

GEÏNTEGREERD BELEIDSPLAN INTERNATIONALISERING 2019- 2023

Directeur Internationalisering

E Guido.Vanhuylenbroeck@ugent.be

www.ugent.be

INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave	2
1 Rationale van een geïntegreerd internationaliseringsbeleid	3
1.1 Definitie van internationalisering	3
1.2 Globale internationaliseringscontext	3
1.3 Internationalisering in Vlaanderen	4
2 UGent internationaliseringsbeleid	6
3 Krachtlijnen van het GBI 2019-2023	8
3.1 CLUSTER 1: UGent en de internationale context	8
Werf 1: Aangepaste en doelmatige strategische keuzes maken aangaande kwalitatieve partnerschappen.	9
Werf 2: Versterken van de huidige werking rond Regionale Platformen, Internationale Thematische Netwerken & Strategische Institutionele Partnerschappen	10
Werf 3: Uitrollen van pilootproject 'U4Society, an inclusive European University for all'	10
Werf 4: Verder uitbouwen van UGent campus in Zuid-Korea (GUGC)	11
Werf 5: Versterken van de internationale uitstraling van UGent	12
3.2 CLUSTER 2: Internationalisering als motor voor innovatie en sociaal engagement	12
Werf 6: Monitoring- en rapporteringsrol van internationalisering binnen UGent versterken	13
Werf 7: Samenwerken met universiteiten en onderzoekscentra in het Globale Zuiden	13
3.3 CLUSTER 3: Focus op kwaliteit bij instroom en uitstroom	14
Werf 8: Versterken van het internationaliseringsaanbod	14
Werf 9: Actieve talentrekrutering	16
Werf 10: Beter onthalen en begeleiden van internationaal personeel, onderzoekers en studenten	16
Werf 11: Alumnibeleid	17
3.4 CLUSTER 4: Interne UGent structuur m.b.t. internationalisering	18
Werf 12: Optimaliseren van de positionering, samenstelling en bevoegdheden van de internationaliseringsstructuren, op centraal en facultair niveau.	18
4 Besluit	19

1 RATIONALE VAN EEN GEÏNTEGREERD INTERNATIONALISERINGSBELEID

1.1 Definitie van internationalisering

Internationalisering van hogeronderwijsinstellingen is een begrip dat over de jaren heen op verschillende manieren werd **gedefinieerd**. De in het Geïntegreerd Beleidsplan Internationalisering (GBI) 2014-18 gebruikte definitie van Jane Knight¹ werd in 2015 herzien tot "*Internationalization of higher education is the intentional process of integrating an international, intercultural or global dimension into the purpose, functions and delivery of post-secondary education, in order to enhance the quality of education and research for all students and staff, and to make a meaningful contribution to society.*"²

Deze nieuwe definitie legt specifiek de nadruk op een aantal belangrijke aspecten die in de voorgaande definitie, en dus ook het GBI 2014-2018, niet voldoende aan bod kwamen, met name 1. de keuze om als universiteit de internationaliseringsweg in te slaan is een intentioneel proces en dus een bewuste keuze, waarvoor dan ook de noodzakelijke middelen moeten vrijgemaakt worden; 2. internationalisering is een belangrijk middel om de kwaliteit van onderwijs en onderzoek te verbeteren, en niet een doel op zich; 3. het is een proces dat betrekking heeft op alle personeelsleden en alle studenten; en 4. internationalisering heeft het doel een betekenisvolle bijdrage te leveren aan de maatschappij, met name in een steeds meer geglobaliseerde wereld.

1.2 Globale internationaliseringscontext

De **bewegredenen** voor internationalisering in het hoger onderwijs kunnen algemeen ondergebracht worden in vier elkaar niet uitsluitende categorieën, **politieke, economische, sociale en culturele**³. Deze variëren in de loop van de tijd en per land en regio, wat kan leiden tot verschillende benaderingen en strategieën. Het belang van internationalisering is ook in Vlaanderen in de afgelopen jaren bovendien almaar toegenomen door zowel internationale als lokale tendensen die een grote invloed hebben op onze maatschappij en de (politieke, economische, sociale en culturele) context waarin het hoger onderwijslandschap in Vlaanderen zich bevindt.

Recente globale politieke ontwikkelingen en standpunten die de visie rond internationalisering kunnen beïnvloeden zijn bijvoorbeeld de oproep tot het creëren van een **netwerk van Europese universiteiten** door de Franse President Emmanuel Macron in september 2017 en die werd overgenomen door de Europese Raad in december 2017, met als doel een Europese onderwijsruimte tot stand te brengen en het internationaal concurrentievermogen van het hoger onderwijs in Europa te verhogen. De strengere immigratiewetgeving van de regering Trump in de US en de gevolgen van de Brexit in de UK, waardoor de toegang tot Amerikaanse en Britse universiteiten voor veel (voornamelijk niet-EER) studenten steeds moeilijker wordt, kan eveneens nieuwe opportuniteiten creëren en de concurrentiële positie van Europese universiteiten verhogen.

Bovendien kunnen **globale mondiale uitdagingen** niet langer op nationaal of regionaal vlak aangepakt worden. Op de VN-conferentie voor Duurzame Ontwikkeling van 2012 in Rio de Janeiro werd de aanzet

¹ Knight, J. (2003): Updated internationalization definition; International Higher Education, 33, 2-3.

² De Wit, Hans et al (2015). *Internationalisation of Higher Education*. Study requested by the European Parliament. [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL_STU\(2015\)540370_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL_STU(2015)540370_EN.pdf)

³ De Wit, Hans (2002). *Internationalization of Higher Education in the United States of America and Europe: A Historical, Comparative, and Conceptual Analysis*. Westport, CT: Greenwood Press, 83-102

gegeven tot het formuleren van een mondiale agenda om armoede, ongelijkheid en klimaatverandering te bestrijden. Dit leidde tot de ondertekening van het akkoord voor de Agenda 2030 voor Duurzame Ontwikkeling door de 193 lidstaten van de Verenigde Naties op 25 september 2015. De 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen moeten een antwoord bieden op de urgente sociale, economische, en leefmilieu-gerelateerde problemen die de planeet en samenleving teisteren. Hogeronderwijsinstellingen kunnen via wetenschappelijk onderzoek een belangrijke bijdrage leveren tot het verwezenlijken van deze doelstellingen; het delen van kennis en ervaringen d.m.v. internationale samenwerkingen en netwerken zijn hierbij cruciaal. Het deelnemen aan internationaal onderzoek biedt niet enkel de mogelijkheid bij te dragen tot het ontwikkelen van oplossingen voor mondiale problemen, het versterkt bovendien de internationale concurrentiepositie van universiteiten, biedt de mogelijkheid bijkomende onderzoeksmiddelen te genereren en vernieuwend internationaal gericht onderwijs aan te bieden. Bovendien dragen onderzoeksprojecten, specifiek gericht op de uitdagingen van ontwikkelingslanden, bij tot het nakomen van de VN doelstelling om 0.7% van het BNP van donorlanden te besteden aan officiële ontwikkelingshulp¹.

Internationalisering kan bovendien een sterke rol spelen als **motor van brede innovatie**. In het bijzonder door het sterke netwerk- en samenwerkingskarakter van internationalisering en het per definitie globale/mondiale karakter ervan zijn de direct betrokkenen uitstekend geplaatst om een rol als monitor en rapporteur voor Europese en wereldwijde gebeurtenissen, trends en evoluties met impact op het hoger onderwijs in het algemeen op zich te nemen. In een recente bijdrage duiden internationale onderwijsspecialisten² op de bijdrage die internationalisering ook kan leveren aan (internationaal) sociaal engagement van studenten en medewerkers van universiteiten.

Dit belet niet dat andere maatschappelijke en globale ontwikkelingen een **spanningsveld** kunnen creëren met internationalisering: zo kunnen duurzaamheidsoverwegingen haaks staan op de wens om mobiliteit aan te sporen, en kunnen factoren als veiligheid, (geo)politieke instabiliteit en mensenrechtenbeleid een invloed hebben op beleidskeuzes op het vlak van internationalisering.

