

Het ACOD heeft een programma uitgedacht met werkpunten die een nieuwe rector volgens hen zou moeten aanpakken. Dit programma is gebaseerd op de syndicale uitgangspunten: een efficiënte, duurzame en vooral sociale universiteit gericht op de toekomst. Een degelijk personeelsbeleid, gebaseerd op respect voor elk personeelslid, vormt hierbij een belangrijke hoeksteen. Het ACOD is ook bezorgd over andere aspecten die een rechtstreekse of onrechtstreekse invloed kunnen hebben op het welzijn van het UGent-personeel: de structuur en organisatie van de UGent, de financiering van het hoger onderwijs, de rol van de universiteit in de maatschappij, ... Ook over deze punten formuleren ze hun visie.

Dit programma werd aangeboden aan alle kandidaten voor rector of vicerector in 2017.

### **Guido en Sarah antwoorden aan het ACOD:**

We danken ACOD dat ze wil nadenken over een programma voor het volgende rectorale team. De elementen die in het programma vervat zitten zijn ook grote aandachtspunten voor ons, Sarah en Guido en we zijn dan ook volop bereid, indien we de kans krijgen van de kiezer om samen met alle personeelsleden en hun vertegenwoordigende organisaties werk te maken van deze aandachtspunten. We rekenen daarbij op een constructieve dialoog die tot doel heeft stappen vooruit te zetten naar een universiteit die niet alleen excelleert in onderwijs en onderzoek maar ook excelleert als zorgzame werkgever.

In wat volgt geven we onze visie op de aandachtspunten zoals geformuleerd in het ACOD document

## **1. De structuur en organisatie van de UGent**

### **a. Behoud van het participatief model**

Wij zijn hier volledig mee akkoord; het is duidelijk dat hier niet aan getornd kan worden. De wijze van participatie moet wel bekeken worden in het kader van een modernisering van het bestuurlijk model en het nastreven van good governance. Bestuursorganen op elk niveau moeten immers ook efficiënt zijn, dit betekent dat we zowel moeten nagaan op welk bestuursniveau bepaalde dossiers moeten worden bekeken (dus zeer goede delegaties van bevoegdheden) als hoe deze bestuursorganen moeten samengesteld worden om efficiënt te kunnen vergaderen. Een te groot aantal mensen rond de tafel werkt vaak verlamdend, omgekeerd moeten in elk bestuursorgaan alle geledingen vertegenwoordigd zijn, naast misschien een aantal (externe) experts. Wij menen dat de blauwdruk die voorligt n.a.v. de integratie van het UZ waarbij zeker voor wat betreft de hoogste governance organen uitgegaan wordt van een goede bevoegdheidsverdeling tussen de bestuursorganen met onderscheid tussen dagdagelijks bestuur (rectorale team), operationeel bestuur (een echte RvB die functioneert) en strategisch bestuur (een vorm van algemene vergadering) een goede basis vormt om tegen 1 oktober 2018 een nieuwe governance structuur op te zetten, zodat een collectief bestuur mogelijk wordt waarbij de verschillende niveaus elkaar ondersteunen in een getrappt model (eerder dan het huidig model dat te veel op een conflictmodel is gebaseerd). Hoe de precieze samenstelling moet zijn van elk van de nieuwe bestuursorganen die worden opgericht moet meer in detail worden bekeken en moet vooral onderwerp vormen van een grondige dialoog met alle geledingen en betrokkenen, maar een basisprincipe kan zijn dat elke geleding gelijkwaardig is vertegenwoordigd met daarnaast ook een beperkt aantal experts die geselecteerd worden op basis van expertise en niet op basis van politieke kleur. Op die wijze kunnen we hopelijk ook

het bestuur wat meer ‘professionaliseren’ en echte bestuursexpertise in onze bestuursorganen binnen brengen. Eén ding staat bij ons voorop: wij willen met de personeelsleden en hun afgevaardigden besturen. Daarom ook onze slogan ‘samen maken we de UGent’

