

Ontwerp strategisch plan

Internationaal Beleid K.U.Leuven

Een Vlaamse universiteit in Europa

Een Europese universiteit in Vlaanderen

Prof. Dr. Bart De Moor

Vice-rector Internationaal Beleid

Bart.DeMoor@rec.kuleuven.be

Mei 2010

Versie 0.2

Vertrouwelijk

Table of Contents

Executive Summary (Nederlands).....	4
Executive Summary (Engels).....	4
Inleiding en motivatie	5
SWOT-analyse	7
Sterktes.....	7
Zwaktes	9
Opportunities	11
Bedreigingen	12
Doelstellingen	14
Tien actiepunten	14
1. Transversaliteit en consistentie van het internationaal beleid	15
1.1. Situering	15
1.2. Probleemstelling	16
1.3. Actiepunten.....	17
1.3.1. 'Mission statement' voor de vice-rector	17
1.3.2. Oprichting Raad Internationaal Beleid	17
1.3.3. De commissie internationalisering van de Academische Senaat	19
1.3.4. International Liason Officers en Facultaire Cellen Internationaal Beleid.....	19
1.3.5. Stuurgroep Internationalisering Associatie	20
2. Verdere professionalisering van de dienstverlening van het Internationaal Beleid	21
2.1. Situering	21
2.2. Probleemstelling	21
2.3. Actiepunten.....	21
3. Corporate Identity, betere internationale branding en communicatie	24
3.1. Situering	24
3.2. Probleemstelling	24
3.3. Actiepunten.....	25
4. De mobiliteit intensifiëren van studenten, docenten, onderzoekers en medewerkers .	27
4.1. Situering	27
4.2. Probleemstelling	28
4.3. Actiepunten.....	28

4.3.1.	Inkomende mobiliteit	28
4.3.2.	Actieplan voor meer en betere capaciteit	33
4.3.2.	Uitgaande mobiliteit	34
5.	Openheid en interculturaliteit	39
5.1.	Situering	39
5.2.	Probleemstelling	40
5.3.	Actiepunten.....	40
6.	Netwerken van en voor internationalisering.....	43
6.1.	Situering	43
6.2.	Probleemstelling	43
6.3.	Actiepunten.....	43
6.3.1.	Betere valorisatie van netwerken.....	43
6.3.2.	Buitenlandse Chapters van Alumni als CRM-tool	44
6.3.3.	Demarcatiecriteria, bundeling en monitoring voor bilaterale akkoorden	45
7.	Kwantitatieve onderbouw van het beleid – Horizontale begroting.....	48
7.1.	Situering	48
7.2.	Probleemstelling	48
7.3.	Actiepunten.....	48
7.3.1.	Commissie benchmarking en indicatoren	48
7.3.2.	Horizontale begroting Internationaal Beleid	50
8.	Internationalisering in de maatschappelijke dienstverlening	51
8.1.	Situering	51
8.2.	Probleemstelling	53
8.3.	Actiepunten.....	53
9.	Drastische verbetering van de politieke impact.....	58
9.1.	Situering	58
9.2.	Probleemstelling	58
9.3.	Actiepunten.....	58
10.	Internationalisering associatiebreed	60
10.1.	Situering.....	60
10.2.	Probleemstelling.....	60
10.3.	Actiepunten	61
Bijlage I	Cijfermateriaal i.v.m. aantallen ‘buitenlandse’ studenten, onderzoekers en docenten.....	62
Bijlage II	Horizontale begroting Internationaal Beleid.....	62
Bijlage III	Relevante bronnen en websites ivm internationalisering	62

Executive Summary (Nederlands)

Executive Summary (Engels)

Inleiding en motivatie

In de eerste eeuw van haar bestaan, telde de Leuvense universiteit gemiddeld 6 % studenten uit vreemde landen. En doorheen de eeuwen heeft het aandeel buitenlandse studenten altijd geschommeld tussen 7 tot 11 %, niettegenstaande taalwisselingen, van Latijn tot de 19^{de} eeuw, naar Frans tot Nederlands in de tweede helft van de twintigste eeuw. Zolang de *lingua franca* het Latijn was, waren er veel professoren die hun opleiding elders hadden genoten. Gedurende de 19^{de} eeuw waren er op elk moment gemiddeld 10 % buitenlandse professoren.

Maar de laatste decennia heeft de internationalisering toch andere vormen aangenomen. In een wereld waarin steeds meer mensen door technologie met elkaar verbonden zijn, ontstaan nieuwe connecties met een eenvoudige muisklik, verhuizen megabytes aan kennis en informatie geruisloos van het ene naar het andere continent, en ontstaan spontaan nieuwe 'clusters' en 'communities' rond een toenemend aantal domeinen. "*It's a small world after all*": Gemiddeld zes keer klikken met de muis brengt elk van ons bij een willekeurige website waar ook ter wereld.

Niet alleen de mogelijkheden tot virtuele mobiliteit nemen toe, ook de opties m.b.t. tot reële, fysieke mobiliteit nemen toe, door meer en betere transportlijnen en vooral ook door goedkopere prijzen. Hierdoor is de globalisering en internationalisering een feit. De wereld is ons dorp geworden, de *global village* van CNN.

Ook de wereld van het Hoger Onderwijs wordt gevat door deze trends. De open Europese hoger onderwijsruimte (EHOR/EHEA) werd officieel gelanceerd in maart 2010 door de ministers van Onderwijs van de 47 landen die deelnemen aan het Bolognaproces, dat op zijn beurt geïnitieerd werd door het 'historische' Bologna akkoord van juli 1999. Bologna is een absoluut noodzakelijk hervormingsproces gebleken van convergentie, internationale samenwerking en modernisering, kwaliteitsverbetering, toenemende flexibiliteit, mobiliteit en afstemming. Ook de open Europese Onderzoekruimte groeit gestaag maar zeker (EU Kaderprogramma's, ERC, EIT, enz.).

Welke ambities streven wij na in deze geglobaliseerde wereld ? Willen wij een Vlaamse universiteit zijn in Europa ? Een Europese universiteit in Vlaanderen ? Of beiden tegelijkertijd? Ons onderzoek is bijna per definitie internationaal. Ons onderwijs ambieert het te zijn, maar is het volgens de enen nog niet helemaal, of, volgens anderen, nog helemaal niet. En voor onze opdracht van dienstverlening liggen nog heel wat opportuniteiten voor het grijpen.

Deze tekst is slechts een eerste vingeroefening om het Internationaal Beleid van de universiteit te actualiseren. De structuur van deze nota is als volgt: vooreerst is er een beperkte SWOT-analyse van de huidige stand van zaken. Vervolgens definiëren we een beperkt aantal doelstellingen. Deze worden dan vertaald in een 10-tal actiepunten. Aan de

precieze volgorde van deze punten hoeft geen belang te worden gehecht; ze zijn immers allen met mekaar verweven.

Dit ontwerp van beleidsnota zal ter discussie en verdere brainstorming voorgelegd worden in mei 2010 op het College van Bestuur, de Academische Raad en de Raad van Bestuur van de K.U.Leuven. Het is dan de bedoeling om in de zomermaanden van 2010 een nieuwe update te maken, na verwerking van alle bijkomende opmerkingen en suggesties van een nieuwe concertatieronde. Ik zou trouwens elke lezer willen uitnodigen om mij bijkomende suggesties, aanvullingen of zelfs correcties, toe te sturen. Bedoeling is dan om in de loop van het najaar 2010 te komen tot een geconvergeerde beleidstekst, die als leidraad kan dienen voor het Internationaal Beleid van de K.U.Leuven voor de komende jaren.

Zelfs dan zal dit plan maar een moment-opname zijn. Het is trouwens niet alleen strategisch belangrijk, het bevat ook al heel wat operationele doelstellingen. In die zin zal het jaarlijks moeten worden opgevolgd en geactualiseerd, wat meteen een eerste belangrijke taakstelling is van de nieuw op te richten Raad voor Internationaal Beleid.

Door de aanstelling bij het begin van dit academiejaar, van een vice-rector, exclusief bevoegd voor Internationaal Beleid, zijn de verwachtingen van de universiteit en de Associatie, hoog gespannen. Met deze beleidsnota hopen we dan ook alvast een eerste stap te zetten in de verdere uitbouw van de internationalisering als een volwaardige dimensie van onze universiteit.

Ik wil tot slot eenieder bedanken die op één of andere manier heeft bijgedragen tot deze beleidsnota: mijn collegae in het College van Bestuur, de collega's en onderzoekers in faculteiten, departement en onderzoeksgroepen, de leden van de Commissie Internationalisering van de Academische Senaat, de huidige, maar ook de vroegere studenten, de medewerkers van de International Office en van andere diensten van onze universiteit, de collega's en medewerkers van de Associatie, de vele gesprekspartners van buiten de universiteit.

Prof. Dr. Bart De Moor

Vice-rector Internationaal Beleid K.U.Leuven

Bart.DeMoor@rec.kuleuven.be

SWOT-analyse

Zoals steeds bij een SWOT-analyse, behandelen we de *interne* sterkte en zwaktes, en vervolgens de *externe* opportuniteiten en bedreigingen. Vanzelfsprekend is geen enkel van deze lijstjes exhaustief. Sommige punten zullen misschien ook tot discussie leiden. Dit is uiteraard de bedoeling.