1.3 Internationalisering in Vlaanderen

De Vlaamse regelgeving die het hoger onderwijslandschap in Vlaanderen schetst staat beschreven in de **Codex Hoger Onderwijs**³. Deze Codex bepaalt onder meer de toelatingsvoorwaarden voor studenten (Art. II.174 e.v.), het kader waarbinnen Vlaamse hogeronderwijsinstellingen anderstalige opleidingen kunnen aanbieden (Art. II.266) en de taaleisen waaraan het onderwijzend en het academisch personeel, belast met een onderwijsopdracht, moet voldoen (Art. II.270), zowel qua onderwijstaal⁴ als bestuurstaal⁵. Sinds de ratificatie door België van de Lisbon Recognition Convention in 2009, het verdrag inzake de erkenning van

¹ VN resolutie 24 oktober 1970

² Uwe Brandenburg, Hans de Wit, Elspeth Jones and Betty Leask: Internationalisation in Higher Education for Society. University World News, 20 april 2019

³ <https://data-onderwijs.vlaanderen.be/edulex/document.aspx?docid=14650>

⁴ Elk lid van het onderwijzend personeel en van het academisch personeel, belast met een onderwijsopdracht, moet de onderwijstaal waarin hij een opleidingsonderdeel doceert op adequate wijze beheersen. Dit betekent dat het personeelslid die taal moet beheersen op het ERK-niveau C1. Dit vereiste beheersingsniveau van de onderwijstaal wordt aangetoond aan de hand van kwalificatiegetuigschriften uitgereikt door officieel erkende instellingen waaruit blijkt dat het personeelslid de onderwijstaal op het vereiste niveau beheerst.

⁵ Elk lid van het onderwijzend personeel en van het academisch personeel, belast met een onderwijsopdracht, dat geen opleidingsonderdelen in het Nederlands doceert, moet de Nederlandse taal beheersen op ERK-niveau B2. Het instellingsbestuur voorziet een verplicht integratietraject dat garandeert dat het personeelslid na twee jaar minstens de Nederlandse taal beheerst op ERK-niveau A2, dat wordt afgesloten met het vereiste beheersingsniveau op ERK-niveau B2, en dat door het betrokken personeelslid wordt afgerond binnen de vijf jaar na zijn aanstelling of op het moment van zijn benoeming. Het vereiste beheersingsniveau van de Nederlandse taal wordt aangetoond aan de hand van kwalificatiegetuigschriften uitgereikt door officieel erkende instellingen waaruit blijkt dat het personeelslid de Nederlandse taal op het vereiste niveau beheerst.

diploma's betreffende het hoger onderwijs in de Europese Regio, wordt de toelating van buitenlandse studenten aan de Vlaamse universiteiten bepaald door een controle op de gelijkwaardigheid van het diploma, en door het stellen van taaltoelatingsvoorwaarden. Selectie op kwaliteit, aan de hand van voorgaande studieresultaten, is echter, net zoals voor Vlaamse studenten, niet mogelijk.

Recente demografische en sociale veranderingen en het daarmee gepaard gaande ontstaan van een **superdiverse Vlaamse samenleving** hebben eveneens een invloed op de context waarin hogeronderwijsinstellingen opereren. Alles samen woonden er begin 2016 in België ongeveer 3,3 miljoen personen van buitenlandse herkomst of 29,5% van de totale bevolking; in het Vlaamse Gewest zijn dat meer dan 1,3 miljoen personen van buitenlandse herkomst, wat overeenkomt met 20,5% van de totale Vlaamse bevolking¹. De grootste herkomstgroep zijn de personen afkomstig uit de buurlanden (64% van het totaal aantal vreemdelingen en 45% bij de bevolking van buitenlandse herkomst) en uit de Maghreb-landen, gevolgd door Afghanen, Irakezen en Russen. In Gent hebben 28.9% van de voltijdse leerlingen in het secundair onderwijs een vreemde taal als thuistaal, dit percentage loopt zelfs op tot 44.7% in het beroeps-secundair onderwijs².

Het aanbrengen van wat aan UGent onder de noemer **multiperspectivisme** valt, is daarom van steeds toenemend belang, niet alleen voor wie een internationale carrière beoogt, maar ook voor studenten die in Vlaanderen zullen blijven. Het belang van internationalisering van het Vlaamse hoger onderwijs en het aanleren van interculturele vaardigheden kan aldus niet voldoende benadrukt worden, in alle faculteiten. Een internationale ervaring biedt studenten, onderzoekers en medewerkers bijkomende kansen om het kritisch denkvermogen, probleemoplossend vermogen en creativiteitszin te verhogen, bij te dragen tot de persoonlijke ontwikkeling, de talenkennis uit te breiden en een breder maatschappijbeeld te verkrijgen, eigenschappen die ook op de lokale arbeidsmarkt van groot belang zijn. Ook inzake activerend onderwijs kunnen internationale classrooms veel bijbrengen. Internationale discussiegroepen, het uitleggen van de eigen context aan studenten met een totaal andere background, de confrontatie met een andere realiteit zijn immers zaken die het bijbrengen van leerstof zeker ten goede komen.

De Vlaamse Onderwijsraad benadrukte in 2017 het belang van het ontwikkelen van een **internationaliseringsstrategie voor het Vlaamse hoger onderwijs**³. De raad beklemtoont dat, *als Vlaamse hogeronderwijsinstellingen een voortrekkersrol willen blijven spelen in het ontwikkelen van kennis en als ze hun studenten willen voorbereiden op hun professioneel en persoonlijk functioneren in een steeds meer globale en superdiverse samenleving, zij verder moeten blijven internationaliseren*. De instellingen moeten hierbij de leidende actoren zijn, terwijl de overheid een coördinerende rol kan spelen en de noodzakelijke randvoorwaarden moet invullen. Ondertussen nam de Vlaamse overheid het initiatief om een dergelijke internationaliseringsstrategie in overleg met de hogeronderwijsinstellingen uit te werken. Deze zal door de nieuwe regering verder moeten worden uitgewerkt.

De Vlaamse Adviesraad voor Innoveren en Ondernemen (VARIO) wijst ook op het belang om internationaal talent in Vlaanderen op te leiden en heeft reeds meermaals gepleit voor een versoepeling van het taalbeleid aan de universiteiten en hogescholen, met een groter aanbod aan Engelstalige master- en bacheloropleidingen en een versoepeling van de Nederlandse taalvereisten voor buitenlandse docenten, als een cruciaal onderdeel van de strategie om internationaal toptalent aan te trekken en te verankeren en

¹ Hiertoe behoren personen met een huidige buitenlandse nationaliteit (vreemdelingen), personen met een buitenlandse geboortenationaliteit die ondertussen Belg zijn geworden en personen met een Belgische geboortenationaliteit met minstens één ouder met een buitenlandse geboortenationaliteit. Bron: Noppe et al. (2018), Vlaamse migratie en integratiemonitor, Statistiek Vlaanderen & Agentschap Binnenlands Bestuur

² Bevolkingsregister Stad Gent (bevolkings- en vreemdelingenregister), Vlaamse Gemeenschap, Departement Hoger Onderwijs

³ Advies over een internationaliseringsstrategie voor het Vlaamse hoger onderwijs, Vlaamse Onderwijsraad, maart 2017

aldus Vlaanderen uit te bouwen tot 1 van de top 5 Europese **innovatieve kennisregio's**.^{1,2} De VLIR-werkgroep onderwijs pleit eveneens voor realistische en uitvoerbare aanpassingen aan het taalbeleid die rekening houden met de realiteit en mogelijkheden van buitenlandse onderzoekers, en waarbij de prioriteiten van de buitenlandse onderzoekers geplaatst moeten worden bij de uitvoering van de academische taken.

Ook in de verdeelsleutels die gehanteerd worden bij de toekenning van financiering van onderzoek aan de Vlaamse universiteiten (BOF-besluit en IOF-besluit), weegt de internationale dimensie in de toekomst veel zwaarder door.³ Zo zal een deel van de middelen toegekend worden op basis van het aantal internationale co-publicaties en zal een gelijkaardig deel afhankelijk worden van het aandeel uit de budgettaire return uit de Europese kaderprogramma's. Op deze manier suggereert men dat de BOF-middelen een hefboomeffect creëren met het oog op succesvolle aanvragen bij het Europese Kaderprogramma (H2020 inclusief ERC, en in de toekomst Horizon Europe).

2 UGENT INTERNATIONALISERINGSBELEID

In haar **missieverklaring** profileert de UGent zich onder andere als maatschappelijk geëngageerde en pluralistische universiteit die open staat voor alle studenten ongeacht hun levensbeschouwelijke, politieke, culturele en sociale achtergrond, en die kansen wil bieden aan eigen en inkomende studenten en personeel⁴.

