform is hiervoor een eerste stap, maar we willen de deelname van ons academisch korps aan het publieke debat nog meer aanmoedigen. Het gaat er niet enkel om de zichtbaarheid te vergroten, maar vooral ook om maatschappelijke verantwoordelijkheid op basis van hun academische expertise op te nemen. Ook de studentengemeenschap willen we in deze zin

aanmoedigen. De studentenverenigingen zijn hierbij een vanzelfsprekend aanspreekpunt. In die context kan ook worden gedacht aan een geïntegreerde werking van 'Zomaar een dak' en de vrijzinnige dienst, samen onder één dak. Dat resulteert enerzijds in een jongerenwerking gericht op onthaal en ontmoeting en anderzijds in een systematische organisatie van debatten en lezingen voor studenten en personeel rond belangrijke maatschappelijke thema's in een pluralistisch kader.

De dienstverlening zal op bijzondere wijze worden aangemoedigd door het opzetten van dienstverleningsprojecten, naar analogie met de UFOO-onderwijsprojecten en BOF-onderzoeksprojecten. We zullen daarbij financiële middelen ter beschikking stellen aan collega's voor projecten die passen in het kader van de maatschappelijke dienstverlening van de Universiteit Antwerpen.

4.2. Levenslang leren en wetenschapscommunicatie

Vanuit het team Levenslang Leren zal blijvend ingezet worden op het dialogeren en informeren van wetenschappelijke kennis met als doel interesse op te wekken en kennis te vergroten. Deelname aan verschillende lezingenreeksen, wetenschapscafés, de Dag van de Wetenschap, ... zorgen ervoor dat de academische expertise van onze Universiteit Antwerpen wordt uitgedragen. Wij zullen elke vorm van wetenschapscommunicatie blijven stimuleren en aanmoedigen. Het stimuleren van loopbanen zoals beschreven in het STEM-actieplan is een beleidsprioriteit. In nauwe samenspraak met de Associatie Universiteit & Hogescholen Antwerpen wordt onderzocht of het Lerend netwerk STEM in Antwerpen verder kan uitgebouwd worden. We willen ook andere wetenschapsdomeinen, zoals taal- en letterkunde, betrekken bij dit STEM-actieplan. Het acroniem kan zo uitgebreid worden tot STE(A)M: Science, Technology, Engineering, Arts en Mathematics.

4.3. Ontwikkelingssamenwerking

Onze universiteit ziet het als haar opdracht om studenten en personeel actief te laten zijn in universitaire ontwikkelingssamenwerking, vanuit de overkoepelende thema's welzijn, rechtvaardigheid en duurzame ontwikkeling, met bijzondere aandacht voor de minst geprivilegieerden. Ze ondersteunt actief de personeelsleden bij hun activiteiten om de implicaties van onze manier van leven en werken in het globale Noorden voor landen in het globale Zuiden te duiden, alsook bij hun inspanningen in het globale Zuiden om de academische internationalisering in deze landen mede vanuit een zuid-perspectief uit te bouwen. Dit alles in nauwe samenwerking met de entiteiten die universiteitsbreed rond ontwikkelingssamenwerking hier en/of ginds actief zijn.

De Universiteit Antwerpen wil daarom langetermijnpartnerschappen versterken over en met instellingen in het globale Zuiden. De ontwikkelingsthema's liggen in de lijn van het algemene thema 'capaciteitsopbouw' van de universitaire ontwikkelingssamenwerking.

De aangekondigde hervorming van de sector ontwikkelingsamenwerking (2016, minister De Croo) en het Global Minds-dossier (VLIR-UOS) hebben een directe impact op de interne activiteit van de Universiteit Antwerpen op vlak van ontwikkelingssamenwerking. Er werd een Werkgroep Ontwikkelingsamenwerking opgericht, samengesteld uit vertegenwoordigers van de drie wetenschapsgebieden (Human, Applied & Life Sciences) en van entiteiten actief op het vlak van ontwikkelingssamenwerking. Deze Werkgroep krijgt als opdracht richting te geven aan het instellingsbrede beleid (onderwijs, onderzoek, algemene sensibilisering) van de Universiteit Antwerpen op het gebied van academische ontwikkelingssamenwerking, en na te denken over effectiviteit en efficiëntie en om interdisciplinaire en interfacultaire initiatieven in dit verband te bevorderen.