Sterktes

1. De K.U.Leuven is een moderne, krachtige universiteit, met een sterk uitgebouwde, per definitie, internationale onderzoeksdimensie, geënt op sterke onderzoeksgroepen, departementen, instituten en centra, en gerelateerd aan strategische onderzoekscentra in Vlaanderen.
2. Door haar geschiedenis, traditie en bedrijfscultuur vindt de K.U.Leuven nauwe aansluiting bij andere universiteiten in het buitenland met een vergelijkbaar profiel. Onze universiteit is prominent lid van vooraanstaande institutionele netwerken, zoals de Coimbra Group en de League of European Research-intensive Universities (LERU), waarin we veelal een voortrekkersrol spelen.
3. Door sterke interactie tussen stad, regio en universiteit functioneert de K.U.Leuven in een high-tech-regio met een sterke geografische concentratie van innovatieve bedrijven, waarvan er meer dan 80 een spin-off zijn van de K.U.Leuven. Deze impact van een universiteit op de regio is niet nieuw. Het was één van de uitgangspunten bij de oprichting in 1425. Een voorbeeld van innovatie en traditie.
4. Door het degelijke Engelstalige onderwijsaanbod zijn we een sterke partner op het Europese continent. Wanneer de ondersteuningsgroep “Onderwijs in Samenwerking” is ingewerkt, zal deze docenten, die nieuwe internationale programma’s willen opstarten, optimaal begeleiden, zodat de aanvragen kwalitatief nog hoogstaander worden. Deze groep is een samenwerkingsverband van de Dienst Universitair Onderwijs, de Dienst Onderwijsbeleid en het International Office.
5. Ook voor andere aspecten van internationalisering is de K.U.Leuven sterk georganiseerd. Er is een degelijk uitgebouwd kader voor ontwikkelings-samenwerking en dienstverlening, naast een eenduidig intake-proces voor buitenlandse studenten en onderzoekers. Bovendien is het International Office gespecialiseerd in alle sociaal-juridische en verblijfsregelgeving in verband met de internationale mobiliteit van staf, onderzoekers en studenten.
6. Uit onze interne communicatie blijkt hoe internationaal we *de facto* al zijn. In de recente nummers van de Campuskrant (bvb. Mei 2010) blijkt de helft van de artikelen een duidelijke en expliciete internationale component te bevatten. De ‘base-lines’

waarover we beschikken, voor 'branding' en communicatie, kunnen elke internationale vergelijking doorstaan.

7. K.U.Leuven is een voorloper op het gebied van ICT-ondersteuning. De capaciteitsproblemen waaraan Kotnet stilaan begon te leiden, zijn intussen geremedieerd, en ook de IT-ondersteuning van de 'admissions procedures' voor internationale studenten zal op afzienbaar tijd gerealiseerd worden. M.a.w., niet langer de IT-logistiek is de uitdaging, dan wel een betere invulling van de 'contact' van onze websites, en hun op een internationaal publiek gerichte 'onthaalfriendelijkheid'.
8. Bij internationale studenten en onderzoeker overheerst het gevoel dat Leuven een veilige, aangename stad is waar je op topniveau kan studeren of onderzoek verrichten. Dit werd recent nog bevestigd met een nieuwe peiling uit de 'International Student Barometer'.
9. ...

Zwaktes

1. Hoewel men de K.U.Leuven terecht typeert als een internationaal georiënteerde onderzoeksuniversiteit, is de interne en externe communicatie (inclusief het corporate image), voor verbetering vatbaar. Deze situatie belemmert een betere naambekendheid van de universiteit in het buitenland.
2. Intern, binnen de universiteit, is het internationaliseringsproces vaak nog te weinig zichtbaar in de drie pijlers van onderzoek, onderwijs en dienstverlening. *De facto* is het onderzoek internationaal, onderwijs en dienstverlening zijn dat heel wat minder. De dimensie 'internationalisering' wordt in de meeste van onze (Nederlandstalige) masters ondergewaardeerd en onderbenut.
3. De processen m.b.t. internationaal beleid zijn transversaal en weinig geformaliseerd. Dit leidt tot onduidelijkheden qua verantwoordelijkheden, tussen diensten onderling, tussen diensten en academici, intern in faculteiten en groepen. Vaak ontbreekt de link tussen de bottom-up-activiteiten in de universiteit en de top-down beslissingen van het beleid.
4. Er is een tekort aan wetenschappelijk en cijfermatig onderbouwde informatie over alle activiteiten m.b.t. internationalisering. Beleidsbeslissingen worden daardoor genomen op kwalitatieve eerder dan op kwantitatieve gronden. Anderzijds is dit gebrek aan gestructureerd en systematisch cijfermateriaal, een zwakke schakel in onze stellingnames naar politieke overheden.
5. Onze universiteit is goed op weg naar multi-culturaliteit bij studenten en onderzoekers, minder bij de docenten. Multi-culturaliteit is echter niet synoniem met echte en spontane interculturaliteit, waar nog een grote uitdaging ligt.
6. De hoge werkdruk bij het International Office creëert een zware deficiëntie in de beleidsvoorbereiding, -ondersteuning en -opvolging, waardoor we niet genoeg de inhoudelijke leiding kunnen nemen in beleidsdossiers naar derden toe, of m.b.t. het intern te voeren beleid. De jaarlijkse stijging van het aantal te behandelen dossiers, met per dossier een groeiende complexiteit, zet, *ceteribus paribus*, de bestaande staf onder een te grote druk.
7. Wat de logistieke organisatie van het internationaliseringsproces betreft, stellen we een capaciteitsprobleem vast op verschillende (overigens zeer diverse) vlakken:
 - a. tekort aan accommodatie voor zowel studenten als onderzoekers in de stad;
 - b. slecht functionerende dienstverlening op het stadskantoor door de beperkte bezetting van de stadsdiensten en stringente archaïsche verblijfswetgeving;
 - c. tekort aan professionele dienstverlening van de universiteit aan haar studenten, onderzoekers en staf, vooral op het vlak van uitgaande mobiliteit;
 - d. voor wat betreft inkomende mobiliteit, zijn er klachten over onvoldoende IT-capaciteit en toegang, is er nauwelijks sprake van ondersteuning bij carrièreplanning van de buitenlandse studenten en ook de 'performance

assistance' gebeurt op een gebrekkige en amateuristische wijze. (Ook voor de 'eigen' studenten is de career service office trouwens zeer beperkt). Eén van de problemen hierbij is dat we het verwachtingspatroon van het afnemend veld terzake onvoldoende in kaart hebben.

- e. de financiering van de 'admissions unit' , maar ook van de andere eenheden in het International Office, is precair en afhankelijk van onzekere inkomsten. Daarnaast draaien verschillende andere functies in de International Office (waaronder bvb. ook de SAP-antenne), op tijdelijke middelen.

8. ...

Opportunities

1. De globalisering biedt een ongekeerde 'drive' voor het Hoger Onderwijs, in zijn drievoudige opdracht van onderwijs, onderzoek en dienstverlening. Hierbij kunnen we ons laten leiden door het drievoudige 'marketing'-principe van 'Connect, Engage and Inspire':
 - a. Internationaal connecteren met studenten, onderzoekers, partnerinstellingen, via een uitgekende 'branding' en internationale communicatiestrategie;
 - b. Door een uitgewerkte strategie met sommigen daarvan een geformaliseerde verbintenis ontwikkelen, ofwel individueel (als student of onderzoeker), ofwel institutioneel (bilateraal of in formele netwerken);
 - c. Op deze manier inspirerend werken door geslaagde rolmodellen en 'best practices'.
2. De toenemende in- en uitgaande mobiliteit van studenten en onderzoekers zal de kwaliteit en openheid van ons onderwijs, onderzoek en dienstverlening op termijn verhogen.
3. De huidige onderbenutting van de brede waaier aan mogelijkheden in de Europese onderwijs- en onderzoeksprogramma's is een opportuniteit. De omvang en diversiteit van onze universiteit en haar associatie, die op het eerste gezicht een handicap lijkt, is precies hiervoor een grote opportuniteit.
4. Vooral ook het feit van de aanwezigheid van excellentie-onderzoek in de humane wetenschappen en van het rijke historische en cultuur patrimonium van de K.U.Leuven is een wellicht wat onderschatte factor in de internationale branding en als aantrekkingspool voor internationale scholars.
5. De geografische nabijheid van Brussel als Europees knooppunt moet op korte termijn echt geëxploiteerd worden.
6. ...

