

vertrouwen en maatschappelijke betrokkenheid samenwerking en een dosis pragmatisme

De universiteit is een gemeenschap van academici, studenten en ondersteunend personeel die allen bijdragen tot haar kerntaken: onderwijs, onderzoek en maatschappelijke betrokkenheid. Bij het uitvoeren van elk van die kerntaken zijn vertrouwen, samenwerking en een dosis pragmatisme nodig.

The people when rightly and fully trusted will return the trust. (Abraham Lincoln)

We menen dat onze universiteit in haar huidige werking al te vaak uitgaat van wantrouwen. Dat willen we veranderen. We willen dat de Universiteit Gent een universiteit wordt die vertrouwen schenkt aan haar medewerkers en studenten. Geen 'blind vertrouwen', wel een cultuur van vertrouwen, gekoppeld aan verantwoordelijkheid. Een cultuur waarin UGent'ers uitdagingen durven aan te gaan en daar ook verantwoordelijkheid voor willen opnemen, zonder bang te moeten zijn voor overdreven afstraffing wanneer iets niét lukt. Zelfs de allergrootste genieën hebben uit hun fouten geleerd hoe ze het een volgende keer nog beter konden doen.

**'Durf Denken
Durf Doen'**

We willen een dynamische universiteit, waarin medewerkers en studenten niet alleen durven te denken, maar ook leren en mógen durven.

De Universiteit Gent is diep geworteld in de stad Gent en profileert zich, net zoals de Gentse Stroppendragers, als een beetje rebels en eigenzinnig. Met aandacht voor pluralisme, zorgzaamheid, respect voor mensenrechten en *fact checking*. En, zeker niet te vergeten, aangevuld met een dosis West-Vlaamse nuchterheid en ondernemersspirit.

'Durf Denken' is ons credo.

We voegen daar graag aan toe: 'Durf Doen'.

In wat volgt gaan we in op de programmapunten die door ACOD naar voor werden geschoven in de aanloop naar de verkiezing van een nieuwe rector en vicerector. Het geheel van ónze programmapunten is te vinden op de website rikenmieke.ugent.be. We vinden het belangrijk om dit op te merken, zodat de lezer van dit document zich ervan kan vergewissen dat we bij het schrijven van onze reactie op de ACOD-programmapunten niet zijn uitgegaan van de vraag *'Wat moeten we schrijven om het ACOD en haar leden te behagen?'* Verkiezingsbeloftes formuleren is immers één ding; die beloftes ménen is soms iets anders... **Wij zijn bij het schrijven van deze reactie uitgegaan van onze toekomstvisie voor de**

Universiteit Gent, die al een hele tijd beschikbaar is via onze website. We namen bovendien passages over uit opiniebijdragen en interviews die we op grote schaal bekendmaakten via kranten, magazines en sociale media. Onze reactie is dus oprecht. Tegelijkertijd hebben we tijdens het schrijven kunnen vaststellen dat nagenoeg al onze programmapunten tegemoet komen aan zeer terechte bekommernissen en vragen van het ACOD. We voelen ons dus gesterkt en gesteund door het document ['Programma ACOD voor rectorverkiezingen'](#).

ACOD vraagt de kandidaten om het participatief model verder te verbeteren en uit te breiden. In geen geval mag het huidige participatief model afgebouwd worden, ook niet in de hoogste bestuursorganen.

My mother always taught us that if people don't agree with you, the important thing is to listen to them. But if you've listened to them carefully and you still think that you're right, then you must have the courage of your convictions. (Jane Goodall)

We moeten streven naar een gezonde relatie tussen de verschillende beleidsorganen. Een rectoraal team hoort terecht verantwoording af te leggen aan de Raad van Bestuur. Omgekeerd moet de Raad van Bestuur het rectoraal team 'voeden'. De Raad van Bestuur en het rectoraal team zijn dus partners, die elk vanuit hun eigen specifieke rol de belangen van de universiteit dienen. Het is evident dat de Raad van Bestuur participatief moet samengesteld blijven en dat dus alle geledingen er een plaats in hebben. Hetzelfde geldt voor alle andere raden en commissies binnen de UGent.

In dit verband is het nuttig om ook de relatie met de sociale partners aan te halen: respectvol overleg met hen is belangrijk. Dit overleg moet geleid worden door het rectoraal team, en gevoerd worden binnen de strategische visie die de Raad van Bestuur vastlegt.

Wij vernemen dat andere kandidaten voor de mandaten van rector en vicerector pleiten voor een grondige hervorming van de beleidsstructuren binnen de UGent. Tijdens toelichtingen werd gesteld dat moet gestreefd worden naar een kleiner aantal leden in tal van beleidsorganen. Wij zijn bevreesd dat het democratisch en het participatief gehalte van de beleidsvoering hierdoor in gevaar komt. Voor ons is niet de omvang van beleidsorganen de belangrijkste prioriteit, en al zeker niet het dogma 'hoe minder leden hoe beter'.

Voor ons is de manier waarop besluitvorming tot stand komt, de eerste prioriteit. Het is onaanvaardbaar om slechts één voorstel op tafel te leggen, dat werd voorbereid door een kleine groep 'gegadigden' of 'vertrouwelingen' en vervolgens te nemen of te laten is. Dit is nochtans wat momenteel vaak gebeurt. Een inperking van het aantal mensen dat bij de besluitvorming betrokken wordt (het dogma 'hoe minder leden hoe beter') dreigt deze anomalie nog te versterken. Wij pleiten daarom voor een uitbreiding van het participatief

model: participatie moet meer inhouden dan lidmaatschap van organen die finaal stemmen over te-nemen-of-te-laten-voorstellen; participatie betekent voor ons ook actieve betrokkenheid bij de totstandkoming van voorstellen. Waarbij aan de bevoegde organen systematisch verschillende alternatieven worden voorgelegd, met duidelijke overzichten van de voor- en nadelen van deze alternatieven, zodat binnen deze organen een inhoudelijk debat kan gevoerd worden en échte participatie van alle geledingen wordt gerealiseerd.

ACOD vraagt de kandidaten om een einde te maken aan de baronieën binnen de UGent. Goede werkomstandigheden mogen niet afhangen van de wil van individuele "onaantastbare" leidinggevend. We vragen de kandidaten ook om zich uit te spreken tegen het "cijnskiesrecht" bij de rectorverkiezingen, en stappen te zetten om dit te wijzigen naar volgende verkiezingen toe.

We pleiten ervoor om volop in te zetten op de sterktes van eenieder, ongeacht de ingenomen rang of stand. We pleiten ervoor om vanuit die sterktes maximale ontplooiingskansen te geven aan alle UGent'ers, eerder dan expliciet of impliciet te verwachten dat iedereen (zeer) goed is in alles. Toekomstige taakinvullings- en evaluatieprocessen moeten hierop inspelen. **Bovendien moeten we veel vaker dan nu het geval is teamwerk tussen mensen en entiteiten aanmoedigen in plaats van ze te verhinderen; we moeten teamwerk bovendien expliciet in rekening brengen tijdens evaluatieprocessen.**

Over evaluaties gesproken... evaluaties zijn noodzakelijk. De huidige evaluatieprocedures gaan echter te weinig uit van vertrouwen in de medewerkers, en zorgen voor te veel administratieve overlast. Activiteiten moeten a priori worden omschreven, en worden a posteriori beoordeeld door tal van raden en commissies. We pleiten voor meer autonomie, waarbij we de wildgroei aan evaluatieprocessen drastisch inperken. We pleiten tevens voor een andere kijk op evaluaties. Momenteel worden evaluaties al te vaak gebruikt en/of ervaren als een middel om negatieve aspecten aan het licht te brengen; evaluaties kunnen echter ook een middel zijn om positieve aspecten te erkennen én te expliciteren. We pleiten voor dat laatste: evaluaties die gericht zijn op waardering. We herhalen tevens dat probleemsituaties tijdig moeten geïdentificeerd, benoemd en aangepakt worden.