Door het uitschrijven van een **Geïntegreerd Beleidsplan Internationalisering (GBI) 2014-18**⁵ schetste de UGent voor het eerst een instellingsbrede visie op internationalisering, met de ambitie haar internationale positie te versterken en internationalisering ook binnen de instelling meer op het voorplan te brengen. Daartoe werden vijf strategische doelstellingen geformuleerd: 1. Het streven naar een zo performant mogelijke interne structuur en communicatie inzake internationalisering; 2. Het maken van keuzes inzake intensiteit en vorm van de internationale samenwerking met bepaalde regio's, landen en partnerinstellingen; 3. Het streven naar een maximale internationalisering van het eigen onderwijs en onderzoek door een structurele verankering van studenten- en personeelsmobiliteit en Internationalisation@Home; 4. Een gerichte rekrutering van internationale studenten en academisch personeel; en 5. Het uitbouwen van UGent tot een internationaal sterk merk.

UGent werkt(e) hierbij met een model van **ingebedde internationalisering**, waarbij internationalisering onlosmakelijk verbonden is met andere universiteitsbrede beleidsvisies en –plannen en internationalisering verankerd is binnen de bestaande centrale en facultaire structuren. Zo is internationalisering 1 van de 6 strategische doelstellingen van zowel het UGent onderwijsbeleid⁶ als het onderzoeksbeleid⁷.

In 2018 besliste de UGent Raad van Bestuur om een nieuwe strategische beleidscyclus in te voeren, die uitgaat van 6 **universiteitsbrede beleidskeuzes**, door de Raad van Bestuur goedgekeurd in januari 2019: 1. Activerend leren, 2. Diversiteit, 3. Talentmanagement, 4. Duurzaamheid, 5. Versterkte alumniwerking, en 6. De maatschappelijke identiteit van de UGent versterken. Het GBI 2019-2023 heeft de ambitie bij te dragen tot de realisatie van deze universiteitsbrede beleidskeuzes.

¹ Internationaal toptalent aantrekken en verankeren, Vlaamse Adviesraad voor Innoveren en Ondernemen (VARIO), november 2017

² VARIO-memorandum 2019-2024, Vlucht vooruit, bestemming: top 5 kennisregio's, december 2018

³ <https://data-onderwijs.vlaanderen.be/edulex/document.aspx?docid=14113#271406>

⁴ <https://www.ugent.be/nl/univgent/waarvoor-staat-ugent/missieverklaring.htm>

⁵ <https://www.ugent.be/nl/univgent/waarvoor-staat-ugent/internationalisering>

⁶ <https://www.ugent.be/nl/univgent/waarvoor-staat-ugent/onderwijsbeleid>

⁷ <https://www.ugent.be/nl/univgent/waarvoor-staat-ugent/onderzoeksbeleid>

Met betrekking tot haar internationaliseringsstrategie dient de UGent, naast het beogen van kwaliteitsvol onderwijs en onderzoek en het streven naar verhoogde internationale zichtbaarheid en uitstraling, verschillende afwegingen te maken. Deze omvatten onder meer de verhouding tussen de ambities op internationaliseringsvlak en duurzaamheid, de beperkingen die bedenkingen op het vlak van mensenrechten kunnen vormen in de keuze van partnerinstellingen. Er is met andere woorden nood aan een **holistisch en ethisch kader**, waarin een coherente visie wordt uitgewerkt die richting geeft aan het UGent beleid binnen de bestaande internationale context. Dit kader dient aldus een antwoord te bieden op vragen als:

- Hoe kan internationalisering bijdragen aan het verwezenlijken van de doelstellingen die de UGent voor zichzelf ziet weggelegd als belangrijke actor in het maatschappelijk bestel?
- In welke mate zijn de ambities die de UGent heeft op het vlak van internationalisering te verzoenen met haar voortrekkersrol op het vlak van duurzaamheid?
- In welke mate zijn de ambities die de UGent heeft op het vlak van internationalisering te verzoenen met haar mensenrechtenbeleid en eventueel andere ethische aspecten die meespelen bij keuzes in de samenwerkingsmodaliteiten?
- In welke mate spelen factoren als veiligheid, (geo)politieke instabiliteit, crisissen, diplomatieke en consulaire zaken e.d. een rol in het internationaliseringsbeleid?
- Welke rol willen we opnemen met onze academische diplomatie?
- In welke mate dient het internationaliseringsbeleid expliciet ook bij te dragen aan de (ethische) profilering van de UGent op andere vlakken? Nemen we bv. specifieke initiatieven voor vluchtelingen?
- Hoe kan UGent ambiëren een topuniversiteit te zijn met maatschappelijke impact, die aantrekkelijk is voor excellente studenten en onderzoekers, en bijdraagt aan internationale (noord-zuid) samenwerking?

Met het GBI 2019-2023 wil de UGent haar ambitie benadrukken om binnen een verder uit te bouwen holistisch en ethisch kader een **koppositie in Europa in te nemen** als universiteit die internationaal excelleert in onderwijs en onderzoek, waar een internationale werk- en leeromgeving gecreëerd wordt waarin alle leden van de UGent-gemeenschap, ongeacht hun achtergrond, zich thuis voelen en waarin studenten op een optimale wijze worden voorbereid op de uitdagingen van de hedendaagse geglobaliseerde maatschappij en arbeidsmarkt over de landsgrenzen heen. De **strategieën** die hierbij kunnen gebruikt worden zijn heel divers en kunnen internationale samenwerkings- en ontwikkelingsprojecten omvatten, institutionele overeenkomsten en netwerken, het integreren van internationale en interculturele dimensies in het leerproces, het leerplan en het onderzoek, de mobiliteit van academici door middel van uitwisselingen, veldwerk, sabbaticals en consultancies, de werving van internationale studenten en personeelsleden, uitwisselingsprogramma's voor studenten en personeelsleden en semesters in het buitenland, summer schools, joint/double degree-programma's, branch campussen, enz.

3 KRACHTLIJNEN VAN HET GBI 2019-2023

De vooropgestelde beleidskeuzes die UGent moeten toelaten een kwalitatief beleid te voeren om de beoogde leidende rol te verwerven en deze ambities te kunnen verwezenlijken, worden hier onderverdeeld in **4 clusters**: De eerste heeft betrekking tot de manier waarop UGent zich verhoudt tot de externe wereld: met wie gaan we welke soort partnerschappen aan, en met welke doelstelling, en welke uitstraling heeft UGent ten overstaan van de buitenwereld? De tweede cluster benadrukt de rol die internationalisering als motor van brede innovatie en sociaal engagement kan vervullen: hoe gebruiken we de informatie met betrekking tot algemene trends en evoluties die een impact hebben op het hoger onderwijs, verworven uit de contacten binnen onze netwerken en uitgevoerde activiteiten binnen onze samenwerkingsverbanden, om het UGent onderwijs- en onderzoeksbeleid te voeden, en op welke manier dragen we bij tot de opbouw van de capaciteiten van onze wereldwijde partners? In de derde cluster besteden we bijzondere aandacht aan zaken die betrekking hebben op de potentiële impact van internationalisering op de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek aan UGent. Daarin wordt de volledige cyclus van instroom tot uitstroom meegenomen: hoe bieden we optimale mogelijkheden aan onze eigen studenten en medewerkers en hoe trekken we talentvolle internationale studenten en onderzoekers aan, hoe worden ze door UGent onthaald en zorgen we ervoor dat ze graag aan UGent blijven studeren en werken, hoe zorgen we ervoor dat deze studenten en personeelsleden zich levenslang, ook na het verlaten van onze instelling, verbonden blijven voelen met UGent? Tot slot heeft de vierde cluster betrekking tot de interne structurele keuzes die moeten gemaakt worden om UGent toe te laten, binnen het ingebedde model, de internationaliseringsdoelstellingen te behalen.

Per cluster worden de voornaamste beleidskeuzes voor de volgende 5 jaar beschreven om het vooropgesteld doel te bereiken, en worden vervolgens **beleidsprioriteiten of werven** gedefinieerd die de UGent moeten toelaten dit doel te bereiken. Deze keuzes zijn het resultaat van een breed consultatie- en reflectieproces¹ binnen de UGent community met alle bij internationalisering betrokken UGent medewerkers. We spreken bewust van prioriteiten of werven en niet van concrete actiepunten omdat een beleidsplan de contouren van het beleid moet weergeven. Bij de uitvoering van het GBI zullen per werf actiepunten worden geconcretiseerd, en waar nodig door de bevoegde beleidsorganen beslist. Het definiëren van de actiepunten, met bijhorende tijdslijnen en budgetten, zal bijgevolg in de operationaliseringsfase plaatsvinden.