Bedreigingen

1. De toenemende onderfinanciering van universiteiten en associaties in de eerste geldstroom, hypothekeert ook in toenemende mate een verdere internationalisering. Overheden voeren een 'inflatoir' beleid: voor constante, ondermaats geïndexeerde, betoelaging in de eerste geldstroom, worden steeds stringere performantiecriteriën opgelegd. Zo ook heeft men recent internationalisering als nieuw criterium ontdekt, maar is er geen budgettaire tegemoetkoming hiervoor. De dimensie 'internationalisering' is bovendien moeilijk en beperkt aanstuurbaar vanwege haar transversaal karakter.
2. Bij de uittekening van het Buitenlands Beleid door de Vlaamse overheid, maar zeker door de federale overheid, is de rol van het Hoger Onderwijs onzichtbaar, terwijl het één van de sterke punten is van ons overheidsbestel. Het Hoger Onderwijs – what's in a name? – wordt gereduceerd tot zijn pure onderwijsdimensie, en is daarom een blinde vlek bij het Vlaams investeringsbeleid (FIT), bij internationale handelsmissies (Vlaams en federaal worden universiteiten amper uitgenodigd), bij federale ontwikkelingssamenwerking (waar het Hoger Onderwijs niet als volwaardige gesprekspartner wordt erkend, ook vanuit een misbegrepen bevoegdheidsproblematiek).
3. Tegelijkertijd – en enigszins paradoxaal – wordt de universiteit wel geconfronteerd met toenemende administratieve en juridische regelgevingen, en neemt de complexiteit in de internationaliseringsdimensie, zienderogen toe. Deze schrijnende trend wordt nog versterkt doordat men in de ons omringende landen werk maakt van het omgekeerde: een grotere flexibiliteit voor het aantrekken van internationale doctoraats- en postdoctorale bursalen, een deregulering voor wat betreft (tijdelijke) verblijfsvergunningen voor 'scholars', enz. De regelgeving hypothekeert soms ook de verdere ontwikkeling van wetenschapsdomeinen waarin onze universiteit specifiek en Vlaanderen in het algemeen, sterk staat, wat meteen ook de aantrekkelijkheid vermindert voor buitenlandse onderzoekers.
4. In alle ontwikkelende landen heeft men de 'markt' van voortgezet en hoger onderwijs ontdekt. Deze markt is extreem geliberaliseerd, mist de nodige garanties voor kwaliteit en plaatst ons sociaal-gecorrigeerd onderwijsmodel in toenemende mate onder druk.
5. De verdergaande globalisering confronteert de universiteit met complexe synchronisatie- en afstemmingsproblemen, minder op Europees, dan wel op internationaal niveau. De duur en de aard van opleidingen verschilt van land tot land; taalproblemen mogen niet onderschat worden; de immense diversiteit in de onderwijs- en onderzoekswereld vergt een zeer degelijke kennis van juridische bepalingen uit zowel onderwijs-, privaat-, fiscaal-,

sociaal zekerheids-, arbeids- als vreemdelingenrecht voor zowel inkomende als uitgaande mobiliteit.

6. 'Last but not least' bestaan er tegenover de K.U.Leuven in de 'buitenwereld' (Vlaanderen, België, Europa, wereld), heel wat vooroordelen, die door sommigen met enig leedvermaak gecultiveerd worden. Het label 'katholiek' klasseert ons bij de 'confessionele' of 'religieuze' universiteiten. De traditie van 1425 waar we graag naar verwijzen, levert ons een aureool van 'oubollig' op. Het feit dat we een 'volledige' universiteit zijn, of de omvang van de associatie, ziet men als hypothekeerend voor en strijdig met het streven naar kwaliteit. Idem dito voor de lage 'tuition fee' van slechts 570 euro. De splitsing in 1968 met de UCL doet ons in een benepen nationalistische hoek belanden. Onze vasthoudendheid aan het Nederlands als voertaal bevestigt onze geslotenheid. Enzovoort.

7. ...

Doelstellingen

Internationalisering als beleidsdimensie biedt ongekeende opportuniteiten om de positie en reputatie van de K.U.Leuven inzake onderwijs, onderzoek en dienstverlening te verstevigen, zodat de kwaliteit en intensiteit van de impact ervan op lokaal, regionaal, Europees en globaal niveau, verder toeneemt.

Dit ambiëren we via volgende globale doelstellingen:

- I. Betere internationale positionering door betere branding en communicatie;
- II. Betere afstemming van bottom-up initiatieven en top-down beleid om het intern draagvlak voor internationalisering te vergroten o.a. door betere overlegstructuren en efficiënter gebruik van ICT.
- III. Kwaliteit boven kwantiteit (kwaliteit en professionalisering van selecties, procedures, omkadering,...);
- IV. **DIMersity** als inclusief beleid:
 - Meer aandacht voor **diversiteit**, openheid en vooral interculturaliteit;
 - Doorgedreven **internationalisering** van onderzoek, maar vooral van onderwijs en dienstverlening (tech transfer en ontwikkelings-samenwerking);
 - Versterking van de inkomende en uitgaande **mobiliteit**.
- V. Sterkere benutting van sociale en institutionele netwerken;
- VI. Meer wegen op de politieke besluitvorming.

Tien actiepunten

Deze doelstellingen geven we concreet vorm via 10 actiepunten, die in deze nota worden uitgewerkt:

1. Transversaliteit en consistentie van internationaal beleid;
2. Verdere professionalisering van de dienstverlening;
3. Sleutelen aan de 'corporate identity', de internationale branding en communicatie;
4. De mobiliteit intensifiëren van studenten, docenten, onderzoekers en medewerkers;
5. Werken maken van grotere openheid en meer interculturaliteit;
6. Netwerken van en voor internationalisering;
7. Het beleid kwantitatief onderbouwen;
8. De maatschappelijke dienstverlening internationaliseren;
9. De politieke impact drastisch verbeteren;
10. Internationaliseren associatiebreed uitrollen.

1. Transversaliteit en consistentie van het internationaal beleid

1.1. Situering

“The hidden curriculum is taught by the school, not by any teacher”.

Roland Meighan

De kennismaatschappij van vandaag is per definitie internationaal, zowel economisch, politiek als sociaal-cultureel. Globalisering brengt een internationalisering van de productie en een toenemende mobiliteit van mensen, arbeid en kapitaal met zich mee. Markten worden geliberaliseerd, handelsgrenzen afgebroken en, zeker in Europa, worden de nationale grenzen stilaan tot littekens van een ver verleden. Onze samenleving wordt merkbaar multicultureel.

Vanzelfsprekend werd het afgelopen decennium ook het hoger onderwijs doort deze trends gevat, waardoor het absoluut noodzakelijk wordt om het te positioneren in deze geglobaliseerde, Europese, maar ook mondiale context.

Internationaliseren uit zich op het vlak van de competenties van lerenden, het curriculum, de manier waarop we onderzoek doen en dissemineren.

Studenten zijn de werknemers en –gevers van de toekomst. Meer dan vroeger zullen het ook wereldburgers zijn. De informele en niet-formele leerprocessen zijn even belangrijk als de formele, wat trouwens al door Von Humboldt werd gesteld in zijn begrip van ‘Bildung’: *Algemene vorming bestaat niet enkel uit kennis, maar ook uit het vermogen tot moreel oordeel en kritisch denken. Burgerschap verwerft men niet enkel door kennis, maar ook door het socialiseringsproject tijdens de studieperiode.*

In de context van toenemende globalisering kan daarom een internationale ervaring, in welke vorm dan ook, niet ontbreken.

Internationalisering is een toekomstgericht proces van strategisch beleid: *“Internationalisation of higher education is the process of integrating an international, intercultural and/or global dimension into the goals, functions (teaching, learning, research, services/commitment) and delivery of higher education”.*

Of nog, volgens de OESO: *“Internationalisation is the complex of processes whose combined effect, whether planned or not, is to enhance the international dimension of the experience of higher education in universities and similar educational institutions.”*

Men kan van een geïnternationaliseerde instelling spreken, wanneer er sprake is van internationalisering in en van het beleid, wanneer studenten, onderzoekers, docenten en medewerkers in ruime mate betrokken zijn bij internationale activiteiten, wanneer het curriculum voldoende internationaal is, de studiemogelijkheden voor studenten internationaal georiënteerd zijn, er sprake is van integratie van internationale studenten en docenten, en er internationale co-curriculaire activiteiten ontplooid worden.

Recent, in mei 2010, nam de Raad van Europa een aantal aanbevelingen aan over de internationalisering van het hoger onderwijs. Alle landen en instellingen van de Europese Unie worden uitgenodigd om een echte internationaliseringscultuur uit te bouwen, de aantrekkelijkheid van het hoger onderwijs te vergroten, de bewustwording van de sociale verantwoordelijkheid van de instellingen van hoger onderwijs te stimuleren. Een toegenomen onderwijs- en onderzoeksmobiliteit moeten hiertoe het middel zijn.

Aan onze universiteit zijn internationalisering en internationaal beleid transversale dimensies op een dubbele manier: Enerzijds zitten ze impliciet in het onderzoeks-, onderwijs- en studentenbeleid, anderzijds ook in de structuren van groepen, faculteiten en departementen.

Vanwege deze dubbele transversaliteit heeft men de keuze tussen twee beleids- en structuuropties om het internationaal beleid vorm te geven.

Ofwel opteert men voor een 'inclusieve' beleidsformule, waarbij internationalisering een integraal onderdeel uitmaakt van de beleidsvoorstellen in onderwijs, onderzoek, dienstverlening, studentenbeleid en ook deel uitmaakt van het gevoerde beleid in groepen, faculteiten en departement. In dit model – dat aan sommige universiteiten wordt gehanteerd – bestaat er geen expliciete 'International Office' noch een vice-rector, exclusief bevoegd voor internationalisering.

Ofwel opteert men voor een explicitering van de internationale beleidsdimensie door de aanduiding van een vice-rector Internationaal Beleid, die de beleidstrategie voor wat betreft internationalisering vorm geeft en verder implementeert, hierin ondersteunt door beleidsraden en International Office, in overleg en consistent met de andere beleidsdimensies en structuren van de universiteit. In die zin is Internationaal Beleid een transversale bevoegdheid, net zoals onderwijs-, onderzoeks- en studentenbeleid dat zijn, ook in hun verhouding tot de beleidsstructuren van groepen, faculteiten en departementen.

