



**Strategisch beleidsplan van de Universiteit Gent  
over de vorming en omkadering van jonge  
onderzoekers voor de periode 2019-2024**

## Inhoud

<b>Inleiding</b> .....	3
<b>1. Jonge onderzoekers aan de UGent: enkele cijfers</b> .....	3
<b>2. De omkadering van jonge onderzoekers aan de UGent in de periode 2011-2019</b> .....	5
<b>2.1. Ontwikkeling van een OJO-beleid aan de UGent</b> .....	5
<b>2.2. HR Excellence in Research</b> .....	6
<b>2.3. Rekrutering en aanwerving</b> .....	6
<b>2.4. Kwaliteitsbeheer tijdens het doctoraatstraject</b> .....	7
<b>2.5. Welbevinden van jonge onderzoekers</b> .....	7
<b>2.6. Wetenschappelijke integriteit</b> .....	8
<b>2.7. Training van jonge onderzoekers</b> .....	8
(a) <i>Integratie van prioritaire (beleids)thema's in de opleiding van jonge onderzoekers</i> .....	8
(b) <i>Doctorandi</i> .....	8
(c) <i>Postdoctorale onderzoekers</i> .....	10
(d) <i>Promotoren</i> .....	10
<b>2.8. Loopbaanontwikkeling en bevordering van loopbaanperspectieven</b> .....	11
<b>2.9. Versterken van de internationale oriëntatie in de loopbaan van jonge onderzoekers</b> .....	12
<b>2.10. Interuniversitaire initiatieven</b> .....	12
<b>2.11. Personeel</b> .....	13
<b>3. Strategische prioriteiten voor de periode 2019-2024</b> .....	13
<b>3.1. Het OJO-beleid aan de UGent na wijziging van het OJO-besluit</b> .....	13
<b>3.2. Nieuwe prioriteiten van de UGent: tien actiepunten voor 2019-2024</b> .....	15
(a) <i>Loopbaanontwikkeling</i> .....	15
(b) <i>Opleiding van jonge onderzoekers</i> .....	16
(c) <i>Ondersteuning van de promotoren</i> .....	17
<b>3.3. Pistes voor interuniversitaire samenwerking</b> .....	17
<b>3.4. Samenvattende matrix</b> .....	19
<b>Contactpersonen</b> .....	22

## Inleiding

In het voorliggende beleidsplan legt de Universiteit Gent (UGent) haar strategie vast met betrekking tot de vorming en omkadering van haar jonge onderzoekers voor de periode van 1/5/2019 tot 30/4/2024, conform artikel 15 van het Besluit van de Vlaamse Regering betreffende de omkadering van jonge onderzoekers dd. 28/6/2013, na wijziging van dit besluit op 24/5/2019. Dit plan bouwt in grote mate voort op de rapporteringen aan de overheid met betrekking tot de besteding van de subsidie voor de omkadering van jonge onderzoekers (OJO) die sinds 2012 jaarlijks werden ingediend, en bevat daarnaast een reeks van nieuwe strategische prioriteiten voor de periode 2019-2024.

In **hoofdstuk 1** worden enkele cijfers overlopen met betrekking tot de doelgroep van dit beleidsplan. **Hoofdstuk 2** behandelt de krachtlijnen van het beleid dat in de periode 2011-2019 gevoerd werd met betrekking tot de doelstellingen uit artikel 10, en met respect voor de principes uit artikel 11 en artikel 12 van het oorspronkelijke besluit. In **hoofdstuk 3** worden de strategische prioriteiten voor de periode 2019-2024 toegelicht: consolidatie van de werking die werd uitgebouwd, inspelen op de opportuniteiten die worden geboden door het gewijzigde besluit, uitvoeren van tien eigen actiepunten conform de OJO-toekomstvisie van de UGent, en nieuwe pistes voor interuniversitaire samenwerking.

### 1. Jonge onderzoekers aan de UGent: enkele cijfers

Op het einde van het academiejaar 2017-2018<sup>1</sup> behoorden 5919 **onderzoekers** tot de groep 'jonge onderzoekers' zoals bedoeld in het subsidiebesluit: 4170 (**ingeschreven**) **doctoraatsstudenten** en 1749 **postdoctorale onderzoekers** (tabel 1). 46% van de jonge onderzoekers zijn vrouwen (tabel 2); 41% heeft een andere dan de Belgische nationaliteit (tabel 3).

**Tabel 1. Jonge onderzoekers aan de UGent, einde academiejaar 2017-2018**

	Aantal	%
Doctoraatsstudenten	4170	70%
Postdoctorale onderzoekers	1749	30%
<b>Jonge onderzoekers</b>	<b>5919</b>	<b>100%</b>

**Tabel 2. Procentuele verdeling van de jonge onderzoekers naar geslacht, einde academiejaar 2017-2018**

	Mannen	Vrouwen
Doctoraatsstudenten	52%	48%
Postdoctorale onderzoekers	59%	41%
<b>Jonge onderzoekers</b>	<b>54%</b>	<b>46%</b>

**Tabel 3. Procentuele verdeling van de jonge onderzoekers naar nationaliteit, einde academiejaar 2017-2018**

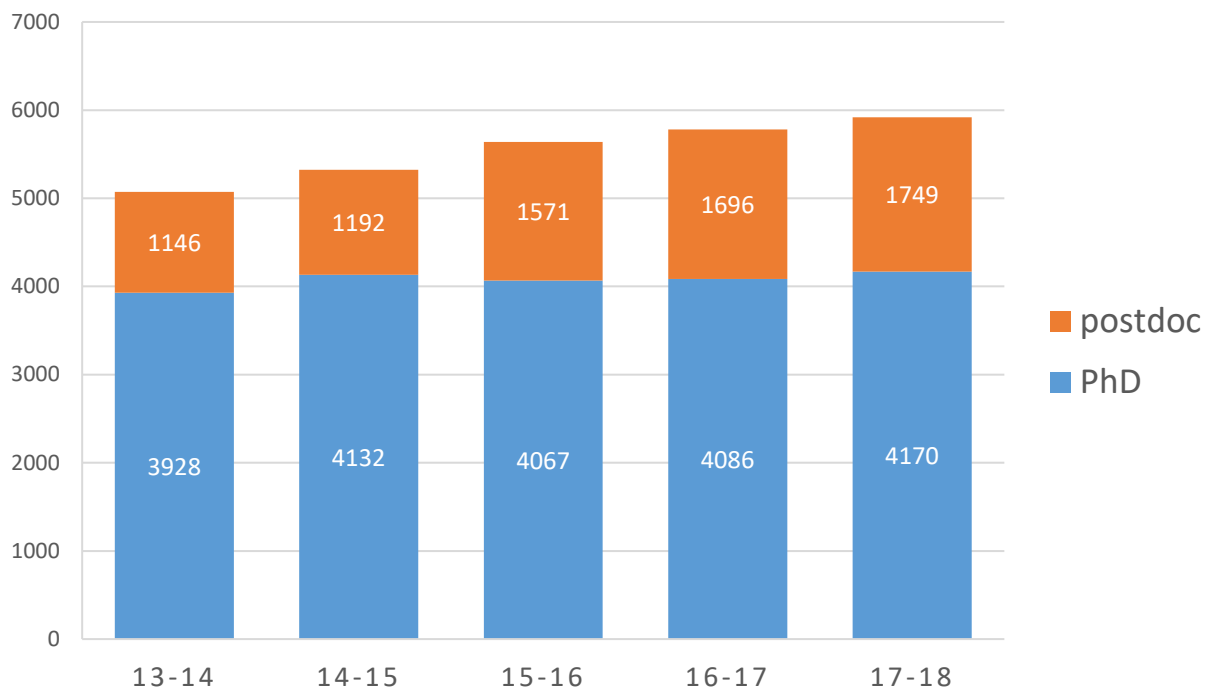
	Belg	Andere
Doctoraatsstudenten	56%	44%
Postdoctorale onderzoekers	68%	32%
<b>Jonge onderzoekers</b>	<b>59%</b>	<b>41%</b>

Figuur 1 toont hoe deze groep in de voorbije vijf jaar met bijna 900 eenheden is aangegroeid van 5047 tot 5919. Voor deze stijging zijn vooral de postdocs verantwoordelijk. De man-vrouwverhouding is in deze

<sup>1</sup> Het academiejaar 2017-2018 liep aan de UGent van 25 september 2017 t/m 22 september 2018.

periode nagenoeg stabiel gebleven. Het aandeel van de buitenlandse onderzoekers gaat in stijgende lijn: van 29% in 2013-2014 naar 41% in 2017-2018.

**Grafiek 1. Evolutie van de jonge onderzoekers 2013-2014 tot 2017-2018**



Tijdens het academiejaar 2017-2018 reikte de UGent 679 **doctoraatsdiploma's** uit; 48% daarvan aan vrouwen (tabel 4) en 39% aan niet-Belgen (tabel 5). 212 gedoctoreerden (31%) behaalden samen met de doctorstitel het **getuigschrift van de doctoraatsopleiding**. Het aantal uitgereikte doctoraatsdiploma's blijft de laatste drie jaar, na een forse stijging tot 2014-2015, vrij stabiel. Ook het aandeel gedoctoreerden die tegelijk het getuigschrift behalen, vertoont nauwelijks nog evolutie. Meer dan de helft van de onderzoekers die in 2017-2018 de doctoraatsopleiding volledig afwerkten, zijn vrouwen (tabel 4); ruim een kwart heeft niet de Belgische nationaliteit (tabel 5). 529 gedoctoreerden (78%) volgden tijdens het doctoraatstraject **minstens één cursus uit de doctoraatsopleiding**. Dit betekent dat zij minstens gedurende vijftien of zes uur training volgden om hun vakspecifieke kennis te verdiepen of om hun vaardigheden verder te ontwikkelen, vaak zonder dat zij daartoe verplicht waren<sup>2</sup>. Het aandeel van promovendi die tijdens hun traject minstens één geregistreerde cursus volgden, schommelde de voorbije jaren tussen 72% en 81%.