**b. Einde van de feodale structuur**

We zijn het totaal eens met de stelling dat alle zogenaamde baronieën dienen te worden afgebouwd. We moeten komen tot een open en transparant systeem waarbij samen wordt gewerkt voor hetzelfde doel. Elke vorm van machtsconcentratie moet worden beteugeld en goede werkomstandigheden mogen inderdaad niet afhangen van ‘onaantastbare’ leidinggevendenden. Daarom pleiten wij voor een verbod op cumul van beleidsbepalende functies (bv. decaan en vakgroepvoorzitter) en voor een beperking in de tijd van mandaten (max. 2 mandaten).

Om nog meer interdisciplinair en over grenzen van vakgroepen heen te werken pleiten we tevens voor een matrixstructuur waarbij onderwijs wordt aangestuurd door faculteiten en onderzoek door instituten (en dus ook de (geld)middelen voor beide functies via andere mechanismen en besluitvorming kunnen worden verdeeld). Vakgroepen (of departments) moeten van voldoende grootte zijn en hun raden zo samengesteld dat alle geledingen er effectief in participeren zodat ze effectief fungeren als bestuursorganen (en niet enkel als een administratief orgaan zoals nu al te vaak het geval is). Door minder maar meer efficiënte bestuurde departementen te maken, menen we dat machtsconcentratie kan vermeden worden en samenwerking versterkt zonder academische vrijheid in het gedrang te brengen.

Wat betreft de verkiezingen willen we het systeem dat nu wordt gehanteerd onmiddellijk evalueren en bijsturen waar nodig (voor 1 oktober 2018 !) zodat er niet weer juist voor de verkiezing snel moet worden beslist over bijstellingen. Daarbij kunnen ook de gewichten van verschillende geledingen worden herzien. Streefdoel moet zijn te streven naar een grotere gelijkheid inzake gewicht van elke geleiding. Het één persoon – één stemprincipe is precies omwille van dit laatste denken we geen goede piste (omdat dan een omgekeerd effect van wat nu wordt aangeklaagd wordt bereikt). Maar een meer evenwaardige gewichtsverdeling is wat ons betreft zeker bespreekbaar.

**c. Meer efficiënte en rationele organisatie van de universiteit**

Hier boven (onder punt a en b) hebben we al aangegeven dat wij voorstander zijn van een andere organisatie op basis van een matrixstructuur voor onderwijs en onderzoek. Ook de huidige indeling van de centrale administratie moet worden herbekeken waarbij vooral een meer logische samenwerking tussen centraal niveau en faculteiten voor ons noodzakelijk is (cf. model van service centers naar faculteiten toe zoals nu in de pijplijn voor DFIN, model dat ook kan worden uitgebreid voor onderwijs, onderzoek, infrastructuur, ..., kortom alle directies). Op die wijze zal er een meer collectief systeem ontstaan en kan vermeden worden dat zowel apparatuur als personeel als ‘persoonlijke’ eigendom worden aanzien van een professor of vakgroep. Gemeenschappelijk en dus meer efficiënt gebruik van onze (schaarse) middelen is een belangrijk punt in ons programma.

Het personeel moet natuurlijk bij de effectieve invulling van deze oefening worden betrokken eens de grote structuren vastliggen. Een dergelijke structuur kan inderdaad alleen werken mits pijnpunten van de huidige structuur worden gedeeld en de oplossingen die worden aangereikt deze effectief wegwerken. Goed leiderschap is hierbij uiterst belangrijk. Daarom stellen wij voor dat iedereen (of het nu ZAP of ATP betreft) die belangrijke leidersposities inneemt wordt gescreend op zijn/haar leiderschapscompetenties (eventueel via een extern assessment) en de nodige vorming krijgt indien deze competenties gedeeltelijk ontbreken of onvoldoende aanwezig zijn.