5. De Universiteitsbibliotheek

5.1. Financiële constraints

De Universiteitsbibliotheek draagt zorg voor digitale en analoge collecties, die steeds meer in elkaars verlengde liggen. De collectievorming en de financiering daarvan, in samenspraak met de faculteiten, blijven een punt van grote zorg. Wereldwijd is de financiering van de wetenschappelijke informatie een zeer groot probleem. De uitgevers hebben een monopoliepositie en zij houden de bibliotheken in een wurggreep met voortdurende prijsstijgingen. De bibliotheek zal onder meer nagaan wat ze zelf aan het beheer van de vele duizenden abonnementen kan doen.

5.2. Behoud en beheer van collecties

We willen alert blijven voor alle nieuwe ontwikkelingen. Bibliotheken, archieven en musea werken in een sterk veranderende omgeving. Het management van deze organisaties moet sturing geven aan die veranderingen. De bibliotheek streeft naar een duurzaam personeelsbeleid en stimuleert levenslang leren. Diverse commissies adviseren haar bij haar werking. We willen deze samenwerking evalueren en intensifiëren. Behoud en beheer van collecties vragen om een voortdurende zorg en opvolging. Het systeem van collectievorming zal herdacht worden. Een lacune in de collecties zijn nieuwe studieboeken, zowel in analoge als digitale vorm. Het Kwaliteitslabel dat we van de Vlaamse Overheid verwerven willen we ook onder het nieuw aangekondigde

Cultureel Erfgoeddecreet behouden. In 2013 aanvaardden de Bibliotheekraad en de Raad Dienstverlening de beleidsnota 'Het Geheugen van de Universiteit Antwerpen'. Hierin werden pilootprojecten beschreven die moesten resulteren in een professionele registratie en beschikbaarstelling van het academisch erfgoed, in een duurzame registratie en digitale presentatie van het kunstpatrimonium, en in de oprichting van een universiteitsarchief. De afdeling Bijzondere Collecties beheert het prentenkabinet zoals ook de kerncollectie oude drukken en zal tevens het kunstpatrimonium en het academisch erfgoed verzorgen. Er komt een professioneel universiteitsarchief als afdeling binnen de bibliotheek. De universiteit heeft als prioriteit de selectie en bewaring van administratieve archieven aangemerkt. Digitale informatie is immers minstens even kwetsbaar als de dragers op papier. De historische archieven zullen op termijn worden geïnventariseerd, ontsloten en beschikbaar gesteld.

5.3. Digitale collecties

Digitale collecties met de bijbehorende dienstverlening zijn speerpunt in het bibliotheekbeleid. Dit wordt mede mogelijk gemaakt door de automatiseringsafdeling van de bibliotheek, Anet. De software Brocade wordt steeds verder ontwikkeld voor de ontsluiting van collecties van bibliotheken, archieven en musea. Anet en Brocade spelen de centrale rol in het netwerk van ruim twintig wetenschappelijke bibliotheken en archieven. Anet werkt intensief aan kennisoverdracht, vernieuwing en verduurzaming van de basisinfrastructuur, met moderne documentatie van de volledige broncode. In 2013 richtte de bibliotheek de spin-off Ciblis op, waarin de automatisering van openbare bibliotheken in Vlaanderen, België en het buitenland zijn ondergebracht. Als aandeelhouder streeft de Universiteit Antwerpen naar verdere groei van Ciblis. Kerntaken van bibliotheken zijn acquisitie en beheer van metadata. We gaan na hoe het geïntegreerde zoeken in de eigen collecties verbeterd kan worden.

5.4. Onderwijs en onderzoek

De Universiteitsbibliotheek levert een bijdrage aan het onderwijs door het aanbieden van studievoorzieningen zoals rustige studieruimten in bibliotheken, leercentra en maker spaces. Ruime openingsuren en goede voorzieningen zoals speciale computers, lokalen voor groepswork en snelle wifi maken daarvan deel uit. We zullen de vraag naar langere openingstijden tijdens blok- en examenperiodes evalueren.

De bibliotheek ondersteunt het onderwijs aan de Universiteit Antwerpen op diverse manieren. De bibliotheken van Campus Groenenborger en Campus Drie Eiken worden omgevormd tot bibliotheek-leercentra en

er komt een maker space en nieuw magazijn op Campus Groenenborger. Onder invloed van Google en de sociale media zijn de verwachtingen sterk veranderd. We willen bijdragen aan de opleiding van de gebruikers zodat zij de kwaliteitsvolle informatie ook daadwerkelijk vinden en op kwaliteit kunnen beoordelen.