**Tabel 4. Procentuele verdeling van de onderzoekers die in 2017-2018 het doctoraat resp. het getuigschrift van de doctoraatsopleiding behaalden naar geslacht**

	Mannen	Vrouwen
Doctoraat behaald	52%	48%
Getuigschrift behaald	45%	55%

<sup>2</sup> De doctoraatsopleiding is aan de UGent niet verplicht, tenzij de faculteit een gehele of gedeeltelijke verplichting oplegt. Dit is o.m. het geval in de faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen (gehele verplichting) en de faculteit Economie en Bedrijfskunde (gedeeltelijke verplichting) en voor de doctoraten in de Kunsten (gedeeltelijke verplichting). Het gerapporteerde aantal gedoctoreerden dat minstens één cursus volgde, is een onderschatting: gedoctoreerden die één of meerdere cursussen volgden en deze niet hebben aangemeld bij de Doctoral Schools (wat niet onwaarschijnlijk is als ze niet de intentie hadden om de doctoraatsopleiding af te werken) zijn niet meegeteld.

**Tabel 5. Procentuele verdeling van de onderzoekers die in 2017-2018 het doctoraat resp. het getuigschrift van de doctoraatsopleiding behaalden naar nationaliteit**

	Belg	Andere
Doctoraat behaald	61%	39%
Getuigschrift behaald	72%	27%

## 2. De omkadering van jonge onderzoekers aan de UGent in de periode 2011-2019

### 2.1. Ontwikkeling van een OJO-beleid aan de UGent

Vóór de oprichting van de **vijf Doctoral Schools** (Arts, Humanities and Law; Social and Behavioural Sciences; Natural Sciences; (Bioscience) Engineering; Life Sciences and Medicine) in september 2007 konden jonge onderzoekers aan de UGent enkel rekenen op omkadering binnen de eigen faculteit, vakgroep of onderzoeksgroep (met enkel in sommige faculteiten een structurele doctoraatsopleiding). Met de 'Visietekst Doctoral Schools' legde de UGent eind 2006 de basis voor een krachtige institutionele visie (incl. een geormerkt centraal budget) op de omkadering van alle doctorandi die verbonden zijn aan de UGent. Snel nadien volgden de eerste initiatieven van de Doctoral Schools op het vlak van domeinspecifieke en verbredende (transferable skills) doctoraatsopleiding, loopbaanontwikkeling van doctorandi, en kwaliteitsborging en internationalisering van het doctoraatstraject.

Aangezien de Doctoral Schools al vele jaren een visie én werking hadden ontwikkeld op het vlak van de omkadering van doctorandi aan de UGent, was het logisch dat de invulling van de doelstellingen uit het OJO-besluit ook vanuit deze structuur werd gecoördineerd. De OJO-subsidie zorgde er vanaf 2011 enerzijds voor dat de middelen beschikbaar voor de ondersteuning van jonge onderzoekers (en dus de aard en de omvang van het aanbod voor doctorandi) toenamen; ze leidde er anderzijds ook toe dat de doelgroep werd uitgebreid tot het **postdoctorale niveau**. Mede in het kader van het Strategisch Plan 2013-2014 resulteerde dit in een visie op 'Postdoctoraal Loopbaanbeleid en Loopbaanbegeleiding aan de UGent' en de uitbouw van een 'postdoc talent management'-programma (met als belangrijkste pijlers gerichte training in transferable skills en loopbaanbegeleiding). Voor professoren (**promotoren**), ten slotte, ontwikkelde de UGent al in 2012 een visie (met bijbehorend opleidingsaanbod) op academisch leiderschap, waarin het begeleiden van doctorandi vervat zit.

Kenmerkend is dat het beleid met betrekking tot jonge onderzoekers aan de UGent in de afgelopen jaren gaandeweg is ingebed in het **institutionele beleid** op het vlak van (in het bijzonder) onderzoek ('Beleidsplan Onderzoek 2017-2021'), onderwijs ('Strategische doelstellingen van het onderwijs', 2016), HR ('HR Strategy and Action Plan 2014-2017' waarmee in 2014 het HR Excellence in Research label van de Europese Commissie werd verworven) en internationalisering ('Geïntegreerd Beleidsplan Internationalisering 2014-2018'). In elk van deze beleidsdomeinen worden specifieke accenten gelegd, die samen vorm geven aan kwaliteitsvolle omkadering, opleiding en ondersteuning op maat van alle jonge onderzoekers die werkzaam zijn aan de UGent. Er wordt met name ingezet op het aantrekken en ontwikkelen van (onderzoeks)talent, op een kwalitatieve omkadering in de vorm van een stimulerende onderzoekscultuur, en op resultaten in de vorm van breed (intern en extern) inzetbare *young professionals*.

De inbedding van het OJO-beleid in het institutionele beleid van de UGent had ook een impact op de **financiering**, in die zin dat aspecten van de omkadering van jonge onderzoekers (soms gaandeweg) met vaste werkmiddelen werden georganiseerd, en hiervoor dus geen beroep hoefde te worden gedaan op de OJO-subsidie. Dit is het geval voor een groot gedeelte van de omkadering van de postdoctorale onderzoekers, voor de opleiding van de promotoren, en gedeeltelijk ook voor de opleiding en omkadering

van de doctorandi. Zoals ook in de afgelopen jaren werd gerapporteerd aan de overheid, werd de toegekende OJO-subsidie zelf in de voorbije periode prioritair geïnvesteerd in:

- ✓ Personeel, verantwoordelijk voor de structurele omkadering, opleiding en begeleiding van jonge onderzoekers;
- ✓ Begeleiding van postdoctorale onderzoekers, met een integrale benadering bestaande uit individuele coaching, groepsessies en mentoring;
- ✓ Gespecialiseerde cursussen en transferable skills seminars (incl. summer schools) in het kader van de Doctoraatsopleiding Universiteit Gent en aansluitend bij het competentieprofiel voor het doctoraat;
- ✓ Interuniversitaire initiatieven in diverse wetenschaps- en competentiedomeinen;
- ✓ Loopbaanbegeleiding van jonge onderzoekers, zowel individueel als in groep;
- ✓ Kwaliteitsmanagement vanuit een duidelijk en herkenbaar kwaliteitskader voor doctoraatsonderzoek;
- ✓ Internationale netwerken, gericht op het organiseren van gezamenlijke cursussen en op kennisdeling en -uitwisseling;
- ✓ Netwerken met de niet-academische arbeidsmarkt om dit segment van de arbeidsmarkt structureel te betrekken bij de loopbaanbegeleiding van jonge onderzoekers.

In wat volgt, zullen de krachtlijnen van het gevoerde beleid verder worden besproken in het licht van de doelstellingen van het (oorspronkelijke) OJO-besluit.

## 2.2. HR Excellence in Research

De UGent behaalde in mei 2014 de **HR Excellence in Research award** en diende in het voorjaar van 2016 haar interimrapport m.b.t. de implementatie van de HR Strategy bij de Europese Commissie in. De acties in het kader van het HR-label hebben o.m. betrekking op de rekrutering, omkadering, opleiding en begeleiding van jonge onderzoekers, en hun doorstroming naar een volgende fase in hun loopbaan binnen of buiten de academische sector. Deze acties leiden ertoe dat de aanbevelingen uit het *Europees Handvest voor Onderzoekers* en de *Gedragscode voor de Rekrutering van Onderzoekers* worden geïmplementeerd en sluiten vrijwel naadloos aan bij de doelstellingen uit het OJO-besluit. De aanvraag om het label te laten vernieuwen wordt momenteel voorbereid. [Besluit 11.5]

## 2.3. Rekrutering en aanwerving

Een **transparant en kwaliteitsvol aanwervingsbeleid** staat centraal in het HR-beleid van de UGent en maakt integraal deel uit van het kwaliteitskader voor doctoraatsonderzoek (zie 2.4). De UGent publiceert vacatures op de eigen website ([www.ugent.be/nl/vacatures](http://www.ugent.be/nl/vacatures) en [www.ugent.be/en/work](http://www.ugent.be/en/work)) en maakt voor ZAP- en AAP-vacatures ook gebruik van de Euraxess-website. De UGent voert tevens een actief stimulerings- en sensibiliseringsbeleid om ook andere vacatures via deze kanalen ruim bekend te maken. Voor aanwervingen maakt de UGent in toenemende mate gebruik van een online sollicitatiemodule. Het open en transparante aanwervingsbeleid gaat gepaard met een sterke **kwaliteitscreening** bij de aanwerving en opvolging van (in het bijzonder maar niet uitsluitend) buitenlandse doctorandi. Geïnteresseerde masterstudenten en startende doctorandi worden actief geïnformeerd over wat doctoreren inhoudt: gestandaardiseerde infomails aan buitenlandse kandidaat-doctorandi, brochures, infosessies, etc. [Besluit 10.3.b] [Besluit 12.2.b] [Besluit 12.3.a] [Besluit 12.3.b]<sup>3</sup>

De UGent-website bevat informatie over statuten, arbeidsvoorwaarden en loopbaanpaden. In het kader van het internationaliseringsbeleid wordt er zorg voor gedragen dat relevante informatie zowel in het Nederlands als in het Engels beschikbaar is. Voor alle medewerkers wordt ingezet op een goed

---

<sup>3</sup> Dit artikel werd geschrapt naar aanleiding van de wijziging van het OJO-besluit.

uitgebouwd onthaalbeleid. Voor buitenlandse werknemers wordt het reguliere onthaalbeleid aangevuld met ondersteuning die hun komst naar de UGent moet faciliteren, en dit zowel gericht op de onderzoekers zelf ([www.ugent.be/staff/en/human-resources/new-staff](http://www.ugent.be/staff/en/human-resources/new-staff)) als op de aanwervende vakgroepen (<https://www.ugent.be/intranet/nl/op-het-werk/aanwervingen/buitenlandsemedewerkers>).