#### **d. Rol van de politiek**

Wij beiden zijn niet gebonden aan een politieke partij en vinden absoluut dat partijpolitiek niet thuis hoort binnen de UGent. Iedereen mag natuurlijk op politiek vlak buiten UGent actief zijn, maar dit mag geen rol spelen in open en transparante beslissingssystemen binnen een organisatie waarin onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening centraal staan. Internen en externen die sleutelposities binnen bestuursorganen innemen mogen op geen enkele wijze politiek schatplichtig zijn en worden verkozen volgens democratische principes of aangeduid en aangetrokken omwille van hun expertise en niet omwille van hun politieke kleur en zoals onder punt c aangegeven gescreend op hun competenties voor de rol die ze dienen te spelen. Dit principe is voor ons heilig!

#### **e. Sociaal overleg**

Sociaal overleg is in een grote organisatie als UGent van zeer groot belang. Ons programma kreeg niet voor niets de slogan 'samen maken we de Ugent' mee. Als kandidaten willen wij het sociale overleg volledig respecteren en een open dialoog aangaan. Zoals gevraagd moet dit sociaal overleg constructief kunnen verlopen. Daarom moeten duidelijke afspraken gemaakt worden van de thema's, procedures en timing van dit sociaal overleg. Guido verklaart hierbij zonder enige aarzeling dat hij als rector inderdaad het POC zal voorzitten en de gemaakte afspraken verdedigen binnen de bestuursorganen. Dit veronderstelt natuurlijk ook dat de vertegenwoordigende organisaties respect betonen voor de afgesproken bevoegdheden en voor het principe van scheiding van mandaten (zie hoger). Een sterk sociaal overleg waarbij in open dialoog over arbeidsvoorwaarden, loon barema's en werkzaam werk kan worden gediscuteerd is ook onze bekommernis.

## **2. Personeelsbeleid**

### **a. ATP beleid**

Wij zijn beiden zeer verheugd dat de huidige beleidsploeg na onderhandelingen samen met de vakorganisaties tot een oplossing gekomen is voor het jarenlang aanslepende probleem van de contractuele en pensioenrechten van het niet op het eerste kader aangestelde ATP. Alle barrières die er nog zouden zijn voor de implementatie ervan moeten absoluut worden weggeruimd en wij zullen ons daar actief voor inzetten. We moeten echter verder gaan en meer mogelijkheden tot talentontwikkeling creëren voor het ATP. Dit vereist volgens ons een model met veel meer functieniveaus dan het huidige waarbij functies worden geklasseerd onafhankelijk van wie ze invult, maar waarbij personeelsleden veel meer

mogelijkheden krijgen om intern van functie te wisselen en zo hun talenten ten volle te ontwikkelen en ten dienste te stellen van de organisatie.

## **b. De niet ZAP onderzoekers**

De UGent verwerft bijna 2/3 van de onderzoeksmiddelen via competitieve projectaanvragen. Dit komt de UGent ten goede maar stelt ze ook voor problemen omwille van de uiteenlopend financieringskanalen waarbij de financier vaak zelf ook een aantal spelregels oplegt. Tijdens hun onderzoeksperiode aan de UGent verwerven de onderzoekers kennis en vaardigheden die al dan niet kunnen resulteren in een doctoraat maar die in elk geval bijdrage aan hun persoonlijkheidsontwikkeling en hun kansen op de arbeidsmarkt doet toenemen.

### **b.1. AAP (assistenten en doctor assistenten)**

Zij worden gefinancierd via de eerste geldstroom. Van de assistenten wordt een significante bijdrage aan onderwijsondersteuning verwacht. Als compensatie geldt 6 jaar kunnen werken aan de voorbereiding van het doctoraat. Terwijl dit voor bursalen in de regel 4 jaar maar soms zelfs maar 3 jaar is (afhankelijk van financieringskanaal). In sommige gevallen kan een assistent doorgroeien naar een doctor assistent, een bijzonder belangrijks groep medewerkers.