3.1 CLUSTER 1: UGent en de internationale context

Deze cluster gaat in op de manier waarop UGent zich verhoudt tot de externe wereld. Enerzijds omvat dit de keuzes aangaande samenwerkingen die UGent wenst aan te gaan, en de factoren die een invloed hebben op deze keuzes, anderzijds heeft het betrekking op de internationale uitstraling die UGent heeft: hoe worden wij gezien door de buitenwereld, en wat zijn de factoren die ervoor zorgen dat UGent al dan niet een gewenste partner is?

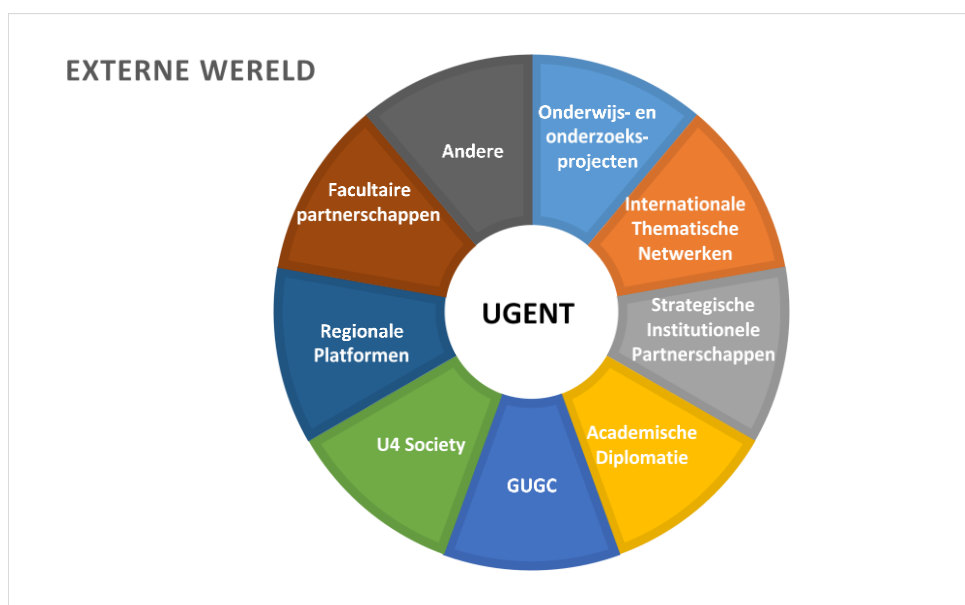
In het voorbije GBI werd fel ingezet op het groeperen en vorm geven van een partnerbeleid waarbij naast facultaire partnerschappen werd ingezet op platformen, thematische netwerken (ITN), strategische institutionele partnerschappen (SIPs) en de campus in Zuid-Korea. Het GBI 2019-2023 wenst hier continuïteit aan te geven en dit strategisch partnerbeleid verder te kaderen binnen de holistische en ethische

¹ Zie verslagen Expertengroepvergadering 21/09/17, Denkdag Expertengroep 09/10/18 en Internationaliseringsdag 24/10/18

visie rond internationalisering. Vervolgens zal ingegaan worden op de verschillende specifieke middelen die vorm kunnen geven aan deze visie en de relatie tussen UGent en de externe wereld kunnen versterken.

Werk 1: Aangepaste en doelmatige strategische keuzes maken aangaande kwalitatieve partnerschappen.

Om de relatie tussen UGent en de externe wereld te verstevigen kan de UGent gemeenschap verschillende middelen aanwenden zoals facultaire partnerschappen, internationale onderwijs- en onderzoeksprojecten, Regionale Platformen (RP), Internationale Thematische Netwerken (ITN), Strategische Institutionele Partnerschappen (SIP) met bijzondere aandacht voor de verdere uitbouw van het bestaande U4 partnerschap tot een European University Network (U4Society), de UGent campus in Zuid-Korea (GUGC), en academische diplomatie. De relatie tussen UGent en de externe wereld en de middelen die kunnen aangewend worden om deze relatie te verstevigen wordt weergegeven in onderstaande figuur:



Figuur 3: Schematische voorstelling van het UGent Strategisch Partnerbeleid

Facultaire partnerschappen en internationale projecten zijn vaak gebaseerd op individuele contacten met een specifieke onderwijs- of onderzoeksfinaliteit. Ze hebben dus een ander vertrekpunt dan de andere beschreven middelen, wat impliceert dat ook de implementatie op een andere manier verloopt. Een institutionele insteek kan echter leiden tot een meer aangepaste en doelmatige aanpak van partnerschappen en aldus tot meer kwaliteit. Bij de keuze van partners dienen, naast het beogen van het bijdragen tot kwaliteitsvol onderwijs en onderzoek aan UGent en het streven naar verhoogde internationale zichtbaarheid en uitstraling van UGent, verschillende strategische afwegingen gemaakt te worden.

Doelstelling werk 1

Een actief partnerschapsbeleid wordt uitgewerkt dat rekening houdt met een te creëren holistisch en ethisch kader met betrekking tot internationalisering, in het bijzonder wat betreft duurzaamheid, mensenrechtenbeleid, factoren als veiligheid, (geo)politieke instabiliteit, crisissen, diplomatieke en consulaire zaken.

Werk 2: Versterken van de huidige werking rond Regionale Platformen, Internationale Thematische Netwerken & Strategische Institutionele Partnerschappen

Het UGent beleid inzake strategische internationale samenwerking, dat door de Raad van Bestuur werd goedgekeurd in 2015 en in het kader van het 1^e GBI verder werd uitgewerkt, zet in op 3 modellen van samenwerking: Internationale Thematische Netwerken (ITN), Regionale Platformen (RP) en Strategische Institutionele Partnerschappen (SIPs). Dit beleid zal in het GBI 2019-2023 worden verdergezet.

Binnen de bestaande Regionale Platformen (Africa Platform, ASEANplus, China Platform, CESAM Platform en Russia Platform)¹ werd specifieke expertise opgebouwd rond onder meer de taal, cultuur, bestaande hoger onderwijsystemen in deze regio's. De platformen stellen deze expertise ter beschikking van de faculteiten ter ondersteuning van het versterken of uitbreiden van bestaande vormen van samenwerking. Er zal in de komende 5 jaar naar gestreefd worden de werking van de platformen te uniformiseren en te versterken.

De Internationale Thematische Netwerken² ondersteunen de ontwikkeling van nieuwe initiatieven op het gebied van mobiliteit, onderzoek, onderwijs en dienstverlening aan de samenleving rond een specifiek thema. Op deze manier dragen ze bij aan de internationale uitstraling van UGent. Binnen de werking van de Internationale Thematische Netwerken worden drie verschillende strekkingen onderscheiden naargelang de hoofddoelstelling: het versterken van de bestaande excellentie, het versterken van de capaciteit in het Zuiden, of het versterken van de eigen UGent-capaciteit door het netwerk.

Strategisch Institutionele Partnerschappen (SIPs) onderscheiden zich van voorgaande vormen van strategische internationale samenwerking als zijnde project-overstijgende partnerschappen tussen twee of meer instellingen op een gelijkwaardige en complementaire basis en in wederzijds beheer, resulterend uit een goed doordacht instellingsbreed beleid van alle partners. Het partnerschap biedt aldus een kader voor intensieve samenwerking tussen partners op het gebied van onderwijs, onderzoek, dienstverlening en institutioneel beheer met het oog op het versterken van hun gezamenlijke maar ook individuele positie. In de afgelopen jaren werden UGent SIPs opgericht op basis van langdurige samenwerkingen in het kader van Noord-Zuid samenwerking (met momenteel partners in Vietnam, Ecuador, Ethiopië en Zuid-Afrika) en werden onderhandelingen opgestart om SIPs op basis van onderzoeksexcellentie op te starten met instellingen in de Verenigde Staten, Canada en Australië.

Doelstelling werk 2

De bestaande werking inzake strategische internationale samenwerking wordt op regelmatige basis geëvalueerd, geoptimaliseerd en bijgestuurd indien nodig.

Werk 3: Uitrollen van pilootproject 'U4Society, an inclusive European University for all'

Zoals in de inleiding aangegeven erkent Europa het groeiend belang van sterke internationale partnerschappen tussen hoger onderwijsinstellingen. Met het initiatief van de European Universities wil Europa de intensieve samenwerking stimuleren tussen multinationale netwerken van Europese universiteiten. De netwerken dienen als motor voor een doorgedreven onderwijsvernieuwing en het verder doorvoeren van het Bolognaproces. Daarbij hecht de Europese Commissie een groot belang aan het versterken van de Europese waarden en identiteit. Doelstellingen zijn een nog grotere participatie van studenten in virtuele en fysieke mobiliteit en het bevorderen van stafuitwisseling, wederzijds gebruik van

¹ <https://www.ugent.be/en/ghentuniv/principles/internationalisation/regionalplatforms.htm>

² <https://www.ugent.be/en/ghentuniv/principles/internationalisation/thematicnetworks.htm>

faciliteiten, het koppelen van programma's ter ondersteuning van samenwerking en het verder implementeren van de Bologna-agenda.