Het is duidelijk dat de K.U.Leuven expliciet heeft geopteerd voor dit tweede model. Eén van de actiepunten van deze nota is dan ook de verdere uitwerking en implementatie van dit model.

1.2. Probleemstelling

Tot vorige academiejaar bestond er de facto een stuurgroep internationalisering, die echter om diverse redenen onvoldoende heeft gefunctioneerd. Daarom moeten we op de eerste plaats onze instrumenten verbeteren, waarmee we het internationaal beleid vorm geven, en vervolgens implementeren.

1.3. Actiepunten

1.3.1. 'Mission statement' voor de vice-rector

“ Bottom-up, top-down. We have to meet in the middle !”

Hugo De Man

De keuze om aan onze universiteit internationalisering als beleidsdimensie te expliciteren, stelt ons vanzelfsprekend voor grote uitdagingen, maar creëert meteen ook ongeziene opportuniteiten. Enerzijds willen we de indruk vermijden dat eenieder van ons nog maar eens wordt gevat door nog maar eens een nieuw beleidsniveau. Anderzijds moeten we erkennen dat er een grote behoefte bestaat om het internationaliseringproces, in al zijn complexiteit, vlotter te doen verlopen dan nu het geval is.

Er zijn inderdaad grote uitdagingen van inhoudelijke consistentie, administratieve complexiteit, problematieken van kwaliteit en aansprakelijkheid, die best universiteitsbreed worden aangepakt. Bovendien kunnen we door schaalvergroting en betere interne communicatie van mekaar leren. Immers, de opportuniteiten geboden door de globalisering zijn enorm, en die moeten we kunnen benutten.

Onze universiteit zal internationaal zijn, of niet zijn !

In die zin moet Internationaal Beleid faciliterend, catalyserend, incentiverend en stimulerend werken, het moet transversale problemen grensoverschrijdend aanpakken en op korte termijn de rol en impact van de universiteit in het buitenlands beleid van regio, land en Europa, op de politieke agenda plaatsen.

Het Internationaal Beleid moet ook als intermediator en 'go-between' fungeren tussen de particuliere bottom-up initiatieven die ontstaan in de groepen, faculteiten en onderzoeksentiteiten (onderzoeksgroepen en –centra) enerzijds, en meer beleidsmatige beslissingen die gekanaliseerd worden vanuit Vlaanderen en Europa, anderzijds. 'Bottom-up, top-down, we have to meet in the middle'.

Anderzijds speelt de vice-rector een belangrijke rol in het Human Resource gebeuren aan de universiteit, waarin ook internationalisering een steeds belangrijker plaats inneemt.

1.3.2. Oprichting Raad Internationaal Beleid

“We miss an umbrella.”

We stellen voor om, bij het begin van het academiejaar 2010-2011, een Raad Internationaal Beleid op te richten, die beleidsadviezen verstrekt aan de beleidsorganen van de universiteit, rond internationalisering als transversale dimensie in onderwijs, onderzoek en dienstverlening.

Voorbeelden van mogelijke beleidsadviezen zijn:

- de verdere concretisering, uitwerking en naderhand monitoring van het beleidsplan Internationaal Beleid;
- de identificatie en opvolging van internationale trends in onderwijs, onderzoek en dienstverlening;
- de formalisering en uniformisering, in samenspraak met de vice-rectoren van onderwijs, onderzoek en studentenbeleid, en met de vice-rectoren van de drie groepen, van de specifieke aspecten en kwantificeerbare objectieven m.b.t. internationalisering;
- de kwantitatieve benchmarking en budgettaire opvolging van de internationale werking en impact van de universiteit (zowel centraal als decentraal);
- de opvolging en beïnvloeding van de politieke besluitvorming op lokaal, gemeenschaps- en gewestniveau, federaal en Europees. Voorbeelden zijn:
 - de aftoetsing van de status questionis van de K.U.Leuven m.b.t. de nullijn meting internationalisering van het departement Hoger Onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap;
 - de uitwerking van een visie van de K.U.Leuven op de rol van het Hoger Onderwijs in de (tot nader order) federale strategie ontwikkelingssamenwerking;
 - de uitwerking van de mogelijke positionering in en bijdrage van de universiteit aan internationale handelsmissies;
 - ...
- de uitwerking van een consistente internationale branding- en communicatiestrategie, die naderhand door de Dienst Communicatie en de International Office in samenspraak geïmplementeerd wordt;
- kwaliteitsbewaking van de selectiemechanismen voor studenten, onderzoekers, projecten en mandaten die gecoördineerd worden vanuit Internationaal Beleid;
- de identificatie van 'best practices' in praktijken van internationalisering;
-

De Raad kan zelf haar agenda samenstellen voor beleidsadviezen, maar kan anderzijds o.a. ook gevat worden door een vraag tot advies van faculteiten en groepen, beleidsraden uit andere beleidsdomeinen (onderwijs, onderzoek, dienstverlening, enz.), administratieve diensten van de universiteit en diverse stakeholders ervan.

De Raad wordt voorgezeten door de vice-rector Internationaal Beleid en bestaat uit diverse experts internationaal beleid uit de verschillende geledingen van de universiteit, die echter niet expliciet deze geleding vertegenwoordigen.

Het secretariaat van de Raad wordt waargenomen door de Policy Unit van het International Office. De Raad richt ook commissies op, hetzij voor ad-hoc problematieken (bvb. de problematiek van aansprakelijkheid en verantwoordelijkheid bij outgoing mobiliteit van studenten), hetzij op recurrente basis (bvb. voor ontwikkelingssamenwerking, voor kwantitatieve benchmarking, de interfacultaire commissie van international liaison officers, de werkgroep Erasmuscoördinatoren, ...), waarin naast leden van de Raad ook externe experts kunnen worden uitgenodigd.

De Raad overziet en optimaliseert ook de verschillende relevante directe en indirecte 'funding'-kanalen van Internationaal Beleid, zoals de budgetten van de Interfacultaire Raad voor Ontwikkelingssamenwerking, de selectiecommissie voor bilaterale akkoorden, de selectiecommissie voor projecten, Erasmus Mundus acties, ...

1.3.3. De commissie internationalisering van de Academische Senaat

In de schoot van de Academische Senaat bestaat er ook een Commissie Internationalisering, met vooral leden 'extern' aan de K.U.Leuven¹, die dit academiejaar al tweemaal is samengekomen, en waarvan verschillende suggesties hun weg hebben gevonden in deze tekst. Deze Commissie werd voorgezeten door de heer De Keersmaecker, die in deze functie binnenkort wordt opgevolgd door Julien Dewilde.

1.3.4. International Liason Officers en Facultaire Cellen Internationaal Beleid

Sinds dit academiejaar is er een maandelijks vergadering van de werkgroep 'International Liason Officers', waarin administratieve vertegenwoordigers zetelen van de faculteiten, de groepen, en beleidsmedewerkers van het International Office onder voorzitterschap van de vice-rector Internationaal Beleid.

De werking van deze werkgroep kan een succes genoemd worden vanwege de aspecten van kruisbestuiving die in elke vergadering tot uiting komen, waardoor een voorheen ongekende dynamiek is ontstaan. Op elke vergadering stelt een bepaalde faculteit zijn internationaal beleid voor, en ontstaat er een vraagstelling met discussie waaruit 'best practices' gedistilleerd worden. Faculteiten die sterk staan op het gebied van internationalisering werken motiverend en inspirerend op degenen die minder ver staan.

De verzameling van beleidsplannen en -initiatieven van de faculteiten zullen we op afzienbare tijd systematizeren in een boordtabel met verschillende rubrieken, om op die manier te kunnen uitmaken waar bepaalde uitdagingen blijven bestaan en waar het 'centrale' International Office en de Dienst Communicatie een nog betere ondersteuning kunnen aanleveren.

Toch lijkt het aangewezen dat formeel, binnen elke faculteit, een gedediceerde Cel Internationalisering zou worden opgericht, waaraan naast de academische faculteitsverantwoordelijke internationalisering, de international liason officer, ook de verschillende andere beleidsdomeinen die door internationalisering worden gevat, zoals onderwijs (onderwijscommissies), onderzoek (bvb. departementen), vertegenwoordigd zijn. Op de recurrente vergadering van deze Cel zou ook de vice-rector of zijn vertegenwoordiger moeten worden uitgenodigd. Vandaag de dag bestaan er reeds zulke cellen (o.a. in de

¹ Externe leden: de dames Mia Doornaert, Martine Vandepoel, de heren Stijn Bijmens, Guido De Keersmaecker, Paul Hegge, Philippe Naert, Theo Peeters, Van Gulck, Gert VanMol, Eric Van Zele. Interne leden: Bart De Moor, Bart Hendrickx, Isabel Penne.

faculteit Ingenieurswetenschappen), in tegenstelling tot sommige andere faculteiten waar de last en verantwoordelijkheid van internationalisering aan één enkele persoon wordt toevertrouwd.