Het AAP geïnteresseerd in een latere carrière in het onderwijs op secundair of tertiair niveau moet zijn opdracht kunnen en mogen combineren met professionalisering van hun onderwijstalenten (bv. combinatie met lerarenopleiding). Op die wijze denken we dat we zeker voor de grote onderwijsopdrachten in de eerste bachelorjaren een pool van gemotiveerde personen kunnen vormen die het als hun eerste opdracht zien en niet als een bijzaak naast hun wetenschappelijke opdracht (behalen van een doctoraat).

De aanstelling van AAP is begrensd in de tijd maar moet gecombineerd worden met een aangepast professionaliseringstraject, hetzij meer in de richting van onderwijscapaciteiten, hetzij in de richting van leiderschap- en ondernemerschap, gericht op een carrière hetzij in onderwijs, hetzij in andere maatschappelijke sectoren. Binnen de bestaande mogelijkheden kan deze categorie ook toegang krijgen tot het statuut van onderwijsbegeleider indien hier binnen de faculteit behoefte aan is of een postdoctorale carrière voor zij met wetenschappelijke ambities (zie verder).

### **b.2. Wetenschappelijk medewerkers en post docs**

Dit omvat een grote groep onderzoekers die ofwel gefinancierd worden via een persoonlijke beurs, op projecten of op kassen. Soms is de finaliteit heel duidelijk bijv. FWO- doctoraatsbeurs, soms start men op een onderzoeksproject waarbij niet meteen duidelijk is dat een doctoraat halen de finaliteit is maar dat kan evolueren.

We willen er absoluut werk van maken om in deze diversiteit orde te scheppen en duidelijke, correcte en verantwoorde perspectieven te bieden aan deze onderzoekers. Een eerste onderscheid dat kan gemaakt worden is dat tussen "researchers" en "researchcoördinatoren". Researchers kunnen al dan niet een PhD hebben maar men kan hierbij de parallel trekken met assistenten en DAs. De periode waarbinnen iemand in dit statuut actief is moet in de tijd beperkt zijn.

Research coördinatoren ondersteunen een onderzoeksgroep zoals bv. projectleider, laboratorium verantwoordelijke, kliniekhoofd, e.d. Deze functies worden zeer duidelijk gedefinieerd en open verklaard waarbij duidelijk is over welke competenties en diploma men moet beschikken (bv. al dan niet een doctoraat). Deze functies mogen niet in de plaats komen van een ZAP statuut en dus geen NEP-statuut vormen naast het ZAP statuut maar moeten een duidelijk eigen finaliteit en afgebakende verantwoordelijkheden hebben eigen aan een middenkader. Vandaag situeren sommige van deze functies eerder binnen het ATP. Ook hier moeten we duidelijkheid durven scheppen.. We zijn ervan overtuigd dat een dergelijk goed gedefinieerd middenkader zowel tegemoet komt aan de verzuchtingen van (grote) onderzoeksgroepen als van wetenschappelijke onderzoekers die niet altijd een ZAP carrière met de bijhorende verantwoordelijkheden nastreven, maar zich best zien functioneren in een dergelijke middle management rol. Dit statuut moet ook voldoende mogelijkheden tot talentontwikkeling bieden en dus ook voldoende promotiekansen (via een op hen afgestemd persoonlijke doelstellingen kader met aangepaste evaluaties).

We zijn dus akkoord met de stelling dat voor beide kaders er een duidelijkere definiëring moet komen met duidelijke contractuele afspraken. Ook voor het contractuele WP moet een vormingsaanbod worden uitgebouwd en outplacement worden voorzien waar noodzakelijk en moet er een onderhandelende aanvullende pensioenregeling komen.