Naast de reguliere onthaalmomenten en de brede peter- en meterwerking wordt voor doctorandi jaarlijks een introductiedag georganiseerd. De introductiedag heeft tot doel om doctorandi beter te **integreren in de lokale onderzoeksgemeenschap** aan de UGent en om hen bewust te maken van hun rol als *young professionals*. Postdocs kunnen terecht in de **Ghent University Postdoc Community**, die zich actief inzet om postdocs aan de UGent te verwelkomen. In het academiejaar 2017-2018 werd aanvullend hierop door de doctorandi zelf een **PhD Community** opgericht. [*Besluit 12.2.a*]

## 2.4. Kwaliteitsbeheer tijdens het doctoraatstraject

Een universiteitsbreed 'kwaliteitskader voor doctoraatsonderzoek' ondersteunt sinds 2015 het doctoraatsbeleid. Het kwaliteitskader bestaat uit tien bouwstenen: zij maken de kern uit van de kwaliteitscultuur en hebben betrekking op instroom (aanwerving en rekrutering, toelatingsprocedures), doorstroom (omkadering, opleiding en begeleiding), en uitstroom (doctoraatsexamen en uitstroom naar de arbeidsmarkt).

De UGent zet in op een kwaliteitsvolle **begeleiding** van alle doctorandi. Alle (nieuwe) doctorandi hebben meerdere begeleiders: één of meerdere promotoren, desgevallend in combinatie met een doctoraatsbegeleidingscommissie en/of mentoren. Om de kwaliteit van de individuele begeleiding te bevorderen, voorziet de UGent structureel in opleidingen voor promotoren. Het **charter voor doctorandi en promotoren** ([www.ugent.be/en/research/doctoralresearch/charter.htm](http://www.ugent.be/en/research/doctoralresearch/charter.htm)) regelt de voornaamste engagementen die doctorandi, promotor(en) en (eventuele) doctoraatsbegeleidingscommissieleden, en vakgroep en/of afdeling/onderzoeksgroep van elkaar mogen verwachten. Het **jaarlijkse voortgangsrapport** stimuleert op een meer formele manier de wetenschappelijke dialoog tussen de doctorandi en hun begeleiders en laat toe het onderzoek tijdig bij te sturen (of desgevallend stop te zetten). Om mee richting te geven aan de doctoraatstrajecten werd een **competentiemodel** voor het doctoraat en bijhorend gebruiksinstrument uitgewerkt.

## 2.5. Welbevinden van jonge onderzoekers

De UGent introduceert diverse maatregelen waarvan uit de literatuur gekend is dat zij het welbevinden van de jonge onderzoekers, in de eerste plaats de doctorandi, bevorderen (o.m. <https://re.ukri.org/documents/2018/mental-health-report>). Deze maatregelen zijn zowel preventief als bijsturend, probleemoplossend van aard. Het charter voor doctorandi en promotoren, het competentiemodel voor het doctoraat, het voortgangsrapport, evenals de diverse initiatieven op het vlak van loopbaanbegeleiding (zie 2.8) dragen ertoe bij dat de **verwachtingen over het doctoraatstraject en de vervolgarrières** duidelijker worden gesteld.

Doctorandi kunnen rekenen op **minstens twee begeleiders** die zowel hun onderzoek als hun persoonlijke ontwikkeling opvolgen. Wanneer een (latent) conflict of de arbeidsomstandigheden het goede verloop van een doctoraatstraject bemoeilijken, kunnen doctorandi (en promotoren) terecht bij diverse laagdrempelige **aanspreekpunten**: de facultaire ombudspersonen voor doctorandi, de institutionele ombudsdienst, de institutionele vertrouwenspersonen, de facultaire vertrouwenscontacten en de (secretaris van de) Commissie Wetenschappelijke Integriteit. Doctorandi kunnen in bepaalde gevallen ook terecht bij de studentenpsychologen. De diverse betrokkenen houden informeel en geregeld ook formeel contact om een correcte doorverwijzing mogelijk te maken. Doctorandi vormen ook een aandachtsgroep in de algemene welzijnsenquête die in het voorjaar van 2018 werd afgenomen (zgn. nulmeting).

**Netwerken** die het isolement van (internationale) doctorandi kunnen doorbreken, worden gestimuleerd. Universiteitsbrede (gefinancierde) voorbeelden hiervan zijn de **PhD Community** en de **Postdoc Community**. Twee opleidingen uit de doctoraatsopleiding dragen bijkomend bij tot de integratie van **internationale doctorandi**: *Cross-cultural intelligence in academic environments* en *Optimizing cooperation in international research groups*.

## 2.6. Wetenschappelijke integriteit

De UGent streeft ernaar om alle doctorandi een minimale introductie tot wetenschappelijke integriteit en datamanagement mee te geven. Ze worden actief geïnformeerd en gesensibiliseerd over het belang van **wetenschappelijke integriteit en datamanagement** – o.m. tijdens *hot topic lectures* en de jaarlijkse introductiedagen. Doctorandi kunnen over beide thema's interactieve workshops volgen (*Fostering Responsible Conduct of Research*, *Research Data Management: a practical training course*). [Besluit 10.1.g] [Besluit 12.1.d]

Daarnaast wordt voortdurend ingezet op het versterken van de **methodologische en statistische** kennis en vaardigheid van de jonge onderzoekers. Dit gebeurt o.m. in de interuniversitaire en lokale opleidingen georganiseerd door FLAMES (*Flanders Training Network for Methodology and Statistics*: [www.flames-statistics.eu](http://www.flames-statistics.eu)), in de seminars uit de interuniversitaire *Qualitative Research Seminar Series* (QRSS), en in meer disciplinespecifieke (vaak bottom-up georganiseerde) methodologische opleidingen. Ook meer generieke cursussen, zoals academisch schrijven en *Effective Graphical Displays*, dragen bij tot het creëren van een gepast integer wetenschappelijk kader.

## 2.7. Training van jonge onderzoekers

### (a) Integratie van prioritaire (beleids)thema's in de opleiding van jonge onderzoekers

In de jaarlijks georganiseerde cyclus *hot topic lectures* komen **beleidsrelevante thema's** aan bod: wetenschappelijke integriteit, onderzoeksvalorisatie, gender en diversiteit in wetenschappelijk onderzoek, ondernemerschap, en duurzaamheid. De lezingen zijn deels het initiatief van de Doctoral Schools directeurs en het Doctoral Schools Office, en deels van individuele onderzoekers of onderzoeksgroepen (als reactie op een call die voor deze *hot topic lectures* wordt verspreid). De lezingen staan open voor een ruim, interdisciplinair publiek van *junior* en *senior* onderzoekers. [Besluit 10.1.d] [Besluit 10.1.f] [Besluit 10.1.g] [Besluit 11.1] [Besluit 11.2] [Besluit 11.3] [Besluit 12.2.f]

Specifiek om **interdisciplinariteit** te bevorderen wordt sinds het academiejaar 2018-2019 ook een generieke call voor de organisatie van "top level Multi- or Interdisciplinary Seasonal Schools" gelanceerd. Deze call mikt op bottom-up voorstellen voor een *summer* (of *winter*, *spring*, etc.) *school* waarin een maatschappelijk relevant thema door topspecialisten uit verschillende disciplines wordt belicht. [Besluit 11.4]

### (b) Doctorandi

Doctorandi ingeschreven in de Doctoral Schools kunnen de **Doctoraatsopleiding Universiteit Gent** (geheel of gedeeltelijk) volgen. De opleiding bestaat uit verdiepende (gespecialiseerde/vakspecifieke) cursussen, transferable skills seminars en kwaliteitsvolle onderzoeksoutput (publicatie, presentaties). Voor een meerderheid van de doctorandi is de doctoraatsopleiding niet verplicht en past zij binnen een *life long learning*-filosofie gestoeld op de premisse dat *professionals* zich gedurende hun hele loopbaan bijscholen en vervolmaken. De opleiding is daarom uitermate **flexibel** en kan door elke deelnemer individueel worden ingevuld. De opleidingscomponent steunt op de *Principes voor innovatieve doctoraatstraining*. De doctoraatsopleiding biedt de doctorandi mogelijkheden tot het uitbouwen van



een **interdisciplinair en intersectoraal** netwerk. In het bijzonder in het transferable skills programma worden de deelnemers doelbewust samengebracht in interdisciplinaire groepen. Een initiatief gericht op (inter)disciplinair en (inter)nationaal netwerken dat losstaat van de doctoraatsopleiding is '**Meet the PhD Jury**': via een call worden onderzoekers aangespoord om naar aanleiding van een doctoraatsverdediging een betrokken buitenlands jurylid een korte vormingsactiviteit te laten verzorgen.