Laat mensen evalueren door evaluatoren die écht zicht hebben op hun activiteiten, en laat die evaluaties in twee richtingen gebeuren. Van leidinggevend naar medewerkers, én omgekeerd. Dat laatste is belangrijk: momenteel wordt doorgaans top-down gewerkt en geëvalueerd: leidinggevend zijn de baas, zij beslissen wat hun medewerkers doen; bovendien evalueren zij hun medewerkers, terwijl het omgekeerde nooit gebeurt. Dit kan niet langer. Op de meeste plaatsen binnen onze universiteit loopt het goed, maar de baronieën die op basis van deze top-down-visie hier en daar zijn ontstaan, moeten verdwijnen.

In de evaluaties moet dus de nodige aandacht worden besteed aan het welzijn van alle medewerkers. Leidinggevendenden die in staat zijn om een goede werkomgeving te creëren, moeten daarvoor meer waardering krijgen.

Wat het zogenaamde 'cijnskiesrecht' betreft, is het duidelijk dat een spanningsveld heerst tussen enerzijds het gewicht dat aan de ZAP-geleding wordt toegekend (67%) en het gewicht dat aan het geheel van de andere geledingen wordt toegekend (33%). We spreken ons niet uit over wat de ideale gewichtsverdeling is maar vragen hieromtrent een constructief overleg met álle geledingen, bij voorkeur snel na de afronding van de huidige verkiezingsprocedure.

ACOD vraagt de kandidaten om werk te maken van een betere organisatie van onderwijs en onderzoek, die niet noodzakelijkerwijs vertrekt van de huidige structuur van de universiteit. Infrastructuur moet efficiënt ingezet worden, en elk personeelslid moet kunnen rekenen op een goede werkomgeving. Leidinggevendenden moeten goed omkaderd en opgeleid worden.

ACOD vraagt de kandidaten zich te engageren om de achterstand in de investeringen in preventie en bescherming versneld weg te werken. Er moeten concrete middelen worden voorzien om dit te kunnen doen. Daarnaast moet werk gemaakt worden van een netwerk van lokale veiligheidsverantwoordelijken op elke werkplek en van een aangepaste opleiding voor leidinggevendenden.

De huidige verdeelsleutels binnen de UGent bevatten nauwelijks *incentives* voor samenwerking. Zo laat de verdeling van de P-punten geen enkele mogelijkheid aan faculteiten om gezamenlijke voorstellen te doen, zodat iedere faculteit gedwongen wordt om 'eigen P-punten' te verwerven. Dat is uiteraard nefast voor interfacultaire samenwerking, terwijl meer samenwerking nu net cruciaal is om tot een betere organisatie van onze onderwijs- en onderzoeksactiviteiten te kunnen komen.

Het is ook hoog tijd om de – vaak ten onrechte gepercipieerde – tweedeling 'faculteiten' versus 'centrale administratie' de wereld uit te helpen. Die tweedeling is contraproductief en wordt bovendien niet zelden in negatieve zin uitgedrukt ('die van de administratie', 'die van de faculteiten'). We werken met zijn allen voor dezelfde universiteit en moeten samen als één gemeenschap van academici, studenten en ondersteunend personeel vooruit gaan. **Elkeen moet op zijn of haar manier, binnen zijn of haar functie, kunnen bijdragen tot de realisatie van de kerntaken van de UGent: onderwijs, onderzoek en maatschappelijke betrokkenheid.**

Personeelsleden en studenten brengen heel wat tijd door in de UGent-gebouwen. **Het is dan ook niet meer dan normaal dat de universiteit voor een aangename en veilige werk- en leeromgeving zorgt.** Helaas zijn nogal wat UGent-gebouwen verouderd, weinig aantrekkelijk en/of onveilig. Sommige (delen van) UGent-gebouwen zijn zelfs simpelweg ongeschikt

(geworden) voor de onderwijs- of onderzoeksactiviteiten die er momenteel doorgaan. We pleiten voor de opmaak van een realistisch actie- en investeringsplan, dat minstens de meest prioritaire noden in kaart brengt én aanpakt. Bij de overheid moet worden aangedrongen op de nodige financiering hiervoor.

'Sommige UGent-gebouwen zijn simpelweg ongeschikt voor onderwijs- of onderzoeksactiviteiten'

Maar infrastructuur omvat meer dan alleen 'gebouwen'. Een globale visie en een bijbehorend plan van aanpak voor netwerk- en datadiensten binnen de UGent is noodzakelijk. Een aantal ICT-noden van faculteiten en directies moet dringend worden gelenigd, de huidige gebrekkige WiFi-dekking binnen de UGent moet dringend beter. Dit wordt gevraagd door vele studenten én personeelsleden. De personeels- en werkmiddelen waarover de Directie ICT momenteel beschikt zouden een volledige WiFi-dekking pas mogelijk maken binnen... 10 tot 15 jaar. Dit is totaal onaanvaardbaar.

Ook op het vlak van databeheer, toegankelijkheid en archivering is onze universiteit aan een inhaaloperatie toe. Teveel medewerkers zijn aangewezen op 'eigen oplossingen', indien ze bijvoorbeeld veilige backups willen van hun data. Modern *data management* impliceert bovendien de mogelijkheid om papieren documenten in te scannen, en die vervolgens elektronisch te raadplegen. Partnerships tussen de Directie ICT en ICT-verantwoordelijken binnen de faculteiten/vakgroepen moeten verder uitgebouwd worden.

Wij pleiten ervoor om de Directie ICT de nodige middelen te geven om van de UGent een universiteit te maken die ook in het digitale tijdperk vooruitstrevend en aantrekkelijk is.

Studenten vragen ons om leeractiviteiten interactiever te maken en sommige docenten wensen volop in te zetten op nieuwe leer- en werkvormen. Helaas ontbreekt vaak de infrastructuur en/of de ondersteuning om dit mogelijk te maken. Wij willen van de UGent een universiteit maken die keuzes durft te maken en prioriteiten durft te stellen, en vervolgens haar medewerkers voldoende middelen geeft om die binnen een redelijke termijn te realiseren. Dit geldt vanzelfsprekend niet alleen voor de Directie ICT, maar ook voor de andere directies en voor de faculteiten. We halen in het bijzonder de Directie Gebouwen en Facilitair Beheer aan: binnen deze directie wordt schitterend werk geleverd, maar het is tegelijkertijd een feit dat deze directie lang niet voldoende middelen krijgt om alle basisnoden van de faculteiten (en van de andere directies) op het vlak van infrastructuur te lenigen. **Ook DGFB moet de nodige middelen krijgen om een toekomstgericht infrastructuurbeleid te kunnen voeren. In dit verband moet trouwens dringend nagedacht worden over het delen van infrastructuur en apparatuur over de grenzen van onderzoeksgroepen, vakgroepen, faculteiten en – waarom niet? – misschien zelfs hogeronderwijsinstellingen heen.** Wij menen dat op dit vlak grote winsten te behalen zijn,

omdat op die manier onnodige dubbele kosten kunnen vermeden worden én het gezamenlijk gebruik van infrastructuur en apparatuur aanleiding kan (en zal!) geven tot een verhoogde samenwerking tussen mensen.