### **b3 Bursaalstatuut**

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

Daarnaast moet ook bij bursalen gewerkt worden aan talentontwikkeling. Wij zijn niet voor een daling van het aantal doctorandi, integendeel. We menen dat de universiteit via het afleveren van goed opgeleide doctorandi de motor kan zijn van economische en maatschappelijke innovatie; Alleen moeten deze afgeleverde doctorandi naast een wetenschappelijke bagage en kritische geest, ook andere competenties ontwikkeld hebben zoals ondernemerschap, leiderschap, communicatie, enz. Wij zijn dan ook voorstander om de doctoraatsopleiding nog meer in deze richting te laten evolueren en aan doctorandi nog meer kansen te bieden om zich bij te scholen op deze vlakken zonder dat dit hen ontraden of zelfs verboden wordt door hun promotor. Daarnaast moeten we ook verder werk maken van een goede promotie naar het werkveld van de competenties die door UGent opgeleide bursalen hebben zodat ze een gegeerde groep van mensen worden voor

de arbeidsmarkt.

### c. ZAP

Wij willen inderdaad het ZAP statuut verbeteren en een aantal aspecten die in het huidige statuut als problematisch worden ervaren aanpakken. Ten eerste moet de functionele loopbaan en de daarbij horende evaluaties hervormd worden.

Doelstellingen moeten in de eerste plaats op groepsniveau worden vastgelegd: het is de vak- of onderzoeksgroep die moet excelleren op de verschillende opdrachten eigen aan de universitaire opdracht en dit gebenchmarkt met wat in hun vakgebied realistisch gezien haalbaar is of noodzakelijk om een bepaalde excellentieniveau te bereiken. Vervolgens moeten de beschikbare ZAP in onderling overleg en rekening houdend met hun individuele talenten en belangstelling binnen deze totaalopdracht optimaal worden ingezet. We stappen dus af van een model waarin elke ZAP moet uitblinken op alle deelopdrachten en vervangen dit door een model waarbij de bijdrage van een ZAP tot de gemeenschappelijk bepaalde doelstellingen van de vakgroep of department worden geëvalueerd. Dit moet toelaten dat de individuele ZAP meer accent legt op de onderwijs-, onderzoeks- of maatschappelijke opdracht van de groep zonder dat dit zijn promotiekansen in gedrang brengt.

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

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

Tot slot moet er inderdaad aandacht worden besteed aan de leiderschapskwaliteiten en work-life balance. Betere coaching zeker in de aanvangsjaren van de ZAP carrière door een sterke HR afdeling moet hen hier in ondersteunen. We denken hierbij ook aan de oprichting van learning community (naar het beeld van de postdoc community) waarbij ZAP ideeën en ervaringen kunnen uitwisselen. Zoals hiervoor aangehaald moet ZAP dat bepaalde bestuursverantwoordelijkheid of leidinggevende opdrachten opneemt gescreend worden in de hiervoor noodzakelijke competenties en dan de mogelijkheid krijgen om ontbrekende competenties bij te schaven.

#### **d. Insourcing**

Taken die efficiënter en voor een lagere of gelijke kostprijs intern kunnen gebeuren moeten inderdaad in-house gebeuren. Dit vergt een goede afweging van incentive modellen binnen of buiten de UGent. Indien dit in het voordeel spreekt van interne uitvoering, dan is er geen twijfel en moet dit gebeuren. Echter insourcing mag geen excuus zijn voor het creëren van inefficiënties. Wat betreft inhuren van externe expertise, zijn we akkoord dat dit enkel kan indien eerst is nagegaan of deze expertise niet intern aanwezig is. Vaak hebben we immers professoren die expert zijn in de expertise die extern wordt gezocht. Dit willen we absoluut vermijden, zeker in bestuur via bv. modellen van hoorzittingen. Daarnaast moet onderzocht worden of interne (onderzoeks)groepen ook niet kunnen meedoen aan opdrachtoproepen zodat de interne expertise eventueel gemobiliseerd kan worden aan een lagere prijs. Wanneer externe consultancy nodig is moet dit beperkt worden in de tijd en nagegaan worden of het niet efficiënter is de expertise intern aan te werven wanneer deze een meer permanent karakter krijgt.