De doctoraatsopleiding stelt de doctorandi in staat om **internationale (interculturele) competenties** te verwerven. Waar relevant wordt een beroep gedaan op internationale lesgevers; de deelnemersgroepen zijn internationaal samengesteld; in bepaalde gevallen worden doelbewust buitenlandse deelnemers aangetrokken; er wordt samengewerkt met relevante internationale partners. Wanneer de **kritische massa** aan doctorandi onvoldoende groot is om aan de UGent rond bepaalde thema's opleidingen te organiseren, biedt de UGent aan de doctorandi de mogelijkheid om trainingen bij andere Belgische en buitenlandse universiteiten, wetenschappelijke instituten en vakverenigingen, en bedrijven te volgen. Doctorandi kunnen een aanvraag indienen om een extern gevolgde cursus in de doctoraatsopleiding op te nemen en kunnen hiervoor tevens een financiële tegemoetkoming krijgen voor het betalen van het inschrijvingsgeld. Op deze manier biedt de UGent aan de doctorandi zo ruim mogelijke opleidingskansen aan en stimuleert ze hun **internationale en intersectorale mobiliteit**. [[Besluit 10.1.a](#)] [[Besluit 10.2.e](#)] [[Besluit 10.3.a](#)] [[Besluit 10.3.d](#)] [[Besluit 11.4](#)] [[Besluit 11.6](#)]

De UGent realiseert jaarlijks een kwaliteitsvol, voldoende groot en divers aanbod aan **gespecialiseerde cursussen** door centraal aangestuurde initiatieven te combineren met *bottom-up* initiatieven die worden geselecteerd d.m.v. een *call for specialist courses*. De *bottom-up* initiatieven zijn een combinatie van nieuwe cursussen specifiek ontworpen voor doctorandi en van bestaande initiatieven die (bijkomende) steun van de Doctoral Schools krijgen. De UGent specialiseert zich hoofdzakelijk in hooggespecialiseerde *hands-on* opleidingen voor kleine groepen studenten (5 tot 15 deelnemers). De UGent werkt samen met diverse partners, in het bijzonder met de instituten voor permanente vorming en het Universitair Talencentrum, andere Vlaamse universiteiten en onderzoeksinstituten, en internationale partners van de UGent. Van de structurele samenwerking tussen de Vlaamse universiteiten getuigen in de eerste plaats de initiatieven FLAMES (*Flanders Training Network for Methodology and Statistics*) en *f-TALES* (*The Flanders Training Network Life Sciences*: [ftales.be](http://ftales.be)). Het lokale cursusaanbod staat maximaal open voor deelnemers uit andere (Vlaamse) universiteiten. [[Besluit 10.3.d](#)] [[Besluit 10.4](#)] [[Besluit 12.1.b](#)] [[Besluit 12.1.c](#)] [[Besluit 12.4](#)]

De UGent organiseert jaarlijks een **transferable skills programma** voor doctorandi. Om een voldoende groot aanbod te garanderen worden (vaak *bottom-up*) ad hoc initiatieven gecombineerd met een jaarlijks herhaald universiteitsbreed aanbod. De seminars worden georganiseerd in samenwerking met interne partners (in het bijzonder de instituten voor permanente vorming voor opleidingen statistiek en het Universitair Talencentrum voor opleidingen *Academic English*) en externe trainers. Waar relevant wordt samengewerkt met andere Vlaamse universiteiten, minstens om de bezettingsgraad van de cursussen en de kwaliteitsmetingen te optimaliseren. [[Besluit 12.1.b](#)] [[Besluit 12.1.c](#)] [[Besluit 12.4](#)]

Het programma is zo opgebouwd dat doctorandi vaardigheden verwerven die onmiddellijk inzetbaar zijn in het doctoraat (bv. wetenschappelijke communicatie, academisch Engels, onderzoeksmethodieken), die een brug bouwen tussen de academische en de niet-academische wereld (bv. *Schrijven voor niet-vakgenoten en pers*, ondernemerschap) en die voorbereiden op de loopbaan na het behalen van de doctorstitel. Bij de voorbereiding op de arbeidsmarkt ligt de nadruk op de arbeidsmarkt buiten de academische sector.

**Gender en diversiteit** (incl. interdisciplinariteit en interculturaliteit) lopen als een rode draad doorheen het programma, zodat alle deelnemende onderzoekers zich bewust worden van de impact van gender, cultuur etc. op de ontwikkeling van loopbaanpaden. De cursussen *Cross-cultural intelligence in academic environments* en *Optimizing cooperation in international research groups* bereiden de doctorandi voor

op een loopbaan in een interculturele en internationale (academische) omgeving. [[Besluit 10.1.f](#)] [[Besluit 10.2.a](#)] [[Besluit 10.2.i](#)]<sup>4</sup> [[Besluit 10.3.a](#)] [[Besluit 11.1](#)] [[Besluit 12.2.f](#)]

**Communicatie over onderzoeksactiviteiten en -resultaten** neemt een belangrijke plaats in de doctoraatsopleiding in (bv. *Advanced Academic English, Effective Scientific Communication*). De Vlaamse universiteiten (Doctoral Schools i.s.m. de cellen Wetenschapscommunicatie van de Associaties) organiseerden al zes edities van *Zeg 't eens / Let's talk science Summer School Wetenschapscommunicatie* ([letstalkscience.be](http://letstalkscience.be)). De Doctoral Schools moedigen doctorandi aan om deel te nemen aan initiatieven zoals de *Vlaamse PhD Cup* (georganiseerd door Scriptie vzw) en de *Wetenschapsbattle* in lagere scholen (georganiseerd door The Floor is Yours). [[Besluit 10.1.c](#)]

Academische en meer brede communicatie worden expliciet beschouwd als een manier om onderzoeksresultaten, in het bijzonder in de sociale en humane wetenschappen, te valoriseren. Om doctorandi bewust te maken van het belang van onderzoeksvalorisatie worden zij zowel gestimuleerd om reguliere opleidingsonderdelen uit masteropleidingen m.b.t. **valorisatie en ondernemerschap** in de doctoraatsopleiding op te nemen als om specifiek voor hen bedoelde trainingen te volgen (bv. *Plunge into your own business plan, Introductory course on Technology Transfer Skills*). In samenwerking met Voka Oost-Vlaanderen loopt sinds september 2018 het nieuwe initiatief *From PhD to SME*, een intensief traject gericht op strategisch denken in de context van een onderneming. [[Besluit 10.1.d](#)] [[Besluit 11.3](#)]

Doctorandi worden aangemoedigd om **pedagogische en didactische competenties** te ontwikkelen. De *Basisassistententraining* en vervolgtrainingen (georganiseerd door de afdeling Onderwijskwaliteitszorg) en de *Seminaries Onderwijskunde* (georganiseerd door de partners van de AUGent) kunnen deel uitmaken van de doctoraatsopleiding. [[Besluit 10.1.e](#)]

### (c) Postdoctorale onderzoekers

Met het Postdoc Talent Management Programma biedt de UGent aan de postdoctorale onderzoekers een structureel, talentgericht postdoctoraal loopbaanbeleid aan. Het programma is ingebed in en wordt grotendeels gefinancierd door de Directie Personeel en Organisatie. Als onderdeel van het programma organiseert de UGent jaarlijks diverse **trainingen** specifiek ontworpen voor postdoctorale onderzoekers. Er bestaat een structureel aanbod met opleidingen over leiderschap, carrièremangement (gecombineerd met individuele coaching), creativiteit, *pitching* en veerkracht, en onderhandelingsvaardigheden. Deze opleidingen zijn gericht op het verbeteren van de carrièreperspectieven en de algemene inzetbaarheid van postdoctorale onderzoekers in academische en niet-academische sectoren in binnen- en buitenland.

Postdoctorale onderzoekers kunnen samen met doctorandi deelnemen aan diverse initiatieven. De *hot topic lectures*, de cursussen van *f-TALES* en *FLAMES*, sommige andere gespecialiseerde cursussen en de meeste loopbaaninitiatieven staan open voor alle jonge onderzoekers. Daarnaast zijn alle andere cursussen in de doctoraatsopleiding toegankelijk voor postdoctorale onderzoekers (weliswaar met voorrang voor doctorandi). Postdoctorale onderzoekers kunnen verder o.m. ook deelnemen aan de docententrainingen van de afdeling Onderwijskwaliteitszorg en de *Introductory course on Technology Transfer Skills* van UGent TechTransfer. [[Besluit 10.1.b](#)] [[Besluit 10.1.e](#)] [[Besluit 10.2.a](#)] [[Besluit 11.3](#)]

### (d) Promotoren

De opleiding van promotoren maakt aan de UGent momenteel geen onderdeel uit van de OJO-werking *stricto sensu*, maar is een integraal deel van het programma *academic leadership*, dat wordt georganiseerd en gefinancierd door de Directie Personeel en Organisatie. In 2019-2020 start een piloot

---

<sup>4</sup> Dit artikel werd geschrapt naar aanleiding van de wijziging van het OJO-besluit.

van een meer intensief opleidingstraject voor promotoren dat georganiseerd wordt in samenwerking met de Doctoral Schools.

De Doctoral Schools dragen er zorg voor dat de promotoren maximaal geïnformeerd worden over de initiatieven voor doctorandi en over het beleid en de reglementering m.b.t. het doctoraat. Zo kunnen promotoren jaarlijks een infosessie volgen over wijzigingen aan het Onderwijs- en Examenreglement en over de ontwikkeling van een nieuwe applicatie voor de aanvraag tot de eerste inschrijving voor het doctoraat. Ook de *hot topic lectures* en sommige opleidingen staan open voor promotoren/professoren. [\[Besluit 10.1.h\]](#)

## 2.8. Loopbaanontwikkeling en bevordering van loopbaanperspectieven

Tijdens hun hele loopbaan aan de UGent worden jonge onderzoekers voorbereid op het maken van bewuste en actieve loopbaankeuzes. Dit start bij het begin van het doctoraat: doelbewust wordt jaarlijks tijdens de introductiedag een plenaire lezing over dit thema geprogrammeerd. Daarna kunnen **doctorandi en postdoctorale onderzoekers** deelnemen aan groepstrainingen (workshops), individuele coaching, mentoring en (loopbaan)begeleiding, en jobbeurzen en *job events*. De activiteiten zijn erop gericht om de jonge onderzoekers een ruime blik te geven op hun competenties en mogelijkheden, en om hen de vaardigheden te laten ontwikkelen die nodig zijn om de eigen loopbaan in handen te nemen. Tevens worden ze in contact gebracht met doctoraatshouders die binnen en buiten de universiteit werken (rolmodellen) en met HR-managers die hooggeschoolden aanwerven.