Leidinggevendenden nemen hun leidinggevende taken doorgaans op met de beste bedoelingen. En laat ons eerlijk zijn: de meesten doen dit prima. Maar soms loopt het mis doordat leidinggevendenden onvoldoende gevormd of omringd zijn. Dit kan beter. Leiding geven aan mensen of entiteiten is niet iets dat je van bij je geboorte kan; er zijn verschillende leiderschapsstijlen en -technieken, die kunnen (en moeten) worden aangeleerd. **We pleiten ervoor om alle leidinggevendenden een basisvorming aan te bieden, zodat ze eventuele tekorten in hun leidinggevende capaciteiten kunnen ontdekken en kunnen bijspijkeren. Dit zonder betuttelend of culpabiliserend te zijn. Want is een universiteit niet bij uitstek een plek waar 'bereidheid om iets te leren' zowat het hoogste goed is?**

ACOD vraagt de kandidaten om erover te waken dat de rol van de politiek aan de UGent beperkt blijft tot het bepalen van het algemeen wettelijk kader waarbinnen de universiteit werkt. Personen die sleutelposities innemen aan de universiteit mogen niet schatplichtig zijn aan de politiek

Dit is voor ons een no-brainer. De politieke ongebondenheid van de UGent is voor ons bijzonder belangrijk. Betekent dit dat onze universiteit zich niet moet bewust zijn van de politieke context waarin zij opereert? Neen! Onze universiteit wordt in belangrijke mate gefinancierd via overheidsmiddelen; het is dan ook niet meer dan normaal (en zelfs wenselijk) dat de overheid ons een opdracht geeft en dat wij op onze beurt die opdracht maximaal waarmaken. Een populistisch discours à la 'Wij willen met de politiek niets te maken hebben,' zal je ons dus niet horen afsteken.

Voor ons is de overheid, en zijn dus ook de kabinetten die bevoegd zijn voor onderwijs- of onderzoeksaspecten geen 'tegenstanders' (laat staan 'vijanden') maar wel partners. We moeten actief werken aan het opzetten van structureel overleg met kabinetten, in het bijzonder maar niet uitsluitend met het kabinet Onderwijs en met het kabinet Wetenschap en Innovatie. **We moeten onze stem vele duidelijker laten horen in 'Brussel', en van 'Brussel' een echte partner van de UGent maken.**

Laat ons dus zeer duidelijk zijn:

Ja, wij zullen een goede verstandhouding met 'Brussel' nastreven (en dus ook met politieke kabinetten), omdat dit zeer belangrijk is voor onze universiteit. Wij aanvaarden niet langer dat andere universiteiten zoals de KU Leuven veel betere contacten onderhouden met 'Brussel' dan wij (wat de KU Leuven overigens niet kwalijk kan worden genomen – het is aan ons om beter te doen dan wat we nu doen), en op die manier soms de kaas van tussen onze boterhammen wegnemen.

En neen, dit zal niet leiden tot politieke afhankelijkheid. Wel integendeel, het is net door onze positie in 'Brussel' te versterken dat onze impact zal toenemen en onze afhankelijkheid van externe actoren zal afnemen!

Voor de volledigheid: geen van ons beiden is politiek schatplichtig; we zijn bovendien beiden uitgesproken pluralistisch. Ook van andere personen die leidinggevende functies uitoefenen binnen onze universiteit, verwachten we dat ze dit doen in volle onafhankelijkheid en vanuit een oprecht pluralistische houding. We moeten absoluut af van het hokjesdenken en we moeten nog nadrukkelijker af van het hokjeshandelen.

ACOD vraagt de kandidaten om aan te geven het sociaal overleg ten volle te willen respecteren, te stimuleren en te ondersteunen. Zij engageren zich ook om hier zelf een voortrekkersrol in te spelen, en procedures en reglementen die dit sociaal overleg organiseren te versterken.

We vermeldde het reeds: **het uitbouwen van een constructieve relatie met de sociale partners is voor ons een prioriteit. Respectvol overleg met hen is belangrijk. Dit overleg moet geleid worden door het rectoraal team, en gevoerd worden binnen de strategische visie die de Raad van Bestuur vastlegt.** Het voorzitterschap van het Personeelsonderhandelingscomité moet dus niet alleen op papier maar ook in werkelijkheid worden ingevuld door de rector, die dit evenwel niet doet 'los van alles en iedereen' maar wel in overleg met de Raad van Bestuur. Dit is voor ons de evidentie zelve. We benadrukken het belang van de link met de Raad van Bestuur: het rectoraal team moet te allen tijde transparant zijn ten aanzien van de Raad van Bestuur, al was het maar om blokkages te vermijden wanneer onderhandelde voorstellen ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Raad van Bestuur. Concreet: we houden ons hart vast voor scenario's waarbij 'de rector' of 'het rectoraal team' op eigen houtje gaat onderhandelen met vakorganisaties, ervan uitgaande dat men de wijsheid in pacht heeft. Dit zou bijzonder nefast zijn en gegarandeerd tot een moeilijk sociaal klimaat leiden.

Het nieuwe ATP-beleid mag niet beperkt blijven tot formele en administratieve hervormingen. ACOD vraagt de kandidaten om dit beleid verder te verankeren, en erop toe te zien dat het ook op de werkvloer een praktische realiteit wordt.

We staan volledig achter het recent goedgekeurd vernieuwde ATP-beleid. En ere wie ere toekomt: het vernieuwde ATP-beleid is tot stand gekomen nadat de vakorganisaties daartoe het initiatief hadden genomen. Vervolgens werd veelvuldig overleg georganiseerd met de academisch beheerder, de logistiek beheerder en de directeur personeel en organisatie. Bovendien werden ideeën afgetoetst binnen een breder samengestelde werkgroep, waarin ook leden vanuit de faculteiten waren opgenomen. Naar ons gevoel was het rectoraal team

te weinig aanwezig tijdens dit hele proces (ofschoon aan het einde van de rit de omgekeerde indruk werd gewekt).

Wat de verankering van het vernieuwde ATP-beleid betreft, spreken we het engagement uit dat we erover zullen waken dat dit inderdaad gebeurt. En we zullen daartoe zelf onze nek uitsteken, onder meer door het overleg in de schoot van het Personeelsonderhandelingscomité te leiden.

We herhalen in dit verband ook nadrukkelijk ons pleidooi om volop in te zetten op de sterktes van eenieder, ongeacht de ingenomen rang of stand. We pleiten ervoor om vanuit die sterktes maximale ontplooiingskansen te geven aan alle UGent'ers, en aan de ATP-leden in het bijzonder.

ACOD vraagt de kandidaten om tijdens hun mandaat werk te maken van een degelijk statuut voor bursalen waarbij rechten en plichten van doctorandi reglementair worden vastgelegd. De kandidaten moeten ernaar streven deze principes ook op Vlaams niveau te laten vastleggen in een decreet.

ACOD vraagt de kandidaten zich te engageren om de reglementen van AAP en WP onder de loep te nemen en om in het sociaal overleg voorstellen te doen om deze meer op elkaar af te stemmen, met als uitgangspunt de meest positieve aspecten van beide statuten. Voor het contractueel WP moet er een aanvullend pensioen komen.

Hier wordt een erg belangrijke problematiek aangehaald, met name het feit dat Vlaanderen (veel) te weinig aandacht besteedt aan de vaak preciaire omstandigheden waarin jonge kenniswerkers gevangen zitten. Uit het onderstaande moge duidelijk worden dat deze problematiek ons zeer sterk bezighoudt. We hebben hiervoor trouwens ook reeds aandacht gevraagd via de media (*De Morgen* 21/03, redactioneel artikel '*Durf nadenken over minder doctoraten*' + opiniebijdrage '*Hoe meer doctoraten, hoe meer wetenschappelijke kennis. Maar is dat wel zo?*')

De laatste twee decennia is het aantal wetenschappelijk onderzoekers in Vlaanderen sterk gestegen: van ongeveer 9000 in 1999 tot ongeveer 16000 in 2014. Het grootste deel van deze onderzoekers, verbonden aan universiteiten, hogescholen en andere onderzoeksinstellingen, zijn jonge vrouwen en mannen. Deze twintigers en dertigers houden zich bezig met fundamenteel, strategisch basisonderzoek en vraaggedreven onderzoek. Die toename aan hooggeschoolde kenniswerkers op pre- of postdoctoraal niveau is uiteraard goed nieuws voor het economisch potentieel van ons land, dat grotendeels gebaseerd is op *brain power*. De manier waarop de loopbanen van die jongere generaties onderzoekers zich kunnen ontwikkelen, is echter niet meer van deze tijd.