UGent heeft altijd sterk ingezet op de Europese initiatieven. Van bij het prille begin was UGent steeds een trendsetter in diverse programma's: Erasmus, Erasmus Mundus en Erasmus+. Ook binnen de recent gelanceerde pilot voor 'European Universities' koestert UGent de ambitie om haar reputatie als trendsetter te bestendigen en mee vorm te geven aan het toekomstige Europese programma. Via het U4Society partnerschap (opvolger van het U4 netwerk) wil UGent de komende jaren een voortrekkersrol spelen in de verdere uitbouw van de Europese Hoger Onderwijsruimte.

Om in aanmerking te komen als pilootproject heeft UGent samen met de Universiteiten van Göttingen, Groningen, Uppsala en Tartu een sterke en vernieuwende visie ontwikkeld, gekoppeld aan een ambitieuze lange-termijn doelstelling en vertaald in innoverende acties die een nieuwe standaard moeten worden binnen het Europese Hoger Onderwijslandschap.

Het voorstel, getiteld '**U4Society, an inclusive European University for all**', omvat het creëren van een open, geïntegreerde ruimte tussen de partneruniversiteiten, als blauwdruk van een inclusieve 'European University', waarin obstakels voor een internationale leerervaring worden weggewerkt, zodat meer studenten en medewerkers toegang krijgen tot de beste onderwijs- en onderzoeksomgeving, en waarin excellentie wordt nagestreefd door het delen van kennis, middelen en infrastructuur. Met het oog op versterken van inclusie en het verhogen van participatie in internationaal onderwijs vormt de verdere digitalisering van het onderwijs en de administratie een belangrijk dimensie. Tevens wordt nadruk gelegd op het gebruik van internationalisering bij het versterken van het maatschappelijk engagement van studenten en medewerkers via o.a. het uitwerken van projecten voor internationaal ondernemerschap en internationale maatschappelijke uitdagingen.

Doelstelling werf 3

De UGent streeft ernaar het U4Society-samenwerkingsmodel tot één van de speerpunten van het centrale internationaliseringsbeleid uit te bouwen en ook sturend te laten werken voor een aantal andere acties binnen het GBI 2019-23.

Wurf 4: Verder uitbouwen van UGent campus in Zuid-Korea (GUGC)

Een ander belangrijk speerpunt van het internationaliseringsbeleid is de verdere uitbouw van de UGent campus in Zuid-Korea. UGent wil op deze in 2014 opgerichte campus hoogstaand onderwijs en onderzoek ontwikkelen op het gebied van de life sciences. Focusgebieden zijn daarbij (plant) biotechnologie, bio-informatica, levensmiddelentechnologie en voeding, groene chemie, biomedisch onderzoek en milieutechnologie (aansluitend bij de huidige aanwezige research centers). Dit sluit aan bij de wens van de Zuid-Koreaanse overheid om Songdo, het gebied waar de campus is gelegen, uit te bouwen tot een belangrijke bio-industrie en life sciences hub in Azië.

Om onderzoek in deze gebieden te ondersteunen, fondsen en doctoraatstudenten aan te trekken en te zorgen voor een voldoende instroom van goed opgeleide onderzoekers, zal de opportuniteit worden nagegaan om aansluitend bij de bestaande undergraduate programma's in moleculaire biotechnologie, levensmiddelentechnologie en milieutechnologie een **graduate school** met Ma- en PhD-opleiding uit te bouwen. Het doel is om het huidige studentenaantal van 440 tegen 2024 te laten stijgen tot 1.000 studenten. Tegelijkertijd dient GUGC verder uit te groeien tot een **volwaardige Aziatische hub van de Universiteit**

Gent waar aan de hand van uitwisselingsprogramma's tussen de home campus en GUGC ook Vlaamse studenten binnen de voornoemde vakgebieden een deel van hun opleiding kunnen volgen. Ook met andere universiteiten vnl. in Azië kunnen uitwisselingsprogramma's worden opgezet om een voldoende internationale studentenpopulatie te waarborgen.

Doelstelling werf 4

De GUGC campus wordt geleidelijk verder uitgebouwd waarbij een voorstel tot oprichting van een graduate school, in samenspraak met de decanen van de betrokken UGent faculteiten en de GUGC Campus Council, door de Directeur Internationalisering aan de UGent Raad van Bestuur zal voorgelegd worden.

Werk 5: Versterken van de internationale uitstraling van UGent

Bovenstaande werven passen ook in een verdere uitstralings- of **branding strategie** van de UGent op het internationale vlak. UGent is nog onvoldoende bekend bij buitenlandse studenten, onderzoekers, instellingen en andere actoren die internationale samenwerking zoeken, ondanks een sterke onderzoekspositie, kwaliteitsvol onderwijs en een hoge positie in diverse internationale rankings. Daar verandering in brengen vereist een gebundelde en doorgedreven inspanning op lange termijn. Dergelijke strategie dient samen met directie Communicatie te worden uitgebouwd met input van alle betrokkenen (directies en faculteiten).

Naast communicatie is een hoeksteen van dergelijk beleid een stevig uitgebouwde academische diplomatie waarbij gericht en op een professionele wijze contacten worden gelegd, opgebouwd en onderhouden met allerhande belangrijke stakeholders inzake internationalisering (ambassades, buitenlandse zusterinstellingen, ministeries, provincie- en stadsbestuur, (internationale) bedrijfswereld, ...). Tevens neemt UGent een leidende rol op in organen die het globaal, Europees en nationaal/regionaal beleid bepalen inzake internationale universitaire samenwerking.

Doelstelling werf 5

Binnen het GBI 2019-23 wordt een samenwerking uitgebouwd met alle betrokkenen op dit vlak (directies en faculteiten) om UGent-internationaal als een sterk merk neer te zetten en te promoten. Tevens neemt UGent een actieve en leidende rol op inzake academische diplomatie en beleid inzake internationale universitaire samenwerking.

3.2 CLUSTER 2: Internationalisering als motor voor innovatie en sociaal engagement

Door het sterke netwerking- en samenwerkingskarakter van internationalisering en het per definitie globale/mondiale karakter ervan zijn de bij internationalisering betrokkenen uitstekend geplaatst om een rol als monitor en rapporteur voor Europese en wereldwijde gebeurtenissen, trends en evoluties met impact op het hoger onderwijs in het algemeen op zich te nemen.

Binnen UGent wordt veel informatie verzameld, verworven uit de contacten binnen onze netwerken en bij het uitvoeren van activiteiten binnen onze samenwerkingsverbanden. Deze informatie wordt nog onvoldoende gebruikt om het UGent onderwijs- en onderzoeksbeleid te voeden, het internationaal

ondernemerschap en sociaal engagement te verhogen en bij te dragen tot de versterking van de capaciteiten van onze partners in het Zuiden.

Werk 6: Monitoring- en rapporteringsrol van internationalisering binnen UGent versterken

In het verlengde van de visie op internationalisering als middel, i.h.b. voor kwaliteitsbevordering, erkent de UGent ook de sterke rol van internationalisering als motor van brede innovatie en maatschappelijk engagement. Zowel passieve als actieve netwerking en samenwerking en het per definitie globale/mondiale karakter ervan creëren opportuniteiten om Europese en wereldwijde gebeurtenissen, trends en evoluties met impact op het hoger onderwijs in het algemeen te monitoren, te rapporteren en zelfs te sturen. Een concreet voorbeeld hiervan is het Bolognaproces dat sterk gedreven werd vanuit een internationaliseringsrationale. De bredere impact op het algemene instellingsbeleid en in het bijzonder op het onderwijs- en onderzoeksbeleid valt dan ook niet te ontkennen. In het U4Society project worden o.a. acties voorgesteld om internationaal ondernemerschap en sociaal engagement van studenten inzake globale maatschappelijke vraagstukken te bevorderen door gebruik te maken van internationale uitwisseling. Het is een element dat het transversale karakter van internationalisering beklemtoont net als de nood om er in diverse bestuurlijke en operationele processen de nodige aandacht aan te besteden. Het imago van internationalisering als *driver voor innovatie, inclusie en sociaal engagement* dient versterkt te worden. Hierbij kunnen bestaande en nieuwe Internationalisation@Home initiatieven (virtual classrooms, activerend internationaal onderwijs, betrekken van internationale studenten en studentenverenigingen bij sociaal engagement van de (eigen) studenten, ...) worden versterkt of genomen. Belangrijk hierbij is na te denken hoe studenten (nog) meer te betrekken bij de uitbouw hiervan (bv. via buddy programma's).