Deze facultaire cellen:

- Bewerkstelligen universiteitsbreed de consistentie in beleidsvoorbereiding en – uitvoering, in al zijn dimensies van strategie, branding, communicatie, kwaliteitsbewaking, enz,....;
- Creëren een draagvlak en ruimere gevoeligheid voor de doelstellingen van internationalisering zoals hier verwoord (of later door de Raad Internationaal Beleid);
- Fungeren als een bidirectionele antenne tussen de faculteit, het International Office en het centrale beleid van de universiteit;
- Formuleren kwalitatief en kwantitatief de invulling van elke faculteit van de notie van 'internationalisering', conform met de beleidsnota's van de Raad Internationaal Beleid.

1.3.5. Stuurgroep Internationalisering Associatie

Cfr. Infra. onder Actiepunt 10.

2. Verdere professionalisering van de dienstverlening van het Internationaal Beleid

2.1. Situering

Het International Office is vanaf de start in 1973 onderdeel van de rectorale diensten. In 2006 werden de vroegere Dienst Internationale Relaties (toen 10 personeelsleden) en het vroegere Bureau Internationaal Onthaal (toen 8 personeelsleden) samengevoegd. Sedert de verhuis naar het Atrechtcollege in oktober 2006 en het aanstellen van de administratieve directeur (Bart Hendrickx) in maart 2007, groeide het International Office uit tot een interdisciplinair en professioneel team van 28 personen, onderverdeeld in drie units:

- International Policy Unit o.l.v. An Huts;
- International Admissions and Mobility Unit o.l.v. Trees Deloddere;
- Development Cooperation Unit o.l.v. Martine Dekoninck.

2.2. Probleemstelling

Internationalisering komt steeds meer prominent op de voorgrond in alle beleidsdimensies van de universiteit. De mondiale concurrentie, een toenemend aantal externe triggers, een steeds grotere throughput van mensen en middelen en de groeiende complexiteit van de dossiers, genereren een steeds grotere druk op de International Office, zowel voor wat betreft kwantiteit als kwaliteit.

2.3. Actiepunten

Vooreerst zal het International Office verzelfstandigd worden. Het zal administratief en organisatorisch rechtstreeks onder de verantwoordelijkheid van de vice-rector Internationaal Beleid geplaatst worden. Op deze manier kan het internationaliseringsbeleid in zijn budgettaire, politieke en human resources management aspecten rechtstreeks aangestuurd worden door de bevoegde vice-rector.

In de praktijk heeft de verzelfstandiging de volgende repercussies:

- **Organisatorisch:** Het IO wordt verwijderd uit de diensten die onder het rectoraat vallen en als autonome dienst rechtstreeks aan de vice-rector voor Internationaal Beleid toegevoegd (naar analogie met de diensten binnen Onderwijsbeleid, Onderzoeksbeleid en Studentenbeleid);
- **Organigram:** De vice-rector voor Internationaal Beleid krijgt vanuit zijn exclusieve bevoegdheid een plaats in het organigram van de universiteit die zijn beleidsverantwoordelijkheid over het IO weergeeft.
- **Ondersteuning:** Ter ondersteuning van de werking van de vice-rector wordt een stafmedewerker aangeworven op de personeelsenveloppe van de rectorale

diensten. De VTE waarop deze stafmedewerker wordt aangeworven worden administratief overgeheveld naar het IO. De betrokken stafmedewerker zal na afloop van het mandaat van de vice-rector geïntegreerd worden in de werking van het IO (International Policy Unit).

- **Budgettair:** De kredietlijnen die beheerd worden binnen het IO en de budgetaanvragen (inclusief het werkingskrediet van de vice-rector), evenals de personeelssubenveloppe worden uit de korf van de rectorale diensten gelicht en ge-autonomiseerd onder beleidsverantwoordelijkheid van de vice-rector.
- **Representatie:** De directeur van het IO zal het beleidsdomein vertegenwoordigen in het voorbereidende coördinatiecomité van het College van Bestuur en instaan voor de debriefing van de CvB-beslissingen binnen het IO. Hij zal tevens het IO vertegenwoordigen binnen het coördinatiecomité van de academische diensten van de universiteit en instaan voor de geregelde interactie met deze en andere overlegorganen en geledingen binnen de universiteit.

In de komende maanden wordt werk gemaakt van een vernieuwde 'mission statement' van de International Office, conform de principes en beleidslijnen uit deze nota. De performantie van de dienstverlening van de drie units wordt geëvalueerd en verder geprofessionaliseerd, waarbij o.a. volgende ingrediënten aan bod zullen komen:

- Om de werking beter te kunnen evalueren en de nodige personeelsinvulling te kunnen inschatten en beleidsmatig te onderbouwen en valideren, zal ten spoedigste, en bij voorkeur voor Kerstmis 2010, door de personeelsdienst een OFD-project (Organisatie en Functie Design) voor het International Office ingepland worden. Deze OFD zal vertrekken van de beleidslijnen zoals uitgestippeld in dit beleidsplan, in kaart brengen wat de reële belasting is van de diensten van het Internationale Office, en van daaruit de nodige personeelsformatie definiëren.
- Van bijzonder belang (zoals blijkt uit de rest van deze nota), is een versterking van de ICT-capaciteit van de International Office voor:
 - o De ondersteuning van de International Admissions en van de doctoral schools (voorzien als business case in de Anemoon planning); Niet alleen het toegelaten aantal buitenlandse inschrijvingen neemt toe, maar het aantal applicaties zelf neemt nog sterker toe, alsook de toenemende complexiteit van behandeling van elke applicatie (regelgeving inzake immigratie, toenemend aantal fraude-gevallen, gevaar voor mensenhandel, enz.).
 - o De ontwikkeling van een gebruikersvriendelijke portaal website ter ondersteuning van de transnationale uitgaande mobiliteit van onze studenten;
 - o De ontwikkeling van promotie-materiaal, consulteerbaar en 'downloadbaar' van de centrale K.U.Leuven website;
 - o De verdere uitbouw van de eigen International Office website, m.i.v. de nodige IT-CRM-tools (o.a. voor internationale netwerken, buitenlandse Alumni chapters, e.d.);
 - o De organisatie van een knelpunt – meldpunt;
- De representatieve ondersteuning door de International Office verder professionaliseren (officieel onthaal en ontvangst van buitenlandse delegaties, zinvolle representatie-geschenken, ...).

Dit voor wat het 'centrale' International Office betreft. Het lijkt ook aangewezen – wellicht ook in de OFD oefening - om een overzicht te genereren van de beschikbare, maar ook op termijn gewenste menskracht die 'decentraal', bij groepen, faculteiten, departementen en onderzoeksentiteiten wordt ingezet voor internationalisering, alsook bij de diensten voor onderwijs, onderzoek en studentenbeleid. Ook zullen we werk maken van een 'horizontaal' begrotingsoverzicht van internationalisering, waarbij we trachten om de 'decentraal' geïnvesteerde middelen voor internationalisering ('branding', communicatie, beurzen, enz...) in kaart te brengen.

3. Corporate Identity, betere internationale branding en communicatie

3.1. Situering

In de geïnformatiseerde wereld gebeurt de eerste kennismaking met onze universiteit in vele gevallen via het Internet. Daarom ook is het nodig om de 'corporate website' te bekijken met de ogen van een relatieve buitenstaander, die weinig bekend is met de K.U.Leuven, en daarop de 'baseline'-communicatie te voorzien, die dergelijke buitenstaanders kan charmeren en tot meer informatie kan verleiden ('connect'). Hierbij zijn verschillende invalshoeken mogelijk afhankelijk van het profiel en interessesfeer (student, onderzoeker, toekomstige ZAPper (tenure track)).

De communicatiemiddelen en instrumenten waarover we nu beschikken zijn massaal en zeer uitgebreid. Elke onderzoeksgroep, departement, faculteit en zelfs groep heeft een eigen website en eigen promotiemateriaal.

Er is ook nog Flamenco, de "Flanders Agency for Mobility and Cooperation in Higher Education" (<http://www.flamenco-vzw.be/nl/>), de koepelorganisatie voor internationalisering van het Vlaams Hoger Onderwijs. Flamenco beheert de website www.studyinlanders.be, waarop onder het motto 'Small Region, Global Vision', algemene informatie ter beschikking is over het systeem van hoger onderwijs in Vlaanderen, en ook een databank kan geconsulteerd worden van instellingen en opleidingsprogramma's. Eind 2009 werd met Flamenco door het departement Onderwijs en Vorming van de Vlaamse Gemeenschap een overeenkomst afgesloten voor de realisatie van een handboek internationalisering, op te leveren in de vorm van een website tegen november 2010. Flamenco participeert ook op regelmatige basis aan internationale onderwijsbeurzen, waar het een koepel-stand voorziet waarin elke associatie haar eigen balie kan voorzien. Op termijn zal de verhouding tussen Flamenco en de op te richten VLUHR moeten herbekeken worden, aangezien dit laatste orgaan ook expliciet 'internationalisering' als opdracht zal meekrijgen.

Nochtans ontbreekt het ons – vooral centraal – aan enkele cruciale ingrediënten (een goede afgelijnde 'corporate identity', met duidelijke 'base-lines' voor internationale communicatie, een 'corporate presentation', een geïntegreerde visie op internationale branding die de verschillende beleidsdimensies en –diensten overstijgt, enz.).

3.2. Probleemstelling

De naambekendheid, imago en impact van de K.U.Leuven is redelijk goed in Europa, maar eigenlijk onvoldoende in de rest van de wereld. Bovendien moeten we *de facto* vooroordelen bekampen, van 'religieuze', historisch en culturele aard.