### **3. Welzijn op het werk**

#### **a. Een veilige werkomgeving en degelijke infrastructuur**

Veiligheid is iets waar we onder geen beding mogen op toe geven. Wij zijn dan ook bereid om pijnpunten die er op dit vlak zijn krachtadig aan te pakken en er de nodige middelen voor te voorzien. Ook de organisatie van het toezicht op de veiligheid moet doorgelicht worden en indien nodig aangepast. Indien hier uit blijkt dat lokale veiligheidscoördinatoren een absolute voorwaarde zijn, dan moet dit worden voorzien.

Wat betreft infrastructuur willen we zeker de mogelijkheid onderzoeken of naast het reeds voorziene investeringsplan nog meer middelen kunnen worden gemobiliseerd. Misschien moeten we ook durven nadenken of het wel opportuun is om alle gebouwen die we nu hebben aan te houden, dan wel of het voor sommige faculteiten, functies, ... niet beter is om te investeren in een nieuwe infrastructuur. De verankering van UGent in de stad is een belangrijk gegeven maar mag geen excuus zijn om te blijven werken in verouderde omstandigheden.

#### **b. Inzetten op psychosociaal welzijn**

We zijn absoluut voor een cultuuromslag waarbij integriteit, transparantie en ethische principes de leidraden zijn. Geen enkele vorm van machtsmisbruik of ongewenst gedrag kan of mag geduld worden. Er moet en cultuur komen waarbij het aanklagen van eventuele wantoestanden zonder schrik voor de eigen positie kan gebeuren. Als kandidaat rector en vicerector zijn we van onbesproken gedrag en zullen we dit ook volledig uitstralen. Zoals in vorige punten al aangegeven zijn we voor een cumulverbod van bestuurs- of leidinggevende functies zodat er geen doofpotsituatie kunnen ontstaan. Verder dienen mensen die in leidinggevende functies komen getoetst te worden op hun competenties om dergelijke functie op te nemen en eventueel ontbrekende competenties bijschaven. Wat betreft ongewenst gedrag moeten er duidelijke

procedures komen waarbij bewarende maatregelen sneller kunnen worden genomen en moet er een nog beter toezicht komen op de uitvoering van dergelijke maatregelen.

#### **4. Een sterke en sociale universiteit: een voortrekker in de maatschappij**

##### **a. Een verhoging van de publieke financiering van het hoger onderwijs**

Het spreekt vanzelf dat we als rector en vicerector een verhoging van de publieke financiering van de universiteiten constant zullen aankaarten zowel op publieke fora als in overleg met de bevoegde ministers. Het toekomstige rector duo zal ook inzetten op een betere samenwerking met de andere universiteiten; We hebben beiden reeds bewezen te kunnen optreden als bruggenbouwers over universitaire grenzen heen. Het doel moet inderdaad zijn de beschikbare taart te vergroten en niet om van elkaar een groter deel van een kleinere taart af te willen nemen. Het financieringsmodel moet grondig worden doorgelicht en inderdaad worden omgebouwd naar een model waarbij individuele groei van de ene universiteit niet ten koste gaat van de beschikbare middelen van andere universiteiten maar wel in een groei van de totale middelen. Hierbij moet samenwerking tussen universiteiten aangemoedigd worden en niet afgestraft zoals nu het geval is.

##### **b. Rol van de universiteit in de maatschappij**

Universiteiten hebben inderdaad een belangrijke maatschappelijke rol te spelen. Naast meer ondersteuning en ruimte voor personeelsleden (ZAP maar ook anderen) die vanuit hun expertise een rol kunnen spelen in het maatschappelijke debat of in de oplossing van maatschappelijke problemen, moet de UGent ook veel meer het voortouw nemen in het richting geven aan het maatschappelijk debat; We denken hierbij aan interne fora (zoals bv. het duurzaamheidscollectief UGent2020) voor verschillende maatschappelijke thema waarbij iedereen die denkt een bijdrage te kunnen leveren aan het debat moet aan bod kunnen komen (studenten, ATP, WP en ZAP). Op die manier kan UGent met gefundeerde en op wetenschappelijke data gebaseerde standpunten komen die via een gerichte verspreiding richting kunnen geven aan het debat of de oplossing van belangrijke maatschappelijke problemen. Ook intern moeten we campus en stad durven profileren als 'living labs'.