Doelstelling werk 6

De positionering en de inspanningen van UGent op vlak van internationalisering en de Europese en wereldwijde gebeurtenissen, trends en evoluties met impact op het hoger onderwijs worden gemonitord, gebenchmarkt en gerapporteerd als input naar het eigen UGent beleid.

Werk 7: Samenwerken met universiteiten en onderzoekscentra in het Globale Zuiden

Als uitmuntende universiteit mogen we ook onze rol inzake capaciteitsopbouw van universiteiten in landen uit het Globale Zuiden niet uit het oog verliezen. UGent is altijd vrij actief geweest op dit terrein voornamelijk onder de paraplu en via financiering van het federale Directie-Generaal Ontwikkelingssamenwerking en Humanitaire Hulp (DGD) aan **VLIR-UOS**, de interuniversitaire ontwikkelingssamenwerking van de Vlaamse Interuniversitaire Raad. Noord-Zuid samenwerking maakt daarom integraal deel uit van een actief internationaal beleid waarbij knowhow ter beschikking wordt gesteld maar ook hier in een win-win situatie. De vele voorbeelden van goede samenwerkingen tonen aan dat samenwerking op basis van gelijkheid mogelijk is en kan leiden tot een meerwaarde voor kwalitatief onderwijs en onderzoek. De oprichting van Strategische Institutionele Partnerschappen met universiteiten die uit langdurige Noord-Zuid samenwerkingsverbanden zijn gegroeid, met name met Can Tho University in Vietnam, ESPOL in Ecuador, Jimma University in Ethiopië en University of Western Cape in Zuid-Afrika, en andere initiatieven in het kader van het **Global Minds programma**¹ zijn hier goede voorbeelden van en zullen onder het GBI 2019-23 verdergezet en uitgebreid worden.

Het VLIR-UOS-model van partnerschappen² is een model dat zeker verder kan worden uitgebouwd, maar wel moet er gezocht worden naar andere bronnen om dit beleid te financieren zodat onze inspanningen op vlak van samenwerking met het Globale Zuiden minder afhankelijk worden van één donator. Mogelijke

¹ <http://www.ugent.be/globalminds>

² <https://www.vliruos.be>

donoren zijn andere Vlaamse en Belgische actoren zoals Enabel, en internationale actoren zoals Europa, Nuffic, EuropeAid en Bill and Melinda Gates Foundation. Ook plaatselijke overheden in het Zuiden zullen hiertoe in kaart gebracht worden.

Doelstelling werf 7

Samenwerking met universiteiten en onderzoekscentra in het Globale Zuiden maakt integraal deel uit van het internationaliseringsbeleid en wordt verder uitgebouwd en versterkt. Onze knowhow op vlak van capaciteitsopbouw van universiteiten en uitvoeren van onderzoeks- en onderwijsprojecten ter zake wordt meer dan tot op heden het geval is ter beschikking gesteld van internationale overheden en donoren.

3.3 CLUSTER 3: Focus op kwaliteit bij instroom en uitstroom

Internationalisering heeft een potentieel belangrijke rol om de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek aan UGent te bevorderen. In deze cluster wordt dieper ingegaan op deze rol van internationalisering doorheen de volledige cyclus van instroom tot uitstroom, gaande van de invloed van het opleidingsaanbod op de aantrekkingskracht van onze instelling bij buitenlandse studenten, hoe een actief rekruteringsbeleid kan bijdragen tot kwaliteitsbevordering van onderwijs en onderzoek aan UGent, tot de rol van alumni bij de positionering van de UGent in de samenleving en in de internationale reputatieopbouw van de UGent. We gaan hier ook in op de noodzaak tot een goede dienstverlening naar internationale studenten, doctorandi, onderzoekers en personeelsleden zodat ze graag aan UGent blijven studeren en werken. Tevens wordt ook ingezet op een kwalitatief aanbod voor eigen studenten, onderzoekers en medewerkers om zich internationaal bij te scholen en hun talenten te ontwikkelen.

Werk 8: Versterken van het internationaliseringsaanbod voor studenten, onderzoekers en medewerkers

Deze werf heeft betrekking op zowel het aanbod aan opleidingen voor inkomende studenten als het aanbod aan uitgaande mobiliteit en vormingsmogelijkheden voor de eigen UGent studenten en medewerkers.

Het huidige aanbod aan **anderstalige opleidingen** is voornamelijk tot stand gekomen op basis van initiatieven van individuele lesgevers, en niet op basis van een geconcentreerd aanbodbeleid (in samenspraak tussen centraal en facultair niveau), waarbij men kijkt naar de behoeftes op internationaal vlak en niet enkel naar de kennis en goodwill aan de aanbods zijde. Door het opleidingsaanbod af te stemmen op de eigen sterktes én op de behoeftes op internationaal vlak, zal de aantrekkingskracht van UGent verhogen. Een sterk opleidingsaanbod kan ook leiden tot een meer strategische studentenrekrutering. Een breder aanbod aan anderstalige opleidingen zal ook internationale wisselwerking op vlak van onderwijs en onderzoek verhogen. Dit zal ook bijdragen tot talentontwikkeling en rekrutering en kan aldus een belangrijke hoeksteen vormen van de universitaire beleidskeuze ter zake. Naast het aanbieden van anderstalige opleidingen dient ook ons aanbod aan studie van onze eigen taal en cultuur aan buitenlandse studenten mee te worden genomen in ons internationaal opleidingsaanbod. Hier ligt nog een grotendeels onaangeroerd potentieel.

De Directie Onderwijsaangelegenheden stelt in haar talenbeleidsnota (2017)¹ een **structureel en geïntegreerd talenbeleid** voorop, voor zowel studenten als docenten, waarin aandacht is voor academisch Nederlands én voor academisch Engels. In deze nota wordt gepleit voor een versterking van de

¹ <https://www.ugent.be/student/nl/studeren/taaladvies/talenbeleid>, nota goedgekeurd door de Onderwijsraad op 12 oktober 2017

academische taalvaardigheid van studenten en docenten aan de UGent, ter bevordering van algemene talentontwikkeling, die bijdraagt tot kwaliteitsvol onderwijs.

Het **aanbod anderstalige opleiding**(sonderdel)en aan de UGent kan binnen de limieten gesteld door de decretale regelgeving nog uitgebreid worden. Dit moet echter functioneel gebeuren en andere doelstellingen dienen. Internationalisering is immers niet gelijk aan verengelsing van het onderwijs. Een minimum aanbod aan anderstalige opleiding(sonderdel)en moet wel beschikbaar zijn in iedere faculteit zodat in alle faculteiten 'mixed classrooms' kunnen ontstaan, fundamenteel om internationale en interculturele competenties, die in alle opleidingen ingebouwd moeten worden, aan te leren aan de UGent studentenpopulatie.

Om tegemoet te komen aan de bestaande bezorgdheid omtrent de **kwaliteit van inkomende internationale studenten**, dient de mogelijkheid tot het inrichten van anderstalige bekwaamheidstoetsen (die aan kandidaat-studenten inzicht geven over hun slaagkansen) en een specifiek Engelstalig voorbereidingsprogramma voor internationale studenten onderzocht te worden. In het kader van de uitwerking van het nieuwe Erasmusprogramma, dat in 2021 in voege zal treden, heeft DOWA bovendien een bewuste keuze gemaakt voor een modern, **kwalitatief partnermanagement** inzake studentenuitwisseling¹. Hierbij dient het aanbod voor uitgaande studentenuitwisseling te worden geoptimaliseerd, versterkt en eventueel uitgebreid met nieuwe vormen van uitwisseling (bv intensieve cursussen, internationale sociale engagementsopdrachten,...).

Binnen het aanbodbeleid situeert zich ook het inzetten op **andere vormen van internationale samenwerking en mobiliteit** gaande van virtuele mobiliteit, kortlopende vormen van mobiliteit (zomercursussen), aanbod van cursussen in andere universiteiten, enz. Er bestaan hierrond reeds een aantal initiatieven vnl. in het kader van het U4 partnerschap² en op initiatief van individuele faculteiten^{3,4}; er is echter nog ruimte om dit aanbod uit te breiden en beter te coördineren. Binnen o.a. het projectvoorstel voor de Europese Universiteit (zie werf 4) kan daar volop worden op ingezet.