Gewoonlijk werkt men eerst vier tot zes jaar aan een doctoraatsproefschrift. Aansluitend kan een deel van de gedoctoreerden doorstromen naar een postdoctoraal mandaat, dat

doorgaans drie jaar duurt, en voor een aantal van hen kan worden hernieuwd. Anderen komen soms terecht in tijdelijke onderzoeksprojecten. Diegenen die een academische loopbaan ambiëren, rijgen vaak opeenvolgende mandaten aaneen. Wie finaal dan toch een aanstelling als Zelfstandig Academisch Personeel (professor) in de wacht sleept, vult in de regel eerst een vijfjarig Tenure Track-mandaat in en krijgt pas daarna een vaste positie aan de universiteit.

De meeste jonge onderzoekers zitten dus jarenlang in allerlei tijdelijke en preciaire statuten, en zijn de facto elkaars concurrenten: bij elke stap in de loopbaan valt een groot deel van de populatie af. Sommigen trekken naar buitenlandse universiteiten, anderen komen terecht in de private sector of bij de overheid, soms, maar zeker niet altijd, in posities waarbij hun doctoraatsdiploma een meerwaarde vormt.

Is dit model voldoende afgestemd op de huidige nood aan kenniscreatie of op de noden van onze maatschappij in het algemeen? Moeten we ons niet de vraag stellen of het credo 'meer is beter' per definitie juist is, wanneer we het over doctoreren hebben? **De grote toename van het aantal doctoraatsdiploma's dat jaarlijks wordt uitgereikt door Vlaamse universiteiten, is voor een groot deel te wijten aan de logica van het Vlaamse financieringsmodel van de universiteiten, dat zeer sterk inzet op de 'productie' van doctoraten. Deze logica is gebaseerd op het idee dat 'meer doctoraten' automatisch leidt tot 'meer wetenschappelijke kennis'. Maar is dat wel zo?**

De laatste twee decennia nam het aantal doctorandi bovendien veel sterker toe dan het aantal professoren: van 2.3 doctorandi per prof in 2000 naar 3.2 in 2014. Op de jongere professoren wordt druk gezet om steeds meer doctoraten te begeleiden en onderzoeksprojecten binnen te halen. Hoe meer mensen er bij hen doctoreren, hoe sneller zij zelf bevorderen tot de hoogste academische graden (hoogleraar/gewoon hoogleraar). De kwantitatieve toename van het aantal doctoraten heeft de werkdruk bij deze professoren sterk doen stijgen en resulteert niet altijd in een voldoende kwalitatieve begeleiding van jonge onderzoekers.

Een recent onderzoek wees uit dat ongeveer 30% van de doctoraatsstudenten geregeld met gevoelens van angst te maken hebben. De combinatie van een vaak relatief eenzaam bestaan, hard werken in een bijzonder competitieve context en onzekerheid over de toekomst zal daar zeker een van de oorzaken van zijn. De meeste onderzoekers hebben een sterke intrinsieke motivatie, dankzij hun passie voor de wetenschap, hun nieuwsgierigheid om antwoorden te vinden op vaak complexe vragen, het vertoeven in een stimulerende omgeving, de kans om internationale contacten te leggen, enz. Tegelijkertijd moeten we erkennen dat die motivatie kan lijden onder de jobonzekerheid, psychologisch een van de ergste stressfactoren die mensen kunnen ervaren.

Hierbij aansluitend moeten we durven nadenken over de vraag of een nog sterkere toename van het aantal doctoraten in elk vakgebied even noodzakelijk of wenselijk is. Zou het niet zinvoller zijn in bepaalde gevallen minder middelen te reserveren voor nieuwe doctoraten, en het geld dat zo vrijkomt aan te wenden voor meer postdoctorale mandaten? Dit zou niet alleen de jobkansen voor recent gedoctoreerden gevoelig verhogen, maar het zou ook leiden tot een grotere valorisatie van de wetenschappelijke kennis die in het kader van doctoraten wordt opgebouwd. Want laat ons de zaken zeggen zoals ze zijn: vandaag blijven nogal wat onderzoeksresultaten op de plank liggen omdat pas gedoctoreerden de academische wereld noodgedwongen moeten verlaten en door nieuwe professionele bezigheden niet langer beschikken over de tijd, de motivering en de wetenschappelijke omkadering om hun onderzoeksresultaten te publiceren (of meer algemeen: te valoriseren). Zowel vanuit wetenschappelijk als vanuit maatschappelijk oogpunt is het wellicht beter om meer maatwerk toe te laten en de universiteiten niet eenzijdig af te rekenen op het aantal afgeleverde doctoraten.

Laten we ook een kritische blik werpen op onze doctoraatsopleidingen en meer differentiatie binnen doctoraatstrajecten toelaten. Gedoctoreerden komen finaal terecht in verschillende sectoren zoals de academische wereld, de overheid, de non-profitsector of het bedrijfsleven. Het valt te overwegen om doctoraatstrajecten op te zetten die daar expliciet op inspelen. Men zou in bepaalde onderzoeks domeinen doctorandi gedurende de eerste 2-3 jaar een generiek doctoraatstraject kunnen laten volgen, om hen vervolgens te laten kiezen tussen een doctoraatstraject met academische finaliteit ('ik wil en zal prof worden') of een doctoraatstraject met een andere finaliteit ('ik zal de academische wereld verlaten, maar wil mijn kennis en expertise elders valoriseren').

We pleiten er dus voor om jonge onderzoekers betere loopbaanperspectieven te bieden, zowel binnen als buiten de academische wereld. Aan doctorandi moet de zekerheid worden geboden dat de nodige financiering beschikbaar is om hun doctoraat binnen een redelijke termijn én met een degelijke verloning af te werken. Voor wetenschappelijk personeel (gefinancierd via projecten, kassen, ...), met of zonder doctoraatsdiploma, moet – naar analogie met het vernieuwde ATP-beleid – een contract van onbepaalde duur de norm zijn, aangevuld met een billijk en realistisch pensioenplan.

Met betrekking tot het AAP en doctoraatsbursalen stellen we concreet voor om binnen het Personeelsonderhandelingscomité van de UGent hun statuut grondig onder de loep te nemen, mede in het licht van het beoogde vernieuwde WP-beleid. Vervolgens moet interuniversitair overleg worden opgestart en moet het kabinet Onderwijs worden gevat, vermits de randvoorwaarden voor deze statuten decretaal geregeld moeten worden.

ACOD vraagt de kandidaten om aandacht te hebben voor de specifieke problemen waarmee ZAP-ers geconfronteerd worden: administratieve overlast, te weinig basisfinanciering waardoor essentiële middelen via projectkanalen met lage slaagcijfers moeten worden opgehaald, de te grote werkdruk en evaluatiedruk. Het loopbaanmodel van ZAP moet grondig worden hervormd en moet uitgaan van haalbare, realistische en aan het vakgebied aangepaste doelstellingen.

ACOD vraagt de kandidaten om in het publieke debat systematisch de noodzaak van de verhoging van de publieke financiering van het hoger onderwijs aan te kaarten. Daarnaast moet er ook specifiek gepleit worden voor voldoende financiering voor fundamenteel onderzoek, en moet het financieringsmodel voor het hoger onderwijs worden aangepast: minder de nadruk op concurrentie, en meer op samenwerking tussen de instellingen.