##### **c. Diversiteit en gender**

Ook op dit vlak willen we een voortrekkersrol spelen. Alleen al het feit dat er bv. vragen worden gesteld bij de leeftijd van Sarah en de achterliggende valse veronderstelling dat zij op die leeftijd niet over de nodige capaciteiten voor het vicerectoraat kan beschikken terwijl niemand dezelfde vragen stelt bij een mannelijke kandidaat rector van dezelfde leeftijd, toont aan dat er nog een kloof heerst en een belangrijke omslag in denken en cultuur nodig is. Wij pleiten en zullen ook faire maar sterke maatregelen invoeren om achterstanden omwille van diversiteit of gender op korte termijn te proberen op te lossen door bv. veel sterker toe te zien dat er echt gelijke kansen zijn bij aanwervingen of promoties (met waar het niet anders kan om op korte termijn een doorbraak te forceren verdere diversiteits- of genderquota). De maatregelen die we willen nemen zoals hoger beschreven op vlak van leiderschap, wegwerken van machtsmisbruik, loopbaanmodel, work-life balance moeten voor een echte



cultuuromslag zorgen en maken dat UGent werkelijk een organisatie wordt waar gendergelijkheid en diversiteit een kenmerk zijn van onze bedrijfsvoering.

**d. Duurzaamheid**

Als kandidaat rector en vicerector hebben we beiden in ons onderwijs en onderzoek steeds veel aandacht besteed aan duurzame ontwikkeling en ontwikkelingssamenwerking. Het denkkader van de duurzaamheidsindicatoren zoals beschreven in de sustainable development goals (SDGs) zullen een echte leidraad vormen van ons beleid en bedrijfsvoering. We hebben in antwoord van een vraag van UGent2020 volgende drie concrete doelstellingen vooropgezet voor de komende vier jaar op dit vlak:

- **Aandacht in alle opleidingen voor duurzaamheid.** Binnen het thema multiperspectivisme past het om aan alle programma's te vragen waar en hoe zij de studenten in contact brengen met duurzaamheid in de context van hun programma. Net zoals de internationale en interculturele dimensies lijkt duurzaamheid een aspect dat voor 100 % in alle opleidingen aan bod moet komen en dus in ons onderwijskwaliteitszorgsysteem moet afgetoetst worden.

- **Qua onderzoek zetten we in op inter- en transdisciplinair onderzoek.** Het is evident dat duurzaamheid daarin een prominent onderzoeksthema moet zijn. Binnen vier jaar moet in elke projectaanvraag aangetoond worden hoe het project aandacht schenkt en bijdraagt tot de realisatie van de SDGs waarbij natuurlijk de schaal waarop dit kan, kan verschillen. Door dit te bundelen zal UGent zijn bijdrage aan het onderzoek rond SDGs, circulaire economie en andere aspecten kunnen documenteren.

- **Qua bedrijfsvoering zetten we verdere stappen op weg naar duurzaamheid.** De SDGs worden ook hier het kader waarin elk aspect van de bedrijfsvoering moet passen. Een verdere realistische maar significante reductie van onze 'voetprint' wordt bij het begin van de vier jaar afgesproken en dan gemonitord zodat we binnen vier jaar effectief verdere stappen hebben gezet. Duurzaamheid wordt daarbij verbreed van reductie van onze 'consumptiepatronen' naar de totale bedrijfsvoering. Hierbij wordt actief gebruik gemaakt van de kennis aanwezig bij medewerkers en vele vrijwilligers verbonden aan het duurzaamheidskantoor en UGent2020 en andere platformen.