Onder deze werf kan ook worden bekeken hoe ook het internationaal **vormingsaanbod voor** (inkomende en uitgaande) **medewerkers** kan verbeterd worden. In een meer internationaal gerichte universiteit is het immers van groot belang dat ook de betrokken medewerkers in alle directies en faculteiten de nodige internationale en interculturele competenties verwerven nodig om een optimale dienstverlening inzake internationalisering te kunnen bieden. Deze kunnen het best worden verworven in een internationale context. Ook op dit vlak zijn reeds heel wat initiatieven (bv. sabbaticals voor professoren, uitwisselingstrainingen voor medewerkers, staff exchange week, benchmarkingsactiviteiten in U4Society context, ...) maar dit aanbod kan zeker versterkt worden in het bijzonder naar andere medewerkers toe dan diegenen die dagelijks met internationaliseringsopdrachten belast zijn.

Doelstelling werf 8

Het aanbod aan internationale opleidingsmogelijkheden voor zowel de eigen als buitenlandse studenten en medewerkers wordt geoptimaliseerd, versterkt en uitgebreid met als doel studenten en medewerkers op te leiden tot bewuste en geëngageerde wereldburgers met brede internationale en interculturele competenties (incl. talenkennis).

¹ 'Naar een rationelere benadering van bilaterale (raam)akkoorden voor studentenuitwisseling', DOWA, oktober 2018

² <http://www.u4.ugent.be/index.php/events/summer-winter-schools>

³ <https://summerschoolghent.com/hm/>

⁴ <http://www.grili.ugent.be/for-students/summer-courses>

Werk 9: Actieve talentrekrutering

Een van de universiteitsbrede beleidskeuzes is talentmanagement, waaronder **actieve rekrutering** van talentvolle studenten, doctorandi, onderzoekers en professoren, en dit zowel nationaal als internationaal. Voor dit laatste zijn een duidelijke focus en beleid noodzakelijk. Dergelijk beleid houdt natuurlijk verband met een algemeen imago-beleid maar vergt ook een specifieke aanpak op het vlak van aanwezigheid op rekruteringsfora (zowel fysieke als virtuele). Voor **studentenrekrutering** werd reeds een voorzichtige aanzet gegeven o.a. door aanduiding van een centrale verantwoordelijke maar dit moet verder vorm gegeven worden en gezamenlijk met platformen en faculteiten worden uitgewerkt en uitgevoerd. Om dit te realiseren lijkt de vorming van een beleidsgroep rond actieve 'acquisitie' o.l.v. de directeur internationalisering samen met de oprichting van facultaire steunpunten een goede piste. Hierbij worden centrale en facultaire medewerkers (gedeeltelijk) actief in studentenrekrutering en verwerving van internationale (=niet-Europese) (onderzoek)fondsen samengebracht en aangestuurd om een coherent en éénduidig aanwezigheidsbeleid in het buitenland en op externe fora te garanderen. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de mogelijkheden aangeboden door o.a. het VLUHR Bestuurscomité Internationalisering en dit in samenwerking met andere Vlaamse instellingen.

Naast het aantrekken van internationale topstudenten, kan UGent ook meer inzetten op internationaal **toptalent inzake onderzoek**. UGent is nog niet top-of-mind bij (opkomende) topdoctorandi en onderzoekers bij het uitbouwen van hun carrière. Dit vereist niet alleen aantrekkelijke loopbaanperspectieven maar ook een zeker actief beleid inzake aantrekken van profielen (bv. via search commissies). Dit is natuurlijk in de eerste plaats een facultair beleid maar dit kan wel centraal gestimuleerd en ondersteund worden.

In 2014 behaalde de UGent het Europese label 'HR Excellence in Research'¹. In 2019 worden de nodige stappen genomen om dit label, met bijhorend actieplan, te vernieuwen.

Doelstelling werk 9

Een beleid inzake internationale talentrekrutering wordt uitgewerkt en uitgevoerd waarbij op een gecoördineerde wijze gebruik wordt gemaakt van virtuele en fysieke platformen voor rekrutering van internationale studenten, doctorandi, onderzoekers en medewerkers.

Werk 10: Beter onthalen en begeleiden van internationaal personeel, onderzoekers en studenten

Nieuwe studenten, doctorandi, onderzoekers en personeelsleden aan de UGent moeten op een efficiënte en hartelijke wijze onthaald worden, ongeacht het feit of het Vlaamse of buitenlandse studenten of medewerkers betreft. Hetzelfde geldt voor gastonderzoekers en -studenten. De specifieke structurele en administratieve knelpunten die het aantrekken en effectief tewerkstellen van buitenlandse onderzoekers bemoeilijken, werden door de VLIR-werkgroep internationale onderzoekers onder de loep genomen. De nota die door deze werkgroep in dit verband werd opgesteld, toont aan dat een specifieke dienstverlening naar buitenlandse onderzoekers noodzakelijk is.²

De laatste jaren werd reeds veel inspanning geleverd om het **onthaal en de begeleiding** van internationale studenten enerzijds en personeelsleden anderzijds te verbeteren; de communicatieflow van de te volgen procedures tot in alle directies en vakgroepen dient echter verbeterd te worden. De huidige werking voor exchange (vnl. Master) studenten en buitenlandse diplomastudenten dient eveneens geconsolideerd te

¹ zie <https://www.ugent.be/en/work/hr-excellence>

² Barrières voor de buitenlandse onderzoeker bij verhuis naar, werken in en verblijf in België (VLIR), 20 februari 2018

worden, en de gebruiksvriendelijkheid van de toelatingsprocedure voor buitenlandse studenten moet verbeterd worden.¹ De bestaande buddyprogrammawerking voor internationale studenten dient, in samenwerking met de studentenverenigingen, verder uitgewerkt en ondersteund te worden. Bovendien bestaat een belangrijke groep, waaronder (exchange) doctoraatskandidaten en andere onderzoekers die op uitnodiging van een vakgroep voor korte tijd aan de UGent verblijven, die zich in een 'grijze zone' bevindt, en waarbij onduidelijkheid bestaat over welke directie de verantwoordelijkheid binnen de UGent draagt voor het onthaal en begeleiding tijdens hun verblijf aan de UGent. Dit is echter cruciaal, niet alleen voor het welzijn van deze individuen, maar tevens als belangrijke factor die bijdraagt tot de uitstraling en reputatie van de UGent in het buitenland. Om tot een optimaal onthaal van buitenlandse personeelsleden en studenten te komen, en tegelijk de uitstraling van de UGent te bevorderen, kan hierbij een samenwerking met andere stakeholders zoals de Stad Gent, de andere Gentse kennisinstellingen (hogescholen, Vlerick, VIB, IMEC...) en eventueel internationale bedrijven in de regio overwogen worden. Er kan bv. samen gedacht worden aan de oprichting van een centrale, zichtbare en toegankelijke plaats in Gent waar internationale bezoekers op een efficiënte en warme manier onthaald worden (**international house**). Andere universiteitssteden in het buitenland hebben dit reeds (bv. Göttingen, Maastricht, ...) en ook in Leuven is een 'international house' in de nabijheid van het station in oprichting.

Hierin past ook een breder onthaal- en **integratiebeleid** om de **buitenlandse medewerkers** te helpen zich wegwijs te maken aan de UGent en zich te integreren, niet alleen binnen de UGent, maar ook in de ruimere maatschappelijke context waarin ze werken en wonen. Voorbeelden hiervan zijn het investeren in een UGent expat community zodat buitenlanders aan UGent zich beter thuis voelen, een algemeen beleid naar communicatie in een voor hen begrijpbare taal, het aanbieden van taalondersteunende maatregelen, etc.²

Onthaal betekent ook een betere dienstverlening op het vlak van ondersteuning bij visa-aanvragen, vinden van aangepaste huisvesting, afhandelen van financiële transferten, sociale zekerheid, enz. Op dit vlak is reeds veel vooruitgang geboekt maar kan nog veel meer gestroomlijnd worden. Indien UGent meer internationaal talent wil aantrekken zal ook de absorptiecapaciteit inzake huisvesting en andere voorwaarden tegelijk moeten uitgebouwd worden.

Doelstelling werf 10

Een coherent en kwalitatief UGent onthaalbeleid voor internationale studenten, onderzoekers en medewerkers wordt uitgewerkt en geïmplementeerd.