In een grote en complexe organisatie zoals de UGent moeten verschillende entiteiten (faculteiten, vakgroepen, onderzoeksgroepen, directies, ...) zicht hebben op elkaars verwachtingen, vragen, noden en mogelijkheden. Dit vereist overleg en korte communicatielijnen. De kerntaken van onze universiteit zijn onderwijs, onderzoek en maatschappelijk betrokkenheid. Een kwaliteitsvolle invulling van deze kerntaken vereist kwaliteitsvolle administratieve ondersteuning. **Administratieve ondersteuning is geen 'noodzakelijk kwaad', maar een belangrijke voorwaarde om tot een kwaliteitsvolle realisatie van onze kerntaken te komen. Dit vereist efficiëntie, actief verbeteringsbeleid en sturing, zodat de administratieve procedures en processen gericht blijven op onze kerntaken en geen doelstelling op zich worden.**

'Procedures horen de UGent'ers te dienen, en niet omgekeerd'

Procedures horen de UGent'ers te dienen, en niet omgekeerd. De voorbije jaren is bij velen een gevoel van 'bureaucratisering' ontstaan, onze universiteit lijkt soms overgeleverd aan de rigiditeit van procedures en processen. Wij willen de UGent teruggeven aan de UGent'ers.

De jaren oude belofte dat werk zou worden gemaakt van administratieve vereenvoudiging is niet ingelost, wel integendeel. Als we het écht menen met het streven naar administratieve vereenvoudiging – en dat doén wij – dan is het nodig om daar een expliciet en concreet actiepunt van te maken. We pleiten voor de tijdelijke aanstelling van een mandaathouder, die als opdracht heeft om in overleg met de directies en de faculteiten de belangrijkste administratieve processen in kaart te brengen en voorstellen te formuleren voor significante vereenvoudiging van deze processen. We hebben hiervoor géén externe consultant op het oog; de mandaathouder moet de universiteit door en door kennen om tot zinvolle voorstellen te kunnen komen. Omdat we menen dat dit actiepunt zeer belangrijk én dringend is, zal de mandaathouder rechtstreeks rapporteren aan het rectoraal team.

Met betrekking tot de problematiek van de (ontoereikende) basisfinanciering van de universiteiten hebben we duidelijke standpunten. We willen in dit verband onder meer het belang van interuniversitaire samenwerking benadrukken.

De financiering van (fundamenteel) wetenschappelijk onderzoek is in de jaren '90 een tijdlang toegenomen maar de laatste jaren opnieuw gestagneerd. **De basisfinanciering van de Vlaamse universiteiten (de zogenaamde 'eerste geldstroom') is al lang onvoldoende om op een aanvaardbaar niveau aan wetenschappelijk onderzoek te kunnen doen.** Het verwerven van competitieve financiering (de 'tweede geldstroom' voor publieke fondsen en beurzen bestemd voor basisonderzoek + de 'derde geldstroom' voor toegepast onderzoek) is dan ook een must voor zowat alle onderzoekers. **Competitie kan stimulerend zijn en is dus nodig, ook in de onderzoekswereld. Maar wanneer sprake is van overdreven competitiviteit, werkt ze contraproductief. Het is de taak van de overheid én van universiteitsbesturen om aan deze onhoudbare situatie iets te doen.**

Wie vorig jaar een predoctoraal onderzoeksmandaat aanvroeg bij het FWO-Vlaanderen, had een slaagkans van 20.4%; wie een postdoctoraal mandaat aanvroeg had 25.0% kans op succes. Indieners van niet-persoonsgebonden onderzoeksprojecten moesten het met een nóg lagere slaagkans stellen: slechts 16.5% van de ingediende projecten kwam in aanmerking voor financiering. Het is duidelijk dat dergelijke lage slaagkansen problematisch zijn.

De problematische situatie is te wijten aan het feit dat het aantal aanvragen voor onderzoeksfinanciering veel sneller is toegenomen dan de beschikbare middelen. Dit is onder meer een gevolg van de huidige loopbaanmodellen van professoren, die ertoe worden aangezet om zoveel mogelijk onderzoeksvoorstellen te formuleren. Ook het financieringsmodel van de Vlaamse universiteiten speelt hierbij een rol: zij worden beloond wanneer ze erin slagen om extern gefinancierde onderzoeksprojecten te verwerven, omdat ze op die manier bijvoorbeeld hun publicatieoutput en het aantal afgelegde doctoraten – twee belangrijke parameters in het financieringsmodel – kunnen doen stijgen. De vraag of we niet te ver zijn gegaan op het pad van de outputgedreven financiering van universiteiten, dringt zich op.

Diversiteit op het vlak van onderzoek is gewenst en moet zelfs aangemoedigd worden. Het is absoluut noodzakelijk om een goed evenwicht tussen fundamenteel, strategisch basisonderzoek, vraaggedreven en toepassingsgericht onderzoek na te streven. We menen dat fundamenteel onderzoek meer aandacht verdient dan het vandaag krijgt. Kennisontwikkeling omwille van de intrinsieke waarde van die kennisontwikkeling, en het stimuleren van risicovol onderzoek waarvan de resultaten niet of nauwelijks voorspelbaar zijn, behoren immers tot de allerbelangrijkste taken van professoren en hun medewerkers.

Maar zij kunnen die taak alleen vervullen indien ze daartoe over de nodige middelen kunnen beschikken.

Omwille van dit alles dringen we aan op een verhoging van de basisfinanciering van de universiteiten en van instellingen zoals het FWO-Vlaanderen. Een verhoging van de middelen zou kunnen gekoppeld worden aan het stimuleren van samenwerking tussen de universiteiten. **De manier waarop de Vlaamse overheid interuniversitaire samenwerking aanmoedigt via meerjarige beheersovereenkomsten met haar Strategische Onderzoekscentra zoals het Vlaams Instituut voor Biotechnologie, kan ongetwijfeld inspiratie bieden: via deze beheersovereenkomsten worden universiteiten en onderzoekers ertoe aangezet om hun onderzoeksagenda's deels op elkaar af te stemmen; zij worden er tevens toe aangezet om domeinoverschrijdende onderzoeksactiviteiten op te zetten.**

Het inperken van overdreven interne competitie kan zeker leiden tot het efficiënter benutten van de middelen. Het openstellen van zes centrale BOF-ZAP-mandaten waarbij vervolgens meer dan 550 kandidaten hopen op succes, zorgt voor veel frustraties. Dergelijke frustraties worden nog versterkt wanneer sprake is van onduidelijke procedures en/of onduidelijke selectiecriteria. Zowel aan de kant van de indieners van onderzoeksvoorstellen, bij kandidaten voor persoonsgebonden mandaten, als aan de kant van de beoordelaars. Een betere aanpak kan erin bestaan de impact van de UGent te vergroten door actief te anticiperen en te reageren op externe opportuniteiten, zoals de projectoproepen van de EU, de Vlaamse clusterinitiatieven, etc. Dit impliceert géén top-down-aanpak, maar een aanpak waarbij het universiteitsbestuur permanent dialogueert met de faculteiten, en samenwerking over faculteitsgrenzen heen aanmoedigt.

The essence of strategy is choosing what not to do. (Michael Porter)

De UGent streeft naar excellentie. **UGent'ers die de ambitie én de capaciteiten hebben om tot de absolute wereldtop te behoren, moeten daartoe de kans krijgen.** Ze zijn goud waard voor de uitstraling van de universiteit.

Maar redelijkheid en menselijkheid zijn ook op dit vlak erg belangrijk: beweren dat iederéén excellent is of moet zijn, is hetzelfde als beweren dat niemand het is of moet zijn. Zeker binnen het professorenkorps leeft het idee dat iedereen zeer goed tot uitstekend moet presteren op onderwijs, onderzoek én dienstverlening. Dat is niet realistisch is, en ook niet raadzaam. Moeten we van docenten die een omvangrijke onderwijsopdracht in de eerste bachelorjaren op uitstekende wijze invullen ook nog eisen dat ze zich te pletter publiceren of tegen de sterren op projectvoorstellen schrijven? Moeten we uitstekende onderzoekers die minder beslagen zijn in doceren echt verplichten om les te geven?