De bibliotheek ondersteunt het onderzoek vooral vanuit haar eigen specifieke expertise. Zo wordt in samenspraak met de Onderzoeksraad de academische bibliografie en het digital repository verder ontwikkeld. Samen met Departement Onderzoek volgen we de evoluties op rond open access. ORCID is een veelbelovende technologie voor de unieke identificatie van auteurs en dus ook belangrijk voor het e-curriculum. Anet en het Departement ICT ontwikkelen gezamenlijk de integratie van ORCID in de relevante systemen. De bibliotheek gaat door met de kwaliteitsvolle digitalisering van de eigen collecties ten behoeve van onderzoek en onderwijs. Onderzocht wordt op welke wijze de research data op lange termijn bewaard en toegankelijk kunnen blijven.

6. Internationalisering

Internationalisering is een van de kerntaken van de Universiteit Antwerpen en staat dus hoog op de beleidsagenda. Internationalisering is voor de universiteit geen doel op zich maar een *conditio sine qua non* om een kwaliteitsvolle en relevante werking te garanderen binnen onderwijs, onderzoek en dienstverlening.

6.1. Instroom, verblijf

Het groeiend aantal buitenlandse studenten en personeelsleden vraagt om een aangepaste dienstverlening van alle structuren en geledingen binnen de Universiteit Antwerpen, om zo verder te evolueren naar een echte internationale campus. De interactie en goede samenwerking tussen centrale en facultaire diensten is daarbij een must. De stroomlijning van de administratieve dienstverlening aan internationale medewerkers en studenten willen we optimaliseren. De organieke logica is voor buitenlanders niet evident omdat zij niet vertrouwd zijn met onze interne structuren. De doorlooptijd van de administratieve verplichtingen en de praktische voorbereidingen voor een verblijf aan de Universiteit Antwerpen moeten waar mogelijk worden gereduceerd. Hiervoor wordt gedacht aan een eigen aangepaste website met 'loketfunctie' en een centrale regie in nauwe samenwerking met de betrokken faculteiten.

Voor internationale studenten werken we een nieuw project MONDO uit, om een 'community' te creëren waarbij gezamenlijke activiteiten worden georganiseerd voor en door internationale studenten, onderzoekers en hun familie.

6.2. Uitstroom

Onze universiteit aanziet het als een belangrijke uitdaging om de internationale dimensie binnen het onderwijs verder te versterken. We willen onze studenten ruime internationale en interculturele competenties meegeven zodat ze beter kunnen functioneren in een mondialiserende samenleving. Het is van belang om actief te blijven inzetten op een ruim aanbod voor internationale mobiliteit, een goede voorbereiding voor studenten, uitgebreide beursmogelijkheden en internationalisation@home. Zo kan een zo groot en zo divers mogelijke groep studenten een kwalitatieve internationale ervaring beleven, thuis of in het buitenland.

De dienstverlening voor inkomende internationale studenten en uitgaande eigen studenten zullen we versterken en verder ontwikkelen op basis van zelfevaluatie en bevragingen. Vanuit de centrale diensten zullen we opleidingen verder ondersteunen bij het opzetten van joint degrees, Erasmus+-programma's, zomerscholen en sterke partnerschappen.

6.3. Universitaire netwerken

Onze universiteit streeft naar een versterking van internationale samenwerking. Ze zal vernieuwende trends blijven opvolgen en waar relevant de toepassing ervan initiëren en faciliteren binnen de instelling.

De Universiteit Antwerpen zal verder structureel samenwerken met haar prioritaire partners in Afrika, Azië en Latijns-Amerika, inclusief ontwikkelingssamenwerking. Ze investeert in de bestaande universitaire netwerken (Utrecht Netwerk, AURORA, YERUN, Columbus Association, en ook EUPRIO). Ze zal ook blijvend inzetten op internationale onderwijsprogramma's die projectmatige samenwerking bevorderen met partners binnen en buiten Europa. Ook via de succesvolle Antwerp Summer University bouwt de Universiteit Antwerpen bruggen met regionale en internationale partners.

De structurele internationale samenwerking inzake onderwijs, onderzoek en dienstverlening van de universiteit als zodanig, zal in elk geval worden gekaderd in een beleid van doelgerichte internationalisering en prioritering: welke regio's, welke thema's? Hierin is een belangrijke rol weggelegd voor de Dienst Internationale Samenwerking, in nauwe samenwerking met andere centrale diensten, de faculteiten en de instituten.

Antwerpen, 12 april 2017

Herman Van Goethem

Ann De Schepper, Ronny Blust,
Silvia Lenaerts, Filip Lardon