De UGent biedt – naast breed georiënteerde workshops – ook trainingen en events voor specifieke doelgroepen aan. Voor onderzoekers in de *life sciences* wordt bijvoorbeeld samengewerkt met Janssen Pharmaceutica (in het kader van een partnerschap tussen Janssen, UGent en UZ Gent). De jaarlijkse *From PhD to Job Market* richt zich afwisselend op de humane en sociale wetenschappen, op de exacte wetenschappen en (bio-)ingenieurswetenschappen, en op de *life sciences*. Aan de door de UGent georganiseerde jobbeurzen *Job Market for Young Researchers* nemen jaarlijks ca. 100 bedrijven deel die geïnteresseerd zijn in het aanwerven van gedoctoreerden. De UGent stimuleert haar jonge onderzoekers tevens om deel te nemen aan gespecialiseerde jobbeurzen, zoals het door FlandersBio georganiseerde *Knowledge for Growth* en het *BCF Career Event*. Via het traject *From PhD to SME* (i.s.m. Voka) komen jonge onderzoekers intensief in contact met bedrijfsleiders van enkele Oost-Vlaamse ondernemingen.

Zowel de Postdoc Community als de PhD Community organiseren evenementen die bijdragen tot de loopbaanoriëntatie van de onderzoekers, bv. over ondernemerschap (i.s.m. Voka), over internationale mobiliteit, etc. Specifiek voor postdoctorale onderzoekers bestaat er een mentoringprogramma waarbij een postdoc gedurende een jaar een beroep kan doen op een mentor uit het academische (MenZa-programma) of niet-academische werkveld (MenTa-programma). Jaarlijks wordt voor alumni en actuele deelnemers van MenTa & MenZa een netwerkactiviteit georganiseerd met invloedrijke sprekers (bv. Peter Piot, Dirk Van Damme, Claire Tillekaerts). [\[Besluit 10.2.a\]](#) [\[Besluit 10.2.b\]](#) [\[Besluit 10.2.c\]](#) [\[Besluit 10.2.f\]](#) [\[Besluit 10.2.g\]](#) [\[Besluit 12.2.c\]](#) [\[Besluit 12.2.d\]](#) [\[Besluit 12.2.e\]](#)

Via rechtstreekse contacten met bedrijven probeert de UGent om de **arbeidsmarkt** te sensibiliseren over de inzetbaarheid van doctoraatshouders. Er zijn tevens veelvuldige contacten met organisaties die loopbaanbegeleiding aanbieden. Er wordt regelmatig overlegd en samengewerkt met werkgevers, koepelorganisaties en intermediairen (bv. met Janssen Pharmaceutica, VDAB, Voka, Randstad Professionals Life Sciences, RiseSmart). [\[Besluit 10.2.a\]](#) [\[Besluit 10.2.d\]](#) [\[Besluit 10.2.e\]](#)

De UGent heeft aandacht voor het **gender- en diversiteitsaspect** in de loopbaanplanning. De UGent draagt er zorg voor dat een genderevenwicht wordt gerealiseerd bij de organisatie van activiteiten (bv. evenwicht tussen mannelijke en vrouwelijke rolmodellen en mentoren). In de mentoringprogramma's

wordt aandacht besteed aan het thema *work-life*, o.m. in de individuele gesprekken tussen postdocs en hun mentoren. Ook in groepstrainingen komt de *work-life* balans aan bod. [\[Besluit 10.2.i\]](#)<sup>5</sup> [\[Besluit 12.2.f\]](#)

## 2.9. Versterken van de internationale oriëntatie in de loopbaan van jonge onderzoekers

Jonge onderzoekers worden via de brochure *Doctoreren aan de UGent / A PhD at Ghent University*, via de website en o.m. tijdens de *Job Market for Young Researchers* (met informatiestand en -sessie van BAEF en Fulbright) geïnformeerd over de meerwaarde van **internationale mobiliteit** en over de mogelijkheden om hiervoor financiering aan te vragen. Jonge onderzoekers kunnen financiering voor korte en lange verblijven in het buitenland aanvragen bij het facultair mobiliteitsfonds van hun faculteit (BOF). De Doctoral Schools stimuleren micromobiliteit door **cursuskredieten** toe te kennen waarmee doctorandi opleidingen buiten de UGent kunnen volgen. Op de *Job Market for Young Researchers* staan telkens heel wat bedrijven die ook rekruteren voor standplaatsen buiten België. [\[Besluit 10.2.e\]](#) [\[Besluit 10.3.a\]](#)

Op institutioneel niveau wordt veel energie gestoken in het uitbouwen van **internationale netwerken**. De UGent is aangesloten bij OIKOS, de Nederlandse onderzoeksschool in de klassieke studies, en is partner in het Nederlands-Vlaamse Posthumusinstituut dat training organiseert voor jonge onderzoekers in de sociaal-economische geschiedenis. Het U4-netwerk (Rijksuniversiteit Groningen, Georg-August-Universität Göttingen, Uppsala Universitet, UGent) organiseert workshops voor jonge onderzoekers (o.a. *U4 Winter School Antiquity*). De *European Industrial Doctoral School* (Umeå Universitet, Bangor University, Universidade de Aveiro, University of Pardubice, UGent) organiseert jaarlijks een Spring School met workshops, bezoeken aan onderzoeksgroepen en bedrijfsbezoeken. [\[Besluit 10.3.c\]](#) [\[Besluit 10.3.d\]](#)

## 2.10. Interuniversitaire initiatieven

De Vlaamse universiteiten ontwikkelen **gezamenlijke initiatieven** ter bevordering van de opleiding en loopbaanontwikkeling van jonge onderzoekers. Deze initiatieven zijn een combinatie van centraal geïnitieerde initiatieven (niet in het minst FLAMES en *f*-TALES, die in de voorbije jaren zijn uitgegroeid tot toonaangevende initiatieven binnen OJO) en *bottom-up* initiatieven, die onderzoekers van de Vlaamse universiteiten de mogelijkheid bieden om met collega's van andere universiteiten samen te werken. 'Interuniversitaire samenwerking' is een selectie criterium in de *call for initiatives*, waarmee voorstellen voor gespecialiseerde cursussen en *hot topic lectures* worden ingezameld [\[Besluit 10.4\]](#) [\[Besluit 12.4\]](#)

Om de samenwerking te faciliteren zijn in de VLIR een **subwerkgroep Doctoral Schools** (bestaande uit ZAP- en ATP-vertegenwoordigers), een **overleggroep interuniversitaire initiatieven** (ATP-vertegenwoordigers) en een **overleggroep wetenschappelijke integriteit** (ZAP- en ATP-experten i.s.m. universitaire Commissies voor Wetenschappelijke Integriteit) actief. De VLIR-groepen stimuleren de interuniversitaire samenwerking en faciliteren het uitwisselen van kennis. Er worden regelmatig *best practices* gedeeld (incl. *train the trainer*). Tevens functioneren de VLIR-groepen als denktanks waarbinnen wordt nagedacht over de toekomst van de omkadering van jonge onderzoekers. Het interuniversitair overleg en bepaalde interuniversitaire initiatieven worden ondersteund door een deeltijdse **VLIR-medewerker** (cofinanciering door de Vlaamse universiteiten).

Tussen de Vlaamse universiteiten worden regelmatig **samenwerkingsverbanden met externe (commerciële) trainers** opgestart. Het resultaat hiervan zijn cursussen die georganiseerd worden in elk van de (minstens drie) partnerinstellingen. Hierbij worden openstaande plaatsen gedeeld, waardoor het aantal plaatsen optimaal wordt benut. De partners doen ook aan een gezamenlijke kwaliteitsborging. De Europese aanbestedingsprocedure die de UGent midden 2017 afrondde, laat tevens toe dat de andere

---

<sup>5</sup> Dit artikel werd geschrapt naar aanleiding van de wijziging van het OJO-besluit.

Vlaamse universiteiten gebruik kunnen maken van de afgesloten raamakkoorden; de UGent treedt hierbij op als opdrachtcentrale.

## 2.11. Personeel

Elke Doctoral School wordt geleid door een directeur. De directeurs stippelen, in overleg met de Doctoral School Raden en de Doctoral Schools Stuurgroep, het beleid van de Doctoral Schools uit en coördineren het opleidingspakket. De Doctoral Schools worden administratief en beleidsmatig geflankeerd door het team van de Doctoral Schools Office, bestaand uit 3 beleidsmedewerkers (2,80 VTE), 2 curriculumbeheerders/projectmedewerkers (2 VTE) en 3 administratieve krachten (2,40 VTE). Voor de omkadering van postdoctorale onderzoekers heeft de UGent een loopbaanbegeleider in dienst (0,80 VTE).

De beleidsmedewerkers van de Doctoral Schools Office verlenen advies aan het universiteitsbestuur over de doctoraatsopleiding en -begeleiding en tekenen de universiteitsbrede activiteiten van de Doctoral Schools uit. De beleidsmedewerkers zijn interne trainers wetenschappelijke integriteit. Omwille van hun expertise maken de beleidsmedewerkers Doctoral Schools deel uit van diverse raden en stuurgroepen, waaronder het organisatiecomité van de AUGent Afstudeerbeurs, de stuurgroep van het partnerschap tussen U(Z)Gent en Janssen Pharmaceutica, en de interne werkgroep HR Strategy. De loopbaanbegeleider geeft loopbaanbegeleiding (individueel en in groep) aan jonge onderzoekers, doet cv-analyses tijdens arbeidsmarktevenementen, en coördineert de mentoringprogramma's en het HR Actieplan.