3.3. Actiepunten

In het algemeen moeten we streven naar een betere 'branding' en naar een communicatie met grotere impact.

De internationale 'branding' en communicatie kan worden opgehangen aan het drievoudige 'marketing'-principe van 'Connect, Engage, Inspire'.

In de 'Connect'-mode proberen we een relatie op te bouwen met toekomstige studenten, alumni, stakeholders, media, opiniemakers en politieke besluitvormingsniveaus.

In de 'Engage'-mode gaat het om een directe betrokkenheid, die meestal contractueel geformaliseerd wordt via inschrijving, dienstverlenings- of arbeidscontracten of giften.

In de 'Inspire'-mode tonen we ons als universiteit die betekenisvol is voor de samenleving, via onze expertise, leadership, studenten, docenten en andere betekenisvolle manifestaties van kennen en kunnen (spinoffs, dienstverleningscontracten, maatschappelijk debat,...).

In elk van deze drie modes is een gedegen 'corporate identity' van uitermate groot belang. In de Werkgroep 'Identiteit en Imago' van de Academische Senaat en ook in het kader van consultancy rond fund raising, werden hiertoe in recente maanden verschillende interessante denkpijlers gelanceerd, die echter in het concrete beleid van de universiteit moeten geïncorporeerd worden. We kunnen stellen dat de discussie rond 'Identiteit' nog niet is geconvergeerd binnen onze universiteit.

Voor wat betreft een betere 'branding', moeten we nadenken over zogenaamde 'base-lines'. Deze zouden kunnen vertrekken van de volgende ingrediënten:

- Traditie, Geschiedenis en Levensbeschouwing;
- Cultuur en levenskwaliteit;
- Vlaanderen: centrale regio in Europa;
- Hoge kwaliteit van onderwijs en onderzoek in alle wetenschappen;
- Grote opportuniteiten in cross- en interdisciplinariteit;
- Innovatie, verregaande maatschappelijke impact, technologie transfer in een Europese high-tech regio.

We moeten ook een zorgvuldige oefening doen i.v.m. de doelgroepen (5000 generatiestudenten, instromende masters, onderzoekers, professionals, bedrijven, diplomaten, ...).

In de nieuwe structuur van de Dienst Communicatie wordt er een nieuwe functie voorzien rond Internationale Branding, die de positionering van alle internationale communicatie van K.U.Leuven, zowel centraal als decentraal zal behartigen. Hij/zij zal erop toezien dat alle acties en publicaties voor het internationale publiek geïntegreerd zijn. Hiervoor bouwt de functiehouder een netwerk uit met verschillende interne en externe stakeholders en heeft voor de coördinatie van al deze acties regelmatig overleg met verschillende entiteiten binnen de K.U.Leuven. Er zal door deze functiehouder ook op regelmatige basis imago-onderzoek worden verricht bij het internationale publiek.

Vanzelfsprekend zal dit profiel van functiehouder verder afgestemd worden met de beleidslijnen uit deze nota.

Ook moeten we de representatie- en communicatie-instrumenten waarover we beschikken, verder uitbouwen en er beter gebruik van maken:

- Verdere professionalisering van de centrale website, de website en portaalsite (cfr. infra) van de International Office en websites van faculteiten en departementen, met de nodige aandacht voor meertalige communicatie (en niet enkel 'executive summaries');
- Communicatiemediën zoals de Dagkrant, de internationale Newsletter en Campus Insight en de hele mediamix van drukwerk, multimedia, TV en mediacoverage;
- Een gedegen, voor iedereen centraal beschikbare 'corporate presentation' (powerpoint), die kan 'gecustomizeerd' worden afhankelijk van het doelpubliek (studenten, onderzoekers, beleidsmensen, ambassadeurs, ...);
- Een kennismakingsfilm die ter beschikking wordt gesteld op de website, op CD-ROM of op een geheugenstaafje;
- Materiaal voor merchandising (adequaat promotiemateriaal, sweaters, boeken, ...), waarvan op korte termijn dient te worden bekeken of de Leuvense middenstand en/of de Stad Leuven geen belangrijke rol kan spelen bij de verspreiding en verkoop ervan;
- Centrale databank van promotiemateriaal dat beschikbaar is bij faculteiten (folders, films, websites, ...);
- Officiële representatiegeschenken en 'See-you-back-soon' pakketten voor afgestudeerden en vertrekkende bezoekers;
- Een betere exploitatie via (internationale) persmedia van de talloze evenementen, events, workshops, ontdekkingen, mededelingen, faits divers, enz.. die dagdagelijks plaatsvinden aan onze universiteit. Dit vraagt om een assertievere, en vooral meer internationale, aanpak vanuit de Dienst Communicatie onder het principe van 'Bringing, Making and Breaking News'. Voorbeelden zijn legio (bezoek van de Chinese vice-president, recente lezingen door de Amerikaanse en Chinese ambassadeur, toegekende internationale prijzen en onderscheidingen, opmerkelijke bezoekers, toegekende leerstoelen en gedane schenkingen, representatie en aanwezigheid op internationale fora zoals handelsmissies, de missie van Vlaamse rectoren naar Israël, de wereldtentoonstelling in Shanghai, ...).
- De inzetbaarheid van onze (internationale) alumni als beste 'branding' instrument, in hun rol van ambassadeurs in een publieksdiplomatie;
- Er kan aan gedacht worden om op termijn zelf meer evenementen te organiseren die een uitgesproken 'branding' karakter hebben, zoals daar zijn:
 - o De organisatie van een Ambassador Lecture Series, op recurrente tijdstippen rond themata evenwichtig verspreid over de faculteiten heen, en met 'live-streaming' over het intra- of zelfs inter-net;
 - o De organisatie van 'summer schools' die de nabijheid van Brussel exploiteren, en de aanwezigheid aldaar van talloze internationale instellingen en instituties;
 - o De groepering van alle historische collecties van de K.U.Leuven, in een al dan niet gedistribueerd 'Museum U' initiatief, al dan niet in samenwerking met Museum M.

4. De mobiliteit intensifiëren van studenten, docenten, onderzoekers en medewerkers

'Ego mundi civis esse cupio'

Erasmus

4.1. Situering

Het belang van de in- en uitgaande mobiliteit van studenten, docenten, onderzoekers en medewerkers neemt steeds maar toe, omdat de 'virtuele' mobiliteit van het Internet nog altijd niet de reële, fysieke mobiliteit als ervaring kan vervangen (en dat wellicht nooit zal kunnen).

Mobiliteit heeft vele gezichten: diploma-mobiliteit versus creditmobiliteit, verticale versus horizontale mobiliteit, inbound versus outbound, een semester verblijven versus een heel programma, docentmobiliteit versus mobiliteit voor onderzoekers ofwel mobiliteit afhankelijk van de doelstelling: studie, 'internship', 'summer school', stage, taalcursus, enz.

Mobiliteit is geen doel op zich. Het is een doeltreffend instrument om betekenisvolle en nuttige competenties te verwerven, te verdiepen of te verbreden. Mobiliteit stimuleert de kwaliteit van opleidingen. De kennisuitwisseling met buitenlandse docenten en studenten leidt tot nieuwe inzichten, zowel in onderwijs als in onderzoek, en op termijn tot betere curriculumontwikkeling of strategische onderzoekskeuzes.

Voor studenten betekent een langer verblijf in het buitenland een onuitwisbare ervaring, wetenschappelijk, sociaal en cultureel, waar men levenslang op kan bogen. Temeer omdat professionele carrières steeds meer ingebed worden in een internationale dimensie. Via internationale uitwisselingen kan een student nieuwe culturen ontdekken, zijn talenkennis uitbreiden, het eigen maatschappijbeeld in een bredere context plaatsen, wat bijdraagt tot de persoonlijke ontplooiing, de sociale integratie en mobiliteit.

Voor onderzoekers biedt het de opportuniteit om de eigen expertise en kunde te valoriseren, om kennis te maken met andere systemen en structuren van wetenschap en technologie, is het een inspiratiebron voor nieuwe ideeën of levert het nieuwe applicatiedomeinen op.

Voor docenten leidt een verblijf in het buitenland ongetwijfeld tot een verruiming van de horizon, en zal het ook leiden tot een verbetering van de didactische kwaliteit.

Voor medewerkers, een categorie van personeelsleden die tot nu toe amper in aanmerking komt voor buitenlandse ervaring, betekent het een waardering van de opgedane expertise en levert een buitenlandse ervaring de kans tot bijscholing.

4.2. Probleemstelling

In- en uitgaande mobiliteit van Leuvense studenten en professoren kan een nieuwe impuls best gebruiken. We krijgen vooralsnog meer buitenlandse studenten en onderzoekers naar Leuven dan eigen studenten en onderzoekers voor een langere periode naar het buitenland gaan. Dit is niet noodzakelijk een slecht teken: een grote 'outbound mobility' kan ook duiden op een gebrek aan kwaliteit. Maar toch kan bij ons de uitgaande mobiliteit beter.

Men kan hier vele verklaringen voor vinden (kerktorenmentaliteit, levenskwaliteit, zelfgenoegzaamheid, enz.). Feit is dat we zowel de in- als uitgaande mobiliteit verder zullen moeten stimuleren, willen we in beide de nodige meergroei krijgen.