Op geen van die, en vele aanverwante, vragen is het antwoord zwart-wit. Maar dat ontslaat ons niet van de plicht om na te denken over de manier waarop we aan de UGent met onze mensen omgaan, en over datgene wat we redelijkerwijs kunnen en mogen verwachten van mensen.

In dit verband is het natuurlijk belangrijk om niet alleen individuele verantwoordelijkheden (en wensen) maar ook gezamenlijke verantwoordelijkheden (en wensen) voor ogen te houden. Er is immers ook nog zoiets als de gezamenlijke verantwoordelijkheid van een ploeg voor een opleiding, voor studenten, voor een onderzoeksdomein, voor een team. Het inzetten op de sterktes van alle individuele UGent'ers moet er dus mede op gericht zijn deze gezamenlijke verantwoordelijkheden waar te maken. Dit sluit aan bij ons pleidooi om samenwerking tussen mensen en entiteiten binnen de universiteit aan te moedigen, in plaats van die via impliciete of expliciete mechanismen te verhinderen!

ACOD vraagt dat de kandidaten zich engageren tot een doorgedreven (her-)insourcing. Er moet gesnoeid worden in de vele dure consultancyopdrachten die ook door eigen personeel kunnen worden uitgevoerd. Structurele taken moeten terug in eigen beheer worden genomen. De mensen die dagelijks in de gebouwen van de UGent werken, zoals het schoonmaakpersoneel of technisch onderhoudspersoneel, moeten volwaardige UGent'ers worden

Wij menen dat véél te weinig gebruik wordt gemaakt van de kennis en de capaciteiten van UGent'ers bij de uitwerking, opvolging en optimalisering van structurele taken. Waarom worden dure consultancyopdrachten gegund aan IT-bedrijven, die vervolgens 'specialisten' naar de UGent sturen die over niet meer (en soms zelfs over minder) expertise beschikken dan onze eigen medewerkers? Talloze externe 'experten', niet alleen op het vlak van IT maar bijvoorbeeld ook op het vlak van communicatie, zijn de voorbije jaren de revue gepasseerd. Of zij altijd hun duurbetaalde contracten waard waren, is zeer de vraag. Als een nieuw communicatiebeleid moet worden uitgestippeld, waarom wordt dan niet te rade gegaan bij onze specialisten?

Vinden wij dat consultancyopdrachten nooit zinvol zijn? Neen, zover gaan we niét. In specifieke gevallen kan het wel degelijk nuttig zijn om externe expertise 'in te huren', op tijdelijke basis. Maar het is niet aangewezen om dat te doen voor de structurele activiteiten van onze universiteit; die moeten we in eigen beheer organiseren. Hetzelfde geldt voor ondersteunend personeel dat structureel actief is binnen onze universiteit (bv. schoonmaakpersoneel of technisch onderhoudspersoneel): zij moeten inderdaad de kans krijgen om volwaardige UGent'ers te worden.

De kandidaten moeten zich engageren om een nieuwe cultuur rond psychosociaal welzijn op het werk te vertegenwoordigen. Problemen moeten erkend en aangepakt worden en niemand mag "onaantastbaar" worden beschouwd wanneer hij/zij grensoverschrijdend gedrag stelt. De huidige hiërarchische structuur van de universiteit moet kritisch herbekeken worden.

De UGent heeft de laatste jaren meer ingezet op psychosociaal welzijn op het werk. Het is zeer belangrijk die ingeslagen weg verder te bewandelen en ervoor te zorgen dat er een algemeen beleid gevoerd wordt omtrent respectvol met elkaar omgaan, vertrekkend vanuit vertrouwen in elkaar en in de universiteit als instelling. Uiteraard betekent dit ook dat grensoverschrijdend gedrag niet getolereerd kan worden en het noodzakelijk is probleemgevallen tijdig te identificeren, te benoemen en kordaat aan te pakken. We moeten gaan voor een cultuur waarin machtsmisbruik, onder welke vorm dan ook, niet getolereerd wordt.

'Machtsmisbruik, onder welke vorm ook, kent geen plaats aan UGent'

We gaan ervan uit dat probleemgevallen met grensoverschrijdend gedrag (zeer) uitzonderlijk zijn, maar niettemin zou het goed zijn een duidelijk zicht te krijgen op de omvang van de problematiek en daarbij een genderanalyse uit te voeren. Het lijkt ons ook nodig een breder universitair debat op te starten over waar de grenzen van toelaatbaar gedrag liggen.

Bovendien, indien het op de een of andere manier fout gaat op de werkvloer, moeten we via geijkte procedures de problemen echt durven aanpakken. **Cover your ass-procedures die probleemsituaties eerder verdoezelen via een extra lading regels en reglementen dan ze aan te pakken, zijn niet gewenst.** Het lijkt ons dat de reeds bestaande structuren aan de UGent (met vertrouwens- en ombudspersonen die uitstekend werk verrichten) verder uitgebouwd kunnen worden, eerder dan nieuwe structuren op te richten. Uiteraard is het nodig bij een ernstige zaak een externe partij in te schakelen, die snel en daadkrachtig, maar ook autonoom, onafhankelijk én professioneel te werk kan gaan.

ACOD vraagt de kandidaten om de maatschappelijke rol van de universiteit te ondersteunen. De UGent moet zich profileren in belangrijke maatschappelijke debatten en moet het belang van hoger onderwijs en publiek gefinancierd onderzoek promoten. De UGent moet een voortrekker zijn in progressieve evoluties in de maatschappij, en zich profileren als een sterke en sociale universiteit.

De Universiteit Gent moet een universiteit zijn die in de samenleving staat. Dit gaat verder dan het ontwikkelen en verspreiden van kennis. **De Universiteit Gent moet een leidende rol opnemen als uitdager en hervormer van maatschappelijke structuren.** Dit impliceert dat onze universiteit zich ook door die maatschappelijke context laat inspireren. Maatschappelijke impact steunt immers op sterke partnerschappen en tweewegcommunicatie met sleutelfiguren en organisaties. We menen dat de Universiteit Gent deze missie ruim moet definiëren door ook sociaal en cultureel geëngageerd te zijn, en

dit engagement bij studenten en medewerkers aan te moedigen. We moeten veel meer belang hechten aan maatschappelijke betrokkenheid dan de laatste jaren het geval is geweest. Maatschappelijke valorisatie en het verhogen van onze maatschappelijke impact zijn voor ons zéér belangrijke aandachtspunten.

'meer belang hechten aan maatschappelijke betrokkenheid'

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

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

Op het vlak van duurzaamheid moeten wetenschappelijke inzichten – onder meer via het Centrum voor Duurzame Ontwikkeling – en sociaal engagement – onder meer via initiatieven als Durf Ondernemen of UGent 1010 (studenten voor duurzaamheid) – veel meer armslag krijgen en zo de leefbaarheid van onze omgeving mee helpen optimaliseren.

De relatie tussen de stad Gent en de universiteit is er in eerste instantie een van nieuwe opportuniteiten en nieuwe perspectieven die we moeten durven aanboren. Knelpunten als

de huisvestingsproblematiek of de mobiliteitsknoop moeten en kunnen we samen oplossen, uitgaande van *fact-based* onderzoek.

The whole of science, and one is tempted to think the whole of the life of any thinking man, is trying to come to terms with the relationship between yourself and the natural world. Why are you here, and how do you fit in, and what's it all about. (David Attenborough)

Veel studenten en personeelsleden van de UGent nemen een of andere vorm van sociaal engagement of sociaal ondernemerschap op, maar dat blijft nu vaak onzichtbaar. Duurzaamheid en ecologie zijn bijzonder belangrijk, en verdienen meer aandacht in het universitaire gebeuren.