Zowel de Doctoral School directeurs als de medewerkers van de Doctoral Schools Office en de loopbaanbegeleider maken deel uit van een internationaal netwerk dat gericht is op **professionalisering en kennisdeling**. Zo is de UGent een actief lid van de EUA-Council for Doctoral Education (CDE), van ORPHEUS (*Organisation for PhD Education in Biomedicine and Health Sciences in the European System*: [orpheus-med.org/index.php](http://orpheus-med.org/index.php)) en van CESAER (*Conference of European Schools for Advanced Engineering Education and Research*: [www.cesaer.org](http://www.cesaer.org)). De UGent is ook als partner betrokken (geweest) in twee Europese projecten gericht op capaciteitsopbouw: het Tempus-project RODOS (Restructuring of doctoral studies in Serbia, <http://rodos.edu.rs/>) en het Erasmus+ project YEBO! (Internationalisation of doctoral studies in South Africa, <http://www.yebo.edu.umontpellier.fr>). Verder is de UGent geëngageerd in diverse informele en formele netwerken m.b.t. *doctoral education* en de omkadering van jonge onderzoekers (bv. in het kader van de U4-samenwerking, in de European Industrial Doctoral School (EIDS), etc.) [*Besluit 10.2.h*] [*Besluit 12.3.c*]

## 3. Strategische prioriteiten voor de periode 2019-2024

### 3.1. Het OJO-beleid aan de UGent na wijziging van het OJO-besluit

Zoals in het vorige hoofdstuk is gebleken, kunnen de prioriteiten van de UGent met betrekking tot de omkadering van jonge onderzoekers als volgt worden samengevat:

- ✓ Aan doctorandi en postdoctorale onderzoekers een voldoende groot en kwaliteitsvol aanbod aan trainingen en begeleiding aanbieden
- ✓ Inzetten op relevante interdisciplinaire, interuniversitaire en internationale samenwerking
- ✓ Gedoctoreerden en arbeidsmarkt dichterbij elkaar brengen, door een open dialoog te stimuleren en jonge onderzoekers te begeleiden in hun loopbaanontwikkeling

In 2017-2018 organiseerde het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie een evaluatie van het OJO-instrument. Deze evaluatie resulteerde in het 'Besluit van de Vlaamse Regering tot wijziging van diverse bepalingen van het besluit van de Vlaamse Regering van 28 juni 2013 betreffende de omkadering van jonge onderzoekers' (dd. 24/05/2019). Hoewel dit besluit naast enkele vormelijke wijzigingen ook een aantal nieuwe inhoudelijke accenten legt, is er geen sprake van een echte koerswijziging. Veeleer

biedt het gewijzigde besluit aan de universiteiten de kans om het uitgebouwde OJO-beleid te consolideren, o.m. door het toegekende bedrag op te trekken tot 5 miljoen euro per jaar (jaarlijks te indexeren) en door een langetermijnplanning op te vragen (gekoppeld aan een vereenvoudigde jaarlijkse rapportering over de besteding van de middelen). Een eerste strategische keuze naar aanleiding van deze nieuwe beleidscontext betreft dan ook de **voorzetting en verdere consolidatie van het bestaande OJO-beleid** (zoals toegelicht in hoofdstuk 2).

Daarnaast stelt het besluit in zijn gewijzigde vorm een aantal nieuwe formele voorwaarden en legt het een aantal andere inhoudelijke accenten. Een aantal van deze wijzigingen vergen **nauwelijks of geen aanpassing van het bestaande beleid**:

- ✓ “35% van de ontvangen subsidies wordt besteed binnen een samenwerkingsverband met minstens twee andere Vlaamse universiteiten” [*Besluit 12.4*]: de voorbije jaren werd al voor meer dan 25% aan **interuniversitaire uitgaven** gerapporteerd. Aangezien de voorbije maanden enkele nieuwe interuniversitaire pistes tot samenwerking werden verkend en zelfs opgestart (zie verder), staat deze nieuwe voorwaarde de besteding van de aan de UGent toegekende subsidie niet in de weg.
- ✓ “alle activiteiten worden gemonitord met een tevredenheidsbevraging per activiteit” [*Besluit 12.5*]: momenteel organiseert de UGent al een **tevredenheidsbevraging** per cursus. Voor enkele kortlopende initiatieven (*hot topic lectures*, ‘Meet the PhD jury’) gebeurt geen systematische evaluatie. Voor dergelijke initiatieven wordt een adequaat bevragingssysteem opgezet.
- ✓ Jaarlijkse **rapportering** met behulp van het ter beschikking gestelde sjabloon [*Besluit 15§2*]: de UGent gebruikte de voorbije jaren al enkele sjablonen ter ondersteuning van de inhoudelijke rapportering, zoals een sjabloon voor het ophoofden van met de subsidie gefinancierde activiteiten en twee matrices om aan te duiden in welke mate werd tegemoetgekomen aan de gestelde doelstellingen en principes. Het ter beschikking gestelde sjabloon brengt dit alles samen in één overzicht.
- ✓ “training met betrekking tot communicatie over onderzoeksactiviteiten en -resultaten met bijzondere aandacht voor de doelstellingen van het **wetenschapscommunicatiebeleid**” [*Besluit 10.1.c*]: het huidige aanbod van de UGent op het vlak van communicatie van onderzoeksresultaten speelt al vele jaren in op het wetenschapscommunicatiebeleid door een ruim aanbod te voorzien op het vlak van communicatie van activiteiten en resultaten (populair-wetenschappelijk schrijven, spreken voor een groot publiek, pitchen van onderzoek (live of via video), gebruik van sociale media, etc.) Het sluitstuk van de inspanningen op het vlak van wetenschapscommunicatie is de jaarlijkse interuniversitaire summer school *Zeg 't eens / Let's talk science*.
- ✓ Bijzondere aandacht voor **niet-academische carrières** en voor informatie over de brede arbeidsmarkt [*Besluit 10.2.f*; *Besluit 12.2.c*; *Besluit 12.2.f*]: al vanaf de opstart van de Doctoral Schools besteedt de UGent bijzondere aandacht aan de inzetbaarheid van doctoraatshouders op de niet-academische arbeidsmarkt. Dit beleid komt het meest tot uiting in twee grootschalige (intussen interuniversitair geworden) events die jaarlijks plaatsvinden: de conferentie *From PhD to Job Market* (11 edities tot dusver) en de *Job Market for Young Researchers* als onderdeel van de Afstudeerbeurs AUGent (8 edities tot dusver). Deze evenementen vormen ook een katalysator voor heel wat kleinschaliger vormen van samenwerking met de externe arbeidsmarkt.
- ✓ “aanmoedigen en ontwikkelen van **ondernemerschap**” [*Besluit 11.3*]: de voorbije jaren is aan de UGent al een verschuiving gebeurd van het louter sensibiliseren over ondernemerschap (bv. door onderzoekers te wijzen op bestaande opleidingsmogelijkheden, aan de hand van *testimonials* door onderzoekers die ondernemer zijn geworden, etc.) naar het ondersteunen van de ondernemerschapsambities van bepaalde onderzoekers (bv. organiseren van ondernemerschapstraining en van het leiderschapstraject *From PhD to SME*, het uitbouwen van en duidelijker communiceren over de bestaande ondersteuning voor ondernemende onderzoekers, etc.) Deze dynamiek wordt met name gevoed door een structureel overleg hierover tussen betrokken diensten als TechTransfer, Durf Ondernemen! en de Doctoral Schools.

Voor een paar andere wijzigingen is in de komende periode **extra aandacht wenselijk**:

- ✓ “aanbieden van een opleidingsaanbod voor doctorale onderzoekers [...] met bijzondere aandacht voor **dataskills en research data management**, onder andere met het oog op open science” [*Besluit 10.1.a*]: hoewel deze thema’s al vele jaren aan bod komen in het aanbod dat beschikbaar is voor jonge onderzoekers (en in het bijzonder de doctorandi), ontbreekt hiervoor een meer integrale benadering ter ondersteuning van de ontwikkelingen op het vlak van open science. De komende jaren zullen de verantwoordelijken voor OJO binnen UGent dan ook in contact treden met relevante stakeholders, en dan met name met het team van zes bijkomende research data managers dat momenteel wordt aangeworven.
- ✓ “training die ertoe kan bijdragen het **welbevinden** van jonge onderzoekers te verhogen” [*Besluit 10.1.i*]: de UGent neemt op dit moment al heel wat maatregelen ter bevordering van het welbevinden van jonge onderzoekers (zie 2.5). In de komende periode wil de UGent dit beleid versterken door een integraal (opleidings)aanbod te ontwikkelen gericht op het psychosociaal welzijn van jonge onderzoekers. Daarnaast zal het voorziene introductie- en ontwikkelingstraject voor pas gestarte doctorandi onmiddellijk wijzen op en oriënteren binnen het bestaande aanbod (zie ook verder).
- ✓ “betrekken van toekomstige werkgevers bij de beleidsontwikkeling over de vorming en omkadering van jonge onderzoekers zodat het aanbod aansluit bij de behoeften van de arbeidsmarkt” [*Besluit 12.2.g*]: hoewel de UGent al sinds vele jaren uitgebreid aandacht besteedt aan de relaties met het niet-academische werkveld en werkgevers al informeel bevroegd worden over de aansluiting van het aanbod bij de behoeften van de arbeidsmarkt, is er nog geen sprake van het structureel **betrekken van de toekomstige werkgevers bij de OJO-beleidsvorming**. Het is de bedoeling om dit aspect in de komende periode verder uit te werken als een van de interuniversitaire prioriteiten (zie ook verder).