Wurf 11: Alumnibeleid

Binnen een internationaal positioneringsbeleid speelt het **internationale alumnibeleid** een zeer belangrijke rol. Daarbij gaat het zowel over Belgische alumni die in het buitenland vertoeven als om buitenlandse alumni die teruggekeerd zijn naar hun land of in internationale posities werken. Zij vormen de beste ambassadeurs voor onze instelling. Daarom moeten we nauwe contacten met hen onderhouden. Een belangrijk hulpmiddel hiertoe is het opzetten van een alumnidatabank. Hiervoor wordt nog in 2019 een openbare aanbesteding voor opgestart, zodat de databank operationeel is in 2020.

¹ De actuele toelatingsprocedure voor buitenlandse visumplichtige studenten vereist dat het volledige dossier UGent ten laatste 1 maart bereikt, inclusief gelegaliseerde kopieën van diploma's. Er wordt gepleit om de deadline voor het neerleggen van de papieren versies te verlaten.

² Hierbij wordt o.a. verwezen naar het Integratietraject voor niet-Nederlandstalige ZAP-leden dat door het Bestuurscollege werd goedgekeurd op 13/12/18.

Het opgestarte internationale chapter-beleid, met o.a. reeds chapters in de VS (New York), de Westelijke Balkan, China (Shanghai, Beijing, Chengdu), Tanzania, Zuid-Afrika en Vietnam zal worden versterkt, uitgebreid en ondersteund. Dit beleid past ook binnen de universiteitsbrede keuze ter zake.

Doelstelling werf 11

In het kader van het universiteitsbrede keuzebeleid inzake alumniwerking wordt het internationaal alumni-beleid opgezet, uitgewerkt, gecoördineerd en versterkt.

3.4 CLUSTER 4: Interne UGent structuur m.b.t. internationalisering

Het behalen van de internationaliseringsdoelstellingen en het uitvoeren van de 11 beleidsprioriteiten, beschreven in de 3 bovenstaande clusters, kan enkel op een optimale en efficiënte wijze gebeuren indien de interne UGent structuur beantwoordt aan het vooropgestelde model van ingebedde internationalisering. In het GBI 2014-2018 werd het streven naar een zo performant mogelijke interne structuur en communicatie inzake internationalisering als een doelstelling naar voor geschoven. Maar uit de bevraging van en gevoerde discussies met de verschillende UGent geledingen bij het tot stand komen van het nieuwe GBI kwam duidelijk naar voor dat de huidige complexe structuur met Expertengroep, IFRI, COS, werkgroepen en andere overlegorganen als te complex en te versnipperd wordt ervaren om een efficiënte en transparante beleidsaansturing toe te laten. Er werd dan ook algemeen gevraagd naar duidelijkere en eenvoudigere structuren, betere informatiedoorstroming en efficiëntere aansturing en ondersteuning van (facultaire) initiatieven.

Werk 12: Optimaliseren van de positionering, samenstelling en bevoegdheden van de internationaliseringsstructuren, op centraal en facultair niveau.

De structuren met betrekking tot internationalisering, zowel op centraal als facultair niveau, moeten een ruime discussie en werking toelaten waarbij alle aspecten van internationalisering op een geïntegreerde wijze aan bod komen (zoals strategische partnerschappen, afstemmen van internationaliseringsmiddelen voor onderwijs en onderzoek, onthaal voor internationale studenten, onderzoekers en bezoekers, talentontwikkeling, internationalisering als motor voor innovatie en sociaal engagement...).

Op **centraal niveau** moet nagegaan worden of de bestaande structuren kunnen verlicht en vereenvoudigd worden, en hoe over internationalisering het best kan gerapporteerd en geadviseerd worden aan de centrale raden, commissies en bestuursorganen (Raad van Bestuur, Bestuurscollege). Daarom is het nodig de samenstelling, werking en positionering van de bestaande organen (Expertengroep, IFRI, COS, Resonantiegroepen Partnerschappen en Procesbeheer, Personeel, en Studenten) opgericht ten tijde van het eerste GBI, door te lichten en eventueel te herzien. De bevoegdheden en onderlinge verhoudingen tussen deze structuren dienen hierbij geoptimaliseerd en waar mogelijk geïntegreerd te worden.

Om dezelfde reden dient op **facultair niveau** de werking, samenstelling en positionering van de Facultaire Commissies Internationalisering (FCI) bekeken en zo nodig aangepast te worden. Op heden is de FCI werking niet uniform in de 11 faculteiten. Terwijl de werking van deze commissie zich in sommige faculteiten beperkt tot louter onderwijs-gerelateerde materie of tot uitwisseling van studenten, is de werking in andere faculteiten breder. Uit de input ter voorbereiding van dit GBI bleek echter een grote behoefte aan een bredere, geïntegreerde en meer alomvattende discussie van internationalisering op facultair niveau, die behalve onderwijs-gerelateerde materie ook andere zaken van internationalisering zoals internationale

rekrutering, onthaalbeleid, onderzoek met instellingen buiten EU en Noord-Zuid samenwerking omvat. Er blijkt tevens nood aan een betere in- en uitstroom van informatie m.b.t. internationalisering naar de andere facultaire structuren zoals de Commissies Wetenschappelijk Onderzoek (CWO), Commissies Kwaliteitszorg Onderwijs (CKO), Opleidingscommissies, om zodoende het facultair beleid inzake onderwijs, onderzoek, personeelsbeleid e.d. te voeden en de dienstverlening naar internationale medewerkers, onderzoekers en studenten te verbeteren.

Doelstelling werf 12

De positionering, samenstelling en bevoegdheden van de centrale en facultaire commissies en structuren inzake internationalisering worden geoptimaliseerd, rekening houdend met de input van de faculteiten en directies.

4 BESLUIT

Bovenstaande werven geven richting aan een beleid voor de komende 5 jaar dat de UGent moet toelaten om een nog sterkere internationale positie te verwerven. We spreken bewust van 'werven' omdat deze term duidelijk aangeeft dat gezamenlijke inspanningen van alle betrokkenen nodig zijn om deze doelstelling te bereiken. De uitwerking zal ongetwijfeld resulteren in een verdere internationalisering van onze studentenpopulatie en diversiteit van het korps van onderzoekers, medewerkers en professoren. Dit is ook nodig indien we verder een **leidende rol** willen blijven spelen **als academische instelling in Europa en de wereld**. Immers, slechts door internationale samenwerking en uitwisseling en door het aantrekken van internationaal toptalent zullen we als instelling onze rol inzake economische en sociale innovatie kunnen blijven vervullen.

De uitvoering van dit beleidsplan zal de **nodige inzet van middelen en personeel** vragen. We pleiten hierbij niet direct voor nieuwe aanwervingen of grote bijkomende budgetten maar eerder voor een consolidering, geleidelijke stijging en optimalisering van de inzet van beschikbare middelen door ze geconcentreerd in te zetten en niet te versnipperen. Met het GBI 2014-2018 is daar een aanzet toe gegeven o.a. door structurering van partnerschappen, concentratie van BOF-middelen in projecten met een multipliereffect, het inzetten van Global Mindsfondsen als zaaigeld om grotere projecten aan te trekken, en is aangetoond dat op die wijze de aangewende middelen leiden tot **multipliereffecten**, bv. in termen van extra middelen uit onderzoek, aantal internationale doctoraten, de stijging van (kwaliteit van) studenten, enz. Hetzelfde geldt ook voor de inzet van personeel. Voor elk van de werven dient het actieplan duidelijke verantwoordelijkheden vast te leggen voor wat betreft de uitvoering ervan.

Indien dit beleidsplan wordt goedgekeurd door de bestuursorganen zal daarom voor elk van de werven een duidelijk actieplan worden opgesteld in samenspraak met alle direct betrokkenen (directies en faculteiten) en voor de uitwerking ervan een tijds kader, te bereiken KPI's en benodigd budget worden voorgesteld voor de komende vijf jaar zodat dit ook budgettair kan worden verankerd in de (meerjaren)begroting. De Directeur Internationalisering krijgt daarbij de verantwoordelijkheid voor uitvoering, monitoring en rapportering.

Belangrijk hierbij is dat het investeren van middelen in internationalisering niet alleen leidt tot bijkomende middelen maar vooral tot een sterkere en kwaliteitsvolle universiteit die beter in staat is haar rol als opleider van jongeren tot wereldburgers en als aanbrenger van oplossingen voor mondiale maatschappelijke problemen te spelen. Het is dus te verantwoorden hiervoor de nodige middelen te voorzien.