'Duurzaamheid en ecologie verdienen meer aandacht'

We willen dit ook in rekenschap nemen bij de evaluatie van mensen, teams of activiteiten. Maatschappelijke betrokkenheid is geen *'nice to have'*. De ambitie om maatschappelijke impact te hebben op basis van een evenwaardige relatie tussen universiteit en maatschappij, moet diep verweven zijn in onze kernactiviteiten onderzoek en onderwijs. UGent'ers die bijdragen tot de realisatie van deze ambitie verdienen daarvoor erkenning. **Het referentiekader 'Maatschappelijke valorisatie van onderzoek' dat door de Directie Onderzoeksangelegenheden werd uitgewerkt vormt daartoe een goede aanzet, maar moet geconcretiseerd worden; dit referentiekader mag met andere woorden geen dode letter blijven.**

De kandidaten moeten werk maken van een beleid dat tot een ware cultuuromslag zal leiden. Er moet een einde komen aan discriminatie en aan de ondervertegenwoordiging van vrouwen en kansengroepen.

Naar aanleiding van de Internationale Vrouwendag op 8 maart, werd binnen de UGent de *'UGent Women's Strike'* georganiseerd. We maakten van dit momentum gebruik om onze visie met betrekking tot de genderproblematiek te concretiseren en publiek te maken (*Knack.be 27/02, opiniebijdrage 'UGent Women's Strike: Universiteit moet op aantal vlakken versnelling hoger schakelen'*).

Om de genderproblematiek in kaart te kunnen brengen en bewustwording verder te stimuleren is een continue monitoring van instroom, doorstroom en uitstroom van vrouwelijke academici noodzakelijk. Dergelijke metingen moeten toelaten om de nog steeds 'lekkende pijplijn' (d.w.z. het feit dat vanaf postdoctoraal niveau vrouwen

systematisch in kleinere aantallen aanwezig zijn) in kaart te brengen en vervolgens tegen te gaan. Als we de statistieken gegenereerd door onze Beleidscel Diversiteit en Gender van het percentage vrouwelijke academici aan de UGent bekijken, kan er vastgesteld worden dat er de laatste jaren geleidelijk aan een inhaalbeweging plaatsgrijpt.

Tegelijkertijd is het zeer opvallend dat die inhaalbeweging bijzonder traag gaat. **Vaak wordt gezegd dat de grotere participatie van vrouwelijke studentes aan de universiteit ook wel haar weg zal vinden naar 'de hogere regionen' (de professoren) en dat dit dus louter een 'kwestie van tijd' is. Cijfers geven echter duidelijk aan dat die tijd eerder met een slakkengang vooruitgaat.**

De UGent voerde reeds quota in voor een aantal raden en commissies, die daardoor meer genderevenwichtig samengesteld zijn dan voorheen. Inderdaad, sinds enkele jaren moet aan de UGent elk geslacht met ten minste één derde in die raden en commissies vertegenwoordigd zijn (liefst in elke geleding). Onderzoek heeft uitgewezen dat daardoor de drempel verlaagd wordt voor de leden van het ondervertegenwoordigde geslacht om actief deel te nemen aan de vergaderingen en ook een echte inbreng te hebben. Volgens ons zijn quota een noodzakelijke, maar uiteraard niet-permanente, maatregel. We stellen voor om die quota nog een tijdje te handhaven, ofschoon ze soms 'onder vuur worden genomen'.

In een aantal andere Europese landen heeft men gekozen voor sterke maatregelen om het universitaire genderonevenwicht op relatief korte termijn te kunnen wegwerken. Zo heeft men in Noorwegen quota gehanteerd bij de aanwerving van academisch personeel en werd de ongelijkheid op vrij korte tijd weggewerkt. In Nederland heeft men onlangs een aantal vacatures openverklaard die enkel door vrouwen ingevuld konden worden. Voorlopig zijn er in Vlaanderen niet zoveel stemmen die voorstander zijn van een dergelijke verregaande positieve discriminatie. **Mochten we aan de UGent de 'lekkende pijp' op relatief korte termijn (bv. 4 jaar) helemaal willen dichten, dan zouden in de komende jaren nog enkel vrouwelijke professoren aangeworven mogen worden. Laat dit duidelijk zijn: daar pleiten we níét voor. Maar we pleiten wel voor het invoeren van weloverwogen en breed gedragen streefcijfers, gekoppeld aan een realistisch incentive-beleid via financieringsmodellen die succesvol genderbeleid belonen, liefst in alle Vlaamse universiteiten en dus in overleg met de Vlaamse overheid.** Dergelijke streefcijfers kunnen enerzijds universiteitsbreed gehanteerd worden en anderzijds gedifferentieerd worden per faculteit, waar ze gelinkt kunnen worden aan de man-vrouwverhouding bij studenten en doctorandi. Mocht op de middellange termijn blijken dat die streefcijfers niet gehaald worden, dan moeten we meer verregaande ingrepen durven te overwegen. Wij hopen evenwel dat dit niet nodig zal blijken te zijn.

Ook op het gebied van leidinggevendens zouden we streefcijfers kunnen hanteren. Zo heeft de decaan van onze Faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen ter gelegenheid

van de HeForShe-campagne het engagement uitgesproken dat binnenkort in vijf van de tien vakgroepen in zijn faculteit een vrouwelijke vakgroepvoorzitter zal worden aangesteld. Wij willen dergelijke voorbeelden van concreet gendervriendelijk beleid onder de aandacht brengen én stimuleren.

Verder moeten we durven onderzoeken of we niet meer gender-sensitieve maatregelen nodig hebben met betrekking tot de aanwerving en bevordering van academici. Een mogelijke piste kan erin bestaan om bredere evaluatiecriteria te hanteren. Vandaag is voor de meeste selectiecommissies het publicatiedossier van de kandidaten het belangrijkste – en de facto soms zelfs het enige – evaluatiecriterium. We pleiten er uiteraard niet voor dit publicatiecriterium niet meer mee te nemen, maar we pleiten ervoor om ook andere factoren, zoals onderwijsverdiensten, maatschappelijke betrokkenheid of leiderschapscapaciteiten, zwaarder te laten doorwegen dan vandaag het geval is.

Dit alles hangt uiteraard ook samen met de noodzaak om voldoende aandacht te hebben voor een gezonde work-life balance en voor flankerend gezinsvriendelijk beleid. Vanuit de verschillende geledingen hebben we hiervoor al diverse voorstellen opgevangen, zoals aandacht besteden aan gezinsvriendelijke les- en vergaderuren, het stellen van alternatieve mobiliteitseisen, het duidelijker op de voorgrond plaatsen van vrouwelijke rolmodellen, het voorzien van kinderopvang voor kinderen vanaf drie jaar (en eventueel een uitbreiding van de voorschoolse kinderdagverblijven) en van opvang van zieke kinderen, extra toelagen verschaffen voor gezinsondersteuning bij buitenlandverblijven in het kader van een sabbatical, meer gezinsondersteuning voorzien bij inkomende internationale personeelsleden, discrete borstvoedingsruimtes ter beschikking stellen van nieuwe moeders die aan het werk willen, maar toch graag de borstvoeding willen kunnen verderzetten, vormingssessies van personeelsleden omtrent bewustwording van impliciete of verborgen genderstereotypes, enz. Sommige van deze maatregelen zijn vrij eenvoudig in te voeren, maar zouden een groot effect kunnen hebben op het dagelijkse leven van medewerkers met een (jong) gezin.

We onderschrijven trouwens ook de eisen die werden geformuleerd in het kader van de petitie '*Vrouwenstaking UGent / UGent Women's Strike*'.

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

Diversiteit beschouwen wij als een meerwaarde voor de Universiteit Gent (en andere instellingen of organisaties), niet als een 'probleem'. Niettemin is het duidelijk dat er strategieën nodig zijn om de gewenste diversiteit te bewerkstelligen.