### 3.2. Nieuwe prioriteiten van de UGent: tien actiepunten voor 2019-2024

Naar aanleiding van de OJO-zelfevaluatie werd in de schoot van de Stuurgroep Doctoral Schools van de UGent, als voorbereiding op het ex-ante-luik van het evaluatierapport, een visietekst opgesteld over de omkadering van jonge onderzoekers aan de UGent. Uit deze tekst spreekt de ambitie van de verantwoordelijken voor de omkadering van de (post)doctorale onderzoekers aan de UGent om in de komende jaren te blijven deelnemen aan institutionele (en interuniversitaire) discussies en initiatieven ter **verbetering van de randvoorwaarden** voor de omkadering van jonge onderzoekers (bv. wat betreft de op output van doctoraten en publicaties (en niet bv. van hooggekwalificeerde onderzoekers) gerichte financieringsmodellen). Voorts werd uitgebreid gereflecteerd over het beter benutten van de beschikbare hefboomen om bij te dragen tot de beoogde kwaliteitsvolle doctoraats- en postdoctorale trajecten en output in de vorm van hooggekwalificeerde onderzoekers. Deze oefening resulteerde in het identificeren van een aantal lacunes en verder te ontwikkelen diensten, en in een reeks van **tien prioritaire acties** om de vastgestelde gebreken aan te pakken. De voorgestelde acties situeren zich op het vlak van loopbaanontwikkeling, opleiding van jonge onderzoekers, en ondersteuning van de promotoren. In wat volgt zullen deze acties (waarvan sommige intussen al werden opgestart) één voor één verder worden toegelicht.

#### *(a) Loopbaanontwikkeling*

- 1) Het verenigen van de bestaande loopbaan- en arbeidsmarktgerichte activiteiten en diensten onder de koepel van een **career center** (of soortgelijke structuur) voor jonge onderzoekers. Momenteel worden deze activiteiten en diensten deels gezamenlijk en deels afzonderlijk aangeboden door medewerkers van de Doctoral Schools Office en van de Directie Personeel en Organisatie. Het samenbrengen (minstens virtueel en operationeel) van deze dienstverlening in één structuur zorgt voor duidelijkheid voor de doelgroep, vergroot de zichtbaarheid (ook extern) van de bestaande dienstverlening én biedt mogelijkheden om nieuwe initiatieven op te zetten

(bv. naast doorstroom en uitstroom ook aandacht besteden aan de instroom; bevorderen van intersectorale en internationale mobiliteit).

✓ **Voorziene start: Q1 2020**

- 2) Het organiseren van een (opleidings)aanbod gericht op het **psychosociaal welzijn** van jonge onderzoekers. In dit kader wordt ook bekeken in hoeverre specifieke subgroepen (meer of anders) moeten worden bereikt: internationale onderzoekers (die omwille van taal of statuut ook niet altijd toegang hebben tot bestaande opleidingen over stress en welzijn), doctorandi die deeltijds aan het doctoraat werken of slechts gedurende een beperkte periode onderzoek verrichten aan de UGent, onderzoekers in het kader van uitwisselingsprogramma's, etc.
  - ✓ **Actie is al gestart:** oprichting PhD community; aandacht voor psychosociaal welzijn in het kader van de jaarlijkse introductiedag en tijdens de workshops aangeboden tijdens de verwelcoming van nieuwe medewerkers; voorbereiding introductie- en ontwikkelings-traject dat doctorandi preciezer zal informeren over de werkomstandigheden.
- 3) Het uitbouwen van een structurele **alumni- en relatiewerking** voor jonge onderzoekers. De hoofddoelstelling hiervan is inzicht verwerven in de vervolgcarièrepaden van UGent-doctors. Aan de hand van dit inzicht (1) kan het opleidingsaanbod van de Doctoral Schools verder op punt gesteld worden; (2) kunnen samenwerkingen met "PhD-hungry"-sectoren uitgebreid worden; (3) kunnen sectoren waar (te) weinig doctorandi terechtkomen geïdentificeerd worden; (4) kan concreter en transparanter gecommuniceerd worden naar (potentiële) doctorandi en het bredere publiek over de waarde van een doctoraat op de arbeidsmarkt. De alumniwerking sluit zo aan bij diverse OJO-doelstellingen, zoals aandacht voor niet-academische carrières, het welbevinden van jonge onderzoekers, en het betrekken van toekomstige werkgevers.
  - ✓ **Actie is al gestart:** uitschrijven ontwerp van beleidstekst, afstemming met institutioneel alumni-beleid, ontwerpen voorzieningen voor UGent-doctors bij het uitwerken van het nieuwe online UGent-alumniplatform (voorzien zomer 2020), opstart pilootproject om a.d.h.v. LinkedIn de vervolgcarières van UGent-doctors 2009-2018 in kaart te brengen.
- 4) Het onderzoeken van mogelijkheden om het **niet-academische werkveld** meer te bevragen bij het formuleren van de doelstellingen van het doctoraat, de begeleiding en de evaluatie van het doctoraat, en het vastleggen van het opleidingsaanbod, bv. door de oprichting van een (bij voorkeur interuniversitaire) raad met externe stakeholders.
  - ✓ **Voorziene start: Q3 2019**

### *(b) Opleiding van jonge onderzoekers*

- 5) Het ontwikkelen van een verplicht, integraal en 'blended' **introductie- en ontwikkelingstraject** voor alle UGent-doctorandi, opgebouwd rond een aantal voor de visie van de UGent essentiële milestones (bv. individueel afsprakencharter, introductie tot een reeks van UGent-essentials, carrière- en competentiegesprek, exitbevraging). Het traject start met een generieke *onboarding*. Er is onder meer aandacht voor psychosociaal welzijn, voor het UGent-publicatiebeleid, en voor wetenschappelijke integriteit. Na de verplichte *onboarding* ondernemen doctorandi een eerste zelfevaluatieoefening. Deze zelfevaluatie wordt verplicht jaarlijks herhaald, telkens in de aanloop naar het voortgangsrapport. In jaarlijkse vervolgesprekken bespreken doctorandi de resultaten van hun zelfevaluatie met hun promotor(en) en waar mogelijk ook met hun andere begeleiders. De zelfevaluatie en het vervolgesprek ondersteunen de doctorandi bij het selecteren van opleidingen uit het aanbod van de Doctoral Schools. Ten slotte is er de gepersonaliseerde uitstroom: het laatste zelfevaluatievervolgesprek is erop gericht om het verdere verloop van het traject te bepalen. De Doctoral Schools ambiëren om daarbij zoveel mogelijk persoonlijke begeleiding te voorzien naar de vervolgcarière: mentorship waar het kan, klassikaal als het moet, met kwalitatieve online resources ter ondersteuning.
  - ✓ **Actie is al gestart:** afstemming met AAP/WP, uitschrijven van ontwerp van beleidstekst, bevraging van een klankbord van jonge onderzoekers uit elke faculteit (inclusief een contingent internationale doctorandi). Het traject zou starten in Q4 2020.



- 6) Het verder stroomlijnen van het huidige opleidingsaanbod tot een aantal duidelijke **(loopbaan)-trajecten** (bv. academisch onderzoek en onderwijs, internationale loopbaan, interdisciplinaire samenwerking, business/ondernemerschap, etc.), zonder evenwel de doctorandi in een bepaald traject te dwingen.
  - ✓ **Langetermijnactie:** de start van de actie hangt af van het verdere verloop van actie 5
- 7) Het uitbouwen van een structureel, recurrent **aanbod van verdiepende opleidingen** opdat iedereen – ook wie vasthoudt aan een flexibele invulling van de doctoraatsopleiding – die optimaal kan inplannen. De bestaande ‘call for specialist courses’ zorgt weliswaar voor een zekere continuïteit van bepaalde bottom-up initiatieven gericht op vakinhoudelijke verdieping. Erkenning en (financiële) ondersteuning moet echter telkens opnieuw worden aangevraagd. Een mogelijke piste is te werken met een call voor het aanbieden van interuniversitaire thematische programma’s voor een langere periode.
  - ✓ **Actie wordt voorbereid:** ontwerp van interuniversitaire ‘call for graduate schools’ met het oog op (inter)disciplinaire opleidingsinitiatieven
- 8) Het versterken van de **internationale, intersectorale en interdisciplinaire dimensie** van het doctoraat, bv. structureel ondersteunen van jonge en meer ervaren onderzoekers bij het aanvragen van financiering, organiseren van interdisciplinaire opleidingsinitiatieven met internationale weerklank, structureel (bij voorkeur interuniversitair) communiceren van het opleidingsaanbod (Vlaams en internationaal), promoten van mobiliteit in het kader van Erasmus+, inschakelen van alumni en externe relaties met het oog op micromobiliteit, kandidaat-doctorandi gericht informeren over actuele invulling en finaliteit van het doctoraat.
  - ✓ **Actie is al gestart:** lancering ‘call for top level Multi- or Interdisciplinary Seasonal Schools’, oprichting UGrant ter versterking van de dienstverlening op het vlak van het aanvragen van financiering, bespreking interuniversitaire communicatiestrategie

### *(c) Ondersteuning van de promotoren*

- 9) Het **vereenvoudigen van de administratie** van het doctoraatstraject en de doctoraatsopleiding, en dan met name een optimale integratie van de administratieve processen in OASIS zoals voorzien in het al lopende 2Doc-project.
  - ✓ **Actie is al gestart:** luik 1 van 2Doc (volledig elektronische aanvraag tot de eerste inschrijving van kandidaat-doctorandi door de promotor) is in gebruik genomen in februari 2019; luik 2 van 2Doc (optimalisering van de elektronische indiening en verwerking van het jaarlijkse voortgangsrapport) wordt tegen eind 2019 verwacht
- 10) Het aanbieden van dienstverlening en een instrumentarium ter **ondersteuning van de begeleiding** van doctorandi, bv. hervormen en (voor startende promotoren) verplichten van de promotorenopleiding, incl. afstemming met het te ontwikkelen verplichte introductie- en ontwikkelingsstraject (met aandacht voor loopbaanontwikkeling, welzijn, etc.), ter beschikking stellen van tools (bv. om competenties en vaardigheden in kaart te brengen en te evalueren), verspreiden van good practices.
  - ✓ **Actie is al gestart:** piloot promotorenopleiding is voorbereid en gaat van start in Q4 2019, een aantal tools zijn samengebracht in een document dat online beschikbaar zal worden gemaakt

### **3.3. Pistes voor interuniversitaire samenwerking**

Zoals gevraagd wordt in het ‘Besluit van de Vlaamse Regering tot wijziging van diverse bepalingen van het besluit van de Vlaamse Regering van 28 juni 2013 betreffende de omkadering van jonge onderzoekers’ (dd. 24/05/2019) zullen de vijf Vlaamse universiteiten tegen 30 november 2019 aan de overheid een gemeenschappelijke visietekst bezorgen over de samenwerking in het kader van OJO. Zonder een voorafname te doen op deze nog verder te preciseren gemeenschappelijke visie, zal in dit

hoofdstuk alvast een overzicht gegeven worden van de belangrijkste pistes die momenteel onderzocht worden en van hun aansluiting bij het huidige UGent-beleid met betrekking tot OJO.