We moeten in onze verdere strategie-ontwikkeling ook een zorgvuldige oefening doen op welke soorten van mobiliteit we gaan inzetten (bvb. Uitgaande credit-mobiliteit voor de eigen studenten en instromende 'diploma-mobiliteit' voor de binnenkomenden ? Wat zijn kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen en indicatoren voor beiden ?).

Bovendien moeten we nog meer zorg besteden aan de kwaliteitsvolle ondersteuning van alle processen die gepaard gaan met mobiliteit.

4.3. Actiepunten

4.3.1. Inkomende mobiliteit

In termen van instroom, is de K.U.Leuven al behoorlijk internationaal². Voor de inkomende mobiliteit, zien we de volgende aandachtspunten:

Bachelor: Voor wat betreft het aantrekken van bachelor studenten, kunnen we vooral mikken op de grenslanden, zoals Nederland en Duitsland, ook omwille van het feit dat het onderwijs in de bachelors voornamelijk in het Nederlands is en dat ook zal blijven in de nabije toekomst. Dat er groeipotentieel is vanuit Duitsland, blijkt overduidelijk uit de cijfers, zeker wanneer we deze vergelijken met de aantallen Duitse studenten aan Nederlandse universiteiten³. In de Faculteit Theologie en in het Hoger Instituut voor Wijsbegeerte worden ook de bacheloropleidingen in het Engels gedoceerd, parallel met de Nederlandstalige opleidingen.

² Per april 2010, aantallen buitenlandse studenten: acad. bach. 910; acad. basisopl. 2^{de} cyclus 18; credits 291; doctoraat 152; doctoraatsopleiding 1439; International scholar 119; interuniversitair programma 931; junior program 76; master opleiding 1115; manama 449; nieuwe acad. lerarenopleiding 16; post-academische vorming 13; postgraduaat 38; predoc 146; schakelprogramma 43; specialisatiestudent 38; voorbereidingsprogramma 56; andere inschrijvingen 165; visiting scholar 488. **Totaal april 2010: 6078. Ter vergelijking: Totaal april 2009: 5358.**

³ Ook de Duitse ambassadeur in België bevestigde onlangs niet te begrijpen waarom Leuven niet meer inspanningen doet om beter samen te werken met Duitse instellingen van Hoger Onderwijs en onderzoeksinstituten.

Master studenten: Voor wat betreft de aantrekking van buitenlandse master studenten, heeft de K.U.Leuven in de loop van de jaren een sterk beleid inzake internationale programma's op poten gezet. Op dit ogenblik organiseren wij een zeventigtal Engelstalige masteropleidingen en het belang er van neemt toe. Zes opleidingen van de K.U.Leuven zijn geselecteerd in het kader van Erasmus Mundus⁴.

Voor Engelstalige masters zetten we vooral in op Europa. Wellicht is het strategisch beter om te mikken op instromende diploma-mobiliteit, eerder dan instromende 'credit-mobility'. Een grote, horizontale instroom van 'credit mobility' is niet noodzakelijk een teken van superieure academische kwaliteit (integendeel, men moet er zich voor hoeden dat de kwaliteit bewaard blijft!). Het is eerder een teken van 'culturele aantrekkelijkheid' (zoals trouwens ook blijkt uit de resultaten van de 'International Student Barometer'),⁵.

Voor wat betreft de selectie van studenten uit het buitenland, kunnen we nog heel wat leren van de manier waarop bvb. Amerikaanse universiteiten hun selectie optimaliseren:

- **Selectie door een team van docenten:** De selectie moet voldoende streng zijn, zodat ze niet leidt tot een kwaliteitsverlaging van de opleiding. Bovendien willen we dat het slaagcijfer van buitenlanders hoog is. Dit impliceert dat een dossier ook best door een team van docenten zeer kritisch wordt geëvalueerd, en dat doorheen de jaren dergelijk team in grote continuïteit kan werken zodat het voorspellend karakter van de beoordeling steeds beter wordt. Eventueel kunnen ook (niet-)bindende oriënteringsproeven worden opgesteld. Bovendien helpt het gebruik te maken van professionele en sociale netwerken waartoe onze professoren behoren, en waaruit de aanbeveling van studenten op termijn betrouwbaar kan worden genoemd;
- **Credential evaluation** gebeurt door de International Office', die een degelijke administratieve screening doorvoert (een proces dat de laatste jaren in

⁴ De K.U.Leuven is betrokken in de volgende Erasmus Mundus masters:

- De Erasmus Mundus master in Nanoscience and nanotechnology (consortium: K.U.Leuven (coördinator), Chalmers University of Technology, Universiteit Leiden, Technische Universiteit Delft en Technische Universität Dresden);
- De Erasmus Mundus master in adapted physical activity (consortium: K.U.Leuven (coördinator), Norges Idretthogskole, Universita Palecheho v Olomouci en University of Limerick);
- De Erasmus Mundus master in bioethics (consortium: K.U.Leuven (coördinator), Radboud Universiteit Nijmegen en Università degli Studi di Padova);
- De European Master in engineering rheology (consortium: Universidade do Minho (coördinator), K.U.Leuven, Universidad de Huelva, Università della Calabria, Université Catholique de Louvain, Université Joseph Fourier de Grenoble I en Univerza v Ljubljani);
- De Erasmus Mundus Master in Theoretical Chemistry and Computational Modelling (consortium: Universidad Autonoma Madrid (coördinator), K.U.Leuven, Universidad de Valencia, Universiteit Groningen, Università degli Studi di Perugia, Université P. Sabatier de Toulouse, Universidade do Porto);
- De Erasmus Mundus European master of science in nematology (consortium: Universiteit Gent (coördinator), Universität Bielefeld, Universidade de Evora, Universidad de Jaén, Christian-Albrechts Universität Kiel, K.U.Leuven, Scottish Crop Research Institute Invergowrie, Dundee, en Universiteit Wageningen). In deze laatste opleiding fungeert de K.U.Leuven als 'associate partner'.

⁵ Zo bijvoorbeeld is Spanje veruit de meest populaire bestemming voor Erasmusstudenten, wat vooral komt door de 'culturele' aantrekkelijkheid, en wellicht minder door de superieure academische kwaliteit, wat wellicht ook nog bevestigd wordt door het feit dat het ook een grote uitstroom heeft van jongere onderzoekers.

complexiteit enorm is toegenomen i.v.m. migratiewetgeving en imminent gevaar voor fraude en mensenhandel). Ook worden kwaliteitsgegevens i.v.m. de 'prerequisites', de universiteit van origine en de talenkennis meegegeven.

- **Application, admission, take en graduation rates:** In onze admission procedure willen we
 - o Een hoge 'application rate', aangezien dit reputatieversterkend is;
 - o Een lage 'admission rate', dus strenge selectiviteit, aangezien dit kwaliteitsbevorderend is;
 - o Een hoge 'take rate', omdat het belangrijk is dat studenten die geselecteerd werden, dan ook effectief komen. Dit laatste heeft ook repercussies op een optimale timing van de selectie in het academiejaar, die bij ons nu over het algemeen te laat op het academiejaar gebeurt;
 - o Een hoge 'graduation rate', omdat buitenlandse studenten in zekere zin minder mogelijkheden hebben om alternatieven te zoeken in geval van mislukking;
- **Meer ondersteunende ICT:** Niettegenstaande de indiening en toelating van een student via KULoket gebeurt, wat een hele verbetering is, zou het ook mogelijk moeten worden gemaakt om statistieken te draaien (totaal aantal dossiers en verhoudingen van goedgekeurd versus afgekeurd, verdelingen over landen, universiteiten, vroegere studieresultaten, enz...).
- **Extra administratieve ondersteuning:** Verschillende internationale masteropleidingen melden dat er grote behoefte ontstaat aan extra administratieve ondersteuning om nieuwe buitenlandse studenten te begeleiden (bvb. bij het invullen van hun ISP, bij het selecteren van remediërvakken). We moeten hier bekijken of een stuk van een eventueel verhoogde 'tuition fee' hier geen soelaas kan bieden, ook om de oprichting en kwaliteitsbevordering van internationale masters te incentiveren.
- **Ex-studenten opvolgen:** Tot slot moeten we onze ex-studenten opvolgen vanuit het alumnibeleid. Immers, als we voorgaande selectieprocedures in acht nemen, zullen het onze beste ambassadeurs zijn.

'Instromende' doctoraatstudenten en postdocs: Sinds kort kanaliseren we onze doctoraatsopleidingen via de "doctoral schools", die trouwens in onze internationale 'branding' een steeds belangrijker rol spelen. Hier gaat het per definitie om internationale omgevingen met deelname van zowel Nederlandstalige als anderstalige studenten⁶, die overigens, mits het akkoord van de faculteit, hun thesis kunnen redigeren in het Engels, het Frans, het Duits of het Spaans.

Net zoals bij de selectie van master-studenten, moeten we hier ook nog onze selectiemechanismen verbeteren, zodat we niet enkel 'op dossier' maar ook op grond van 'skills', potentiële doctoraatstudenten en postdoc kunnen selecteren. Hierbij kan men denken aan

⁶ Per februari 2009 was de verdeling van buitenlandse doctorandi over de faculteiten als volgt (eerste cijfer = doctoraten; tweede cijfer is studenten in doctoraatsopleiding): Wijsbegeerte 4/60; Godgeleerdheid 7/157; Taal- en Letterkunde 2/27; Geschiedenis 2/7; Archeologie 0/7; Rechten 3/28; Psychologie en Pedagogie 1/71; Economie 4/49; Pol en soc.: 5/35; Kine 5/35; Wetenschappen 8/136; Ingenieurs 26/328; Bioingenieurs 7/92; Geneeskunde 2/170; Farma 2/26; Andere 1/10.

- Een systeem van mondelinge interviews door een ‘recruteringssteam’ van K.U.Leuven professoren, die enkele tientallen kandidaten kunnen interviewen op een bepaalde locatie gedurende enkele dagen (‘intake gesprekken’), nadat er een preselectie heeft plaatsgevonden (cfr. systeem IMEC);
- Het inschakelen van alumni, die bij ons een doctoraat hebben behaald, en intussen een verantwoordelijke functie bekleden in een onderzoeksinstelling, universiteit of het bedrijfsleven;

Dit laatste impliceert trouwens dat we onze ex-PhDs en postdoc veel beter moeten kunnen opvolgen via een alumni CRM systeem, dan nu het geval is.

Voor wat betreft deze betere mechanismen van kwaliteitsvolle selectie voor instromende PhD en postdocs, zullen we een initiatief nemen met de Dienst Onderzoekskoördinatie.

Voor ‘instromende’ docenten en ZAP: De kwaliteit van een instelling uit zich in de kwaliteit van haar aanwervingsprocedures en de manier waarop sollicitanten op de hoogte worden gehouden van het verloop van de procedure.

Vooreerst is het nodig dat we meer systematisch en georganiseerd de verschillende vacatures *internationaal* bekend maken, waarbij de functiebeschrijvingen worden opgesteld conform wat internationaal gangbaar is. Ook de toekomstige carrière-trajecten en opportuniteiten voor onderzoek en onderwijs, moeten veel beter worden toegelicht, alsook de desiderata voor taal.

Dergelijke internationale vacatureberichten zijn trouwens ook een zeer effectieve manier van ‘branding’.

Naar buiten toe is het onnodig om kandidaten te confronteren met het interne Vlaamse of K.U.Leuven jargon (ZAP (what’s in a name?), Tenure Track (niet helemaal het Amerikaanse systeem), Profielvacture, Odysseus,...).

Eenmaal een dossier ingediend en ontvankelijk (de niet-ontvankelijkheid zou onmiddellijk moeten worden gedetecteerd) , zou een kandidaat veel beter moeten worden gebriefd over de stand van zaken, ontvangstmelding, de timing, het al dan niet uitgenodigd worden voor een interview en presentatie, en bij afwijzing, de verantwoording. Het gebeurt frekwent dat een buitenlandse kandidaat, die nochtans uitstekend gerangschikt staat voor een benoeming, uiteindelijk toch de benoeming niet aanneemt. We zouden moeten peilen wat de meest voorkomende redenen zijn van dergelijke weigering, en daar de nodige gevolgen aan geven.

Misschien moeten we ook overwegen om informatie-sessies te organiseren voor collega’s die nieuw zijn in benoemings- en bevorderingscommissies, zodat we universiteitsbreed evolueren naar meer consistentie in de procedures, selectiecriteria en omgaan met kandidaten. Bovendien moeten we veel meer aandacht besteden aan de randvoorwaarden die een rol spelen bij aanwerving, zoals mechanismen van en opportuniteiten voor onderzoek, problematieken van remuneratie, pensioen en gezondheidszorg, systemen van huisvesting, kinderopvang, schooladvies, aandacht voor cultuurverschillen, leefkost in Vlaanderen en algemene verblijfsvriendelijkheid. Bovendien benutten we op dit moment onvoldoende de bredere Leuvense context van LRD, spin-offs, bedrijven, IMEC, Leuven.inc,

enz., waarin ook joboportunities voor de respectievelijke partners zouden kunnen worden aangeboden.

Tot slot nog dit: In een HR-Masterplan dat binnenkort vanuit de Personeelsdienst zal worden besproken, neemt de dimensie internationalisering een prominente plaats in. Er wordt gewezen op *'de noodzaak om HR-praktijken van de universiteit in lijn te brengen met haar toegenomen internationale ambities'*.

Daarnaast zijn er behoorlijk wat initiatieven, los van recruitering, waarmee we inkomende professoren en onderzoekers uit het buitenland naar Leuven kunnen halen:

- Het TEMPUS-programma stelt Europese financiering ter beschikking voor capaciteitsopbouwprojecten in de West-Balkan, Oost-Europa, Noord-Afrika en het Midden-Oosten. De K.U.Leuven neemt als partner deel aan vier projecten in deze regio's.
- Tien jaar reeds is de K.U.Leuven actief in het Coimbra Group Hospitality Scheme. Jaarlijks verblijven 3 jonge onderzoekers van universiteiten in de West-Balkan, Georgië en Oekraïne in Leuven om, met een K.U.Leuven-beurs, gedurende 2 maanden hun onderzoek te toetsen aan de researchactiviteiten in Leuven. Tijdens het academiejaar 2008-2009 werd het beurzenprogramma voor de laatste keer gelanceerd voor deze traditionele doellanden. Vanaf 2010 zal de K.U.Leuven 3 studiebeurzen ter beschikking stellen voor academische stafleden uit Oekraïne, Georgië en Moldavië.
- De K.U.Leuven neemt ook deel aan het Coimbra Group Scholarships Programme for Young Professors and Researchers from Latin American Universities. Jaarlijks verblijven 3 Latijns-Amerikaanse postdoctorale onderzoekers met een beurs in Leuven. Zij kunnen gedurende 3 maanden samenwerken met collega's aan de K.U.Leuven.
- Wat de Europese onderwijsprojecten met Azië betreft, kent het Asia Linkproject van de Leuvense onderzoeksgroep Medical Imaging een groot succes. Het netwerk met EU-partners uit Duitsland en Frankrijk en 3 universiteiten in China en Mongolië werd succesvol gelanceerd tijdens een kick-off meeting in Leuven. Sedertdien heeft het reeds verschillende vormingssessies en trainingen voor Aziatische onderzoekers en academici georganiseerd.
- De actieve deelname van de K.U.Leuven aan het Erasmus Mundus External Cooperation Window Programma van de Europese Commissie zorgde er in 2009 voor dat niet minder dan 9 zgn. "EMECW-loten"⁷ een honderdtal studenten en docenten uit verschillende regio's (o.a. 12 uit Rusland en 42 uit India) naar Leuven brachten. De K.U.Leuven zond zelf ongeveer 25 EMECW-deelnemers naar het buitenland.

⁷ Lot 5: Triple I (Russische Federatie); Lot 10: Western Balkans – JOINEUSEE: Western Balkan countries; Lot 13: India; Lot 13b: Eurindia; Lot 16: EADIC (Argentinië); Lot 17: Monesia Mobility Network Europe-South America: an Institutional Approach (Brazilië, Paraguay, Uruguay); Lot 18: BAPE (Argentinië, Bolivia, Peru); Lot 19b: Animo – Chevere : Cuba, Chile, Ecuador, Venezuela; Lot 21b: ERACOL (Colombia, Costa Rica en Panama).

4.3.2. Actieplan voor meer en betere capaciteit

Om als universiteit het internationale beleid professioneel vorm te kunnen geven en uit te bouwen, is men afhankelijk van externe factoren zoals huisvesting, universitaire capaciteit enz. Vooral voor wat betreft huisvesting is er op korte termijn een belangrijke bottleneck. Buitenlandse studenten gaan op zoek naar een studentenkamer op een ogenblik dat de meeste lokale studenten al een kot gevonden hebben. Met andere woorden, op het moment van aankomst is er een probleem van beschikbaarheid van betaalbare en kwaliteitsvolle huisvesting. Bovendien is er bij veel lokale verhuurders een voorbehoud tegenover huurders uit het buitenland. Een ander probleem is de duur van het academiejaar (10 maanden) versus de huurperiode, waarvoor in vele gevallen 12 maanden wordt aangerekend. Tenslotte verblijven inkomende Erasmus- en andere studenten soms maar voor enkele maanden in Leuven.

Op termijn ligt de oplossing vanzelfsprekend in een groter aanbod van kamers in residenties in eigen beheer.

Op korte termijn worden volgende maatregelen gepland:

- Er werd recurrent overleg opgestart tussen de International Office, de Dienst Studentenvoorzieningen, de vice-rector Studentenvoorzieningen en de Algemeen Beheerder over deze problematiek, die we ook cijfermatig proberen te vatten (wat niet makkelijk is als het aantal buitenlandse studenten van het ene op het andere jaar met 20 % kan groeien).
- Op redelijk korte termijn is er de afwerking van de renovatie/herinrichting van het oude rustoord aan de Brusselse poort.
- De indienstneming van de nieuwe studentenhuisvesting "de Vesten" aan het ILO zou volgend academiejaar ook voor een zekere verlichting moeten zorgen.
- Verder werd aan het overlegplatform van de internationale liaisons van de faculteiten gevraagd naar goede voorbeelden uit de praktijk zodat we alle mogelijke pistes kunnen benutten.
- Een andere maatregel zou erin kunnen bestaan om over te gaan tot een bredere internationale contingentering in de