Diversiteit is geen 'probleem', maar een meerwaarde

We erkennen het belang van diversiteit in de ruime betekenis: diversiteit met betrekking tot gender, maar daarnaast evenzeer diversiteit in termen van sociale en socio-economische achtergrond, migratie-achtergrond (evt. van ouders of grootouders), linguïstisch-culturele achtergrond, leeftijd, religie, seksuele geaardheid of (functie)beperkingen. Het is van het grootste belang om die diverse vormen van diversiteit te stimuleren vanuit een integrale benadering die alle geledingen van de universiteit bereikt. We zijn ervan overtuigd dat de huidige diversiteitsstructuren, zowel binnen de ondersteunende diensten als binnen de faculteiten, meer slagkracht moeten krijgen en dat er zich maatregelen opdringen om de samenwerking tussen de ondersteunende diensten en de faculteiten op vlak van diversiteit structureel te verankeren.

Wat betreft studenten met een migratie-achtergrond, uit linguïstisch-culturele minderheden of met (functie)beperkingen hanteren wij de '**diversiteit als norm**'-visie. Maar zo'n visie krijgt uiteraard pas betekenis wanneer iedereen aan de universiteit ervan doordrongen is en ze toepast in de praktijk. De universiteit dient daarom een inclusief beleid in plaats van een doelgroepenbeleid te voeren, zich bewust te worden van bestaande drempels en maatregelen uit te werken om die drempels weg te werken.

Soms wordt wel eens gesteld dat het probleem van een te lage instroom van studenten uit een linguïstisch-culturele minderheidsgroep of met een (functie)beperking in het middelbaar onderwijs te situeren is, en niet aan de universiteit. Er blijken bijvoorbeeld verhoudingsgewijs meer studenten met een migratie-achtergrond aanwezig te zijn in het Beroeps Secundair Onderwijs. Ongetwijfeld zijn sommigen daarvan ooit verkeerd georiënteerd geweest en is het tijd om te zoeken naar compenserende maatregelen die hen toelaten om een universitair diploma te behalen, zonder de lat daarom lager te leggen. **In sommige landen bestaat er een 'Foundation Year' als voorbereiding op universitaire studies. Het strekt tot aanbeveling om na te gaan of een dergelijk programma ook bij ons mogelijk en wenselijk is.**

Wat betreft doorstroom van studenten moeten we durven reflecteren over conceptuele leerlijnen, informele netwerken, het organiseren van taalonthaal (een soort '*writing centres*' met vormingsmodules rond academisch schrijven en individuele coaching sessies) of studie-coaching, flexibeler evalueren, ... Dergelijke acties waarmee de autonomie van de student wordt aangesproken, zijn niet remediërend (en stigmatiserend) voor één groep studenten of een individuele student, maar zijn conceptueel aanwezig voor alle studenten. Dit betekent

opnieuw uiteraard niet dat de lat lager gelegd moet worden, wel dat we moeten durven nagaan of bijvoorbeeld een andere manier van evalueren (studenten de keuze laten tussen groepswerken en multiple choice-examens) mogelijk en wenselijk is. We hebben meer onderzoek nodig om de effecten van dergelijke (nu soms al embryonaal aanwezige) maatregelen te kunnen inschatten.

ACOD vraagt de kandidaten om initiatieven te nemen om tot een breed draagvlak te komen voor een duurzaam beleid aan de UGent. Ook van onderaannemers, leveranciers en partnerinstellingen moeten garanties rond ecologische en sociale duurzaamheid worden geëist.

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

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

In eerste instantie is aandacht voor duurzaamheid voor ons een levenshouding die wij allebei ten volle willen uitdragen. We denken dan bij duurzaamheid niet alleen aan ecologie (energie en infrastructuur, mobiliteit, afval en recyclage, verspilling), maar ook aan aspecten van sociale rechtvaardigheid zoals diversiteit, psycho-sociaal welzijn, enz. We ondersteunen het uitgangspunt zoals vermeld in het *Memorandum Transitie UGent 2014* dat een duurzaamheidsbeleid een draagvlak nodig heeft en dus gestoeld dient te zijn op inspraak en participatie. De bestaande input vanuit en samenwerking tussen het studentenplatform UGent1010, de denktank Transitie UGent, het Duurzaamheidskantoor (Green Office Gent) en de onderzoeksgroep Centrum voor Duurzame Ontwikkeling (CDO) moet dan ook zeker verder gestimuleerd en ondersteund worden.

Met betrekking tot onderwijs heeft de UGent via de goedkeuring van haar duurzaamheidsvisietekst beslist om duurzaamheid te integreren in haar onderwijsbeleid. Er werden al vrij snel twee concrete maatregelen voor getroffen, met name de invoering van een multidisciplinair universiteitsbreed keuzevak Duurzaamheidsdenken en een tweejaarlijkse bevraging van de afstuderende studenten in het kader van de opleidingsevaluatie over het aspect 'duurzame ontwikkeling'. Wat dat laatste betreft denken we dat de vragen die hierbinnen geformuleerd werden concreter en meer toegepast op de opleidingen zelf kunnen geformuleerd worden omdat uit de eerste ronde bevragingen toch wel blijkt dat het niet voor alle studenten in alle opleidingen mogelijk is de vragen naar hun opleiding te vertalen, omdat velen duurzaamheid enkel vanuit een ecologisch perspectief benaderen en dat aspect niet altijd in hun opleiding vervat zit.

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

Op het vlak van onderzoek moeten we de mogelijkheden voor onderzoek dat vertrekt vanuit een grote maatschappelijke relevantie en dat niet alleen monodisciplinair, maar ook inter- of transdisciplinair georiënteerd is, verder stimuleren (cf. ook het universiteitsbrede keuzevak Cocreatie waar bij studenten en dus potentiële onderzoekers al een basis gelegd wordt van zo'n oriëntatie).

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

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

Het is ook nodig een verdergaand beleid te voeren omtrent duurzame voeding, duurzaam aankoop- en materiaalbeheer en ecologisch groenbeheer. Hier staan we nog voor een aantal uitdagingen waar samen met de bovenvermelde partners oplossingen voor gevonden moeten worden.

Een dergelijk beleid heeft echter maar zin als het ook doorheen de universiteit geïmplementeerd kan worden. Dat kan enerzijds bottom-up via lerende netwerken, het uitwisselen van good practices, enz. (allemaal zaken die op de korte termijn al effect kunnen hebben). Anderzijds is het van daaruit nodig het beleid op langere termijn structureel in te bedden in de hele universiteit. Ook daar wachten ons nog wel enkele uitdagingen, maar we zijn zeker bereid die aan te pakken.

Er is de laatste jaren (gelukkig!) al veel veranderd met betrekking tot duurzaamheid aan de UGent. In het algemeen moeten we er echter nog meer naar streven om bij elke beslissing ook na te gaan of de gevolgen van die beslissing een duurzaamheidstoets zouden doorstaan. Dat gebeurt ons inziens nu nog te weinig frequent en niet op alle niveaus. Om maar één erg eenvoudig voorbeeld te geven: het lijkt ons aangewezen de nieuwe huisstijl van de UGent even te herbekijken omdat er in sommige sjablonen voor drukwerk, bv. het sjabloon voor verslagen, bijzonder veel witruimte voorzien is waardoor meer papier verbruikt moet worden dan nodig. Die witruimte verwijderen is een kleine, eenvoudige en gemakkelijk door te voeren aanpassing, die toch wel een duidelijk effect zal hebben in de hele universiteit. Dit toont echter tegelijkertijd ook aan dat men bij het ontwerp van dit specifieke sjabloon geen duurzaamheidsreflex gehad heeft, iets waarvan we vinden dat die in het DNA van de universiteit, op alle niveaus dus, aanwezig zou moeten zijn.

Aan het duurzamer maken van de UGent-huisstijl mag vanzelfsprekend geen prijskaartje verbonden zijn dat even zwaar weegt als het prijskaartje dat vasthing aan de initiële ontwikkeling van de huisstijl.