Een eerste piste voor verdere samenwerking betreft het (verder) poolen van personeelsleden betrokken bij aspecten van het OJO-beleid en het op een interuniversitair niveau tillen van activiteiten die hieruit voortvloeien. Een dergelijke strategie laat toe om goede praktijken beter te laten doorstromen opdat het lokale aanbod geoptimaliseerd kan worden en om bepaalde lacunes in het aanbod gezamenlijk aan te pakken. Concreet wordt gedacht aan de volgende vormen van verdere **integratie van mensen en activiteiten**:

- ✓ **FLAMES**: uitbreiding van het huidige personeelsbezetting (momenteel 3 VTE verspreid over de vijf universiteiten), bv. om het aanbod met betrekking tot kwalitatieve methoden uit te breiden
- ✓ Samenbrengen van medewerkers belast met het onderhouden van **contacten met de externe arbeidsmarkt**: als enige universiteit heeft de UGent een medewerker in dienst die hoofdzakelijk inzet op dergelijke contacten. Door per universiteit minstens één (eventueel deeltijdse) medewerker in deze pool onder te brengen kan werk gemaakt worden van een gemeenschappelijke strategie met het oog op het betrekken van de externe arbeidsmarkt, bv. door een interuniversitaire jaarkalender van contactmomenten vast te leggen, een interuniversitaire raad van externe stakeholders samen te stellen en meer structuur aan te brengen in de momenteel eerder occasionele contacten. De UGent wil in deze dynamiek een leidende rol opnemen.
- ✓ Samenbrengen van **interne trainers vaardigheidstraining**: de Vlaamse universiteiten betalen met OJO-middelen in mindere of meerdere mate interne trainers voor het verzorgen van vaardigheidstraining aan jonge onderzoekers. Er worden verschillende pistes onderzocht om deze medewerkers in te zetten om het lokale aanbod kwalitatief of kwantitatief te versterken, bv. door trainers te laten roteren of door gezamenlijk activiteiten (bv. train-the-trainerssessies) te organiseren gericht op het uitwisselen van ervaringen en het professionaliseren van de betrokken medewerkers. De UGent beschikt o.a. over interne trainers op het vlak van wetenschappelijke integriteit en loopbaanontwikkeling.
- ✓ De samenwerking met **externe trainers vaardigheidstraining** versterken: er wordt al vele jaren interuniversitair afgestemd op het vlak van de samenwerking met externe trainers (zie ook hoger). De nieuwe strategie zou erin bestaan om nog actiever synergiën te zoeken in deze samenwerking, bv. door nog regelmatig af te stemmen wat het aanbod betreft, en mogelijk ook door na afloop van de aan de UGent lopende raamcontracten een interuniversitaire marktbevraging te organiseren. Ook met de **universitaire talentcentra** wordt verdere onderlinge afstemming nagestreefd, bv. om ervoor te zorgen dat onderzoekers gemakkelijker hun weg vinden naar het aanbod van de andere universiteiten.

Naast de verdere integratie van een aantal reeds bestaande interuniversitaire structuren en activiteiten, worden ook **gezamenlijke calls en initiatieven** opgezet of onderzocht in domeinen waar momenteel nog niet echt wordt samengewerkt:

- ✓ Lancering interuniversitaire call 'OJO funding for educational/scientific/professional development activities for PhD's and postdocs organised by scientific associations, expertise centres, etc.': met deze call willen de Vlaamse universiteiten bottom-up activiteiten stimuleren georganiseerd door (Belgische/Vlaamse) **wetenschappelijke verenigingen**, expertisecentra, etc. Een eerste call voor activiteiten georganiseerd tot eind november 2020 werd gelanceerd in het voorjaar van 2019 en resulteerde alvast in 8 voorstellen waarvan er 4 werden gehonoreerd.
- ✓ Het uitwerken van een gezamenlijke **communicatiestrategie**: de medewerkers verantwoordelijk voor de communicatie van OJO-gerelateerde activiteiten willen een aantal initiatieven nemen om het bestaande aanbod (en dan met name bepaalde interuniversitaire initiatieven) efficiënter aan de doelgroep te communiceren. Enkele pistes zijn het ontwerpen van een logo en/of acroniem voor gezamenlijke georganiseerde initiatieven, het ontwikkelen van een stijlgids (ook

voor bottom-up initiatieven), en het meer gestructureerd of gecentraliseerd communiceren van de diverse activiteiten.

- ✓ Het stroomlijnen of samen organiseren van het **aanbod op het vlak van ondernemerschap** (in de brede zin), bv. interuniversitair aanbieden van bestaande workshops zoals 'Science to Business' en van het programma 'From PhD to SME' (zie eerder), het samenbrengen van de TTO-medewerkers verantwoordelijk voor het aanbieden van training, etc.

### 3.4. Samenvattende matrix

De matrix op de volgende pagina toont schematisch de mate waarin de voornaamste types van initiatieven die aan de UGent genomen (zullen) worden beantwoord aan de verschillende (minimum)principes die vervat zijn in de artikels 11 en 12 van het OJO-besluit. Op die manier wordt in één oogopslag aangetoond dat de UGent niet alleen in haar beleid, maar ook in haar dagelijkse werking aandacht heeft voor de kernthema's en minimumprincipes die door de overheid naar voor worden geschoven. In de jaarlijkse rapporteringen zal voortaan ook per georganiseerde activiteit een koppeling worden gemaakt met de doelstellingen die vervat zijn in artikel 10 van het OJO-besluit (zoals voorzien in het sjabloon dat voor deze rapportering moet worden gebruikt).

**Matrix 1. Afstemming tussen OJO-initiatieven van de UGent en de (minimum)principes vervat in artikel 11 en 12 van het OJO-besluit (\* = nieuw)**

	Beleidsaspecten						Training van jonge onderzoekers				Loopbaanontwikkeling						Internationale oriëntatie		Interuniv. samenwerking	
	Gender en diversiteit	Duurzaamheid	Ondernemerschap	Interdisciplinariteit/eigenheid	Handvest en Gedragscode	Principes innovatieve training	Inschrijving doctoraatsstudenten	Opleidingsaanbod voldoende groot	Open voor andere Vl. instellingen	Wetenschappelijke integriteit	Informatie over statuten e.d.	Open rekrutering	Informatie over brede arbeidsmarkt	Loopbaanbegeleiding	Loopbaanevenement m.m.v. industrie	Vorming gender en diversiteit	Betrekken werkgevers in beleid	Vacatures op Euraxess	Deelname aan internationale events	Interuniversitaire initiatieven
<b>Initiatief</b>																				
HR Actieplan (HR Excellence in Research award)	x				x	x					x	x						x	x	
Charter					x	x				x		x								
Kwaliteitskader voor doctoraatsonderzoek					x	x														
Publiceren vacatures Euraxess					x						x							x		
Website (incl. vacaturedatabank en -platform*)										x	x									
Actief informeren van kandidaat-doctorandi										x										
Wetenschappelijke integriteit (training, sensibilisering)								x	x	x										x

Hot topic lectures	x	x	x	x					x	x	x						x			
Reglementair verplichte inschrijving (en herinschrijving via voortgangsrapport) als doctoraatsstudent								x												
Introductiedag voor nieuwe doctorandi											x			x						
Verplicht introductie- en ontwikkelingstraject*	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x		x			
PhD* & Postdoc Community			x											x						
Gespecialiseerde cursussen doctoraatsopleiding	x		x	x		x		x	x											x
Transferable skills programma doctoraatsopleiding	x		x	x		x		x	(x)					x			x			x
Raamakkoorden transferable skills opleidingen (opdrachtcentrale)																				x
Call 'Multi- or Interdisciplinary Seasonal Schools'*				x		x		x	x											x
Meet the PhD Jury*				x		x		x	x											x
Career center voor jonge onderzoekers*	x												x	x	x	x	x		x	
Job market events (bv. From PhD to Job Market)														x		x		x		x
Jobbeurzen (bv. Job Market for Young Reseachers)														x		x		x		x
Mentoring	x													x	x		x	x		
Individuele loopbaanbegeleiding	x													x	x					
Promotorenopleiding*					x	x						x		x						
Structurele alumni- en relatiewerking*												x		x					x	
Lidmaatschap CDE, Orpheus; deelname conferenties...																				x

## Contactpersonen

- Prof. dr. Ignace Lemahieu, Directeur Onderzoeksangelegenheden  
[Ignace.Lemahieu@UGent.be](mailto:Ignace.Lemahieu@UGent.be)  
09/264 30 36
- Dr. Jasper Schelstraete, Doctoral Schools Office  
[Jasper.Schelstraete@UGent.be](mailto:Jasper.Schelstraete@UGent.be)  
09/264 32 76

### Correspondentieadres

Universiteit Gent  
Doctoral Schools Office  
Directie Onderzoeksangelegenheden  
Sint-Pietersnieuwstraat 25  
9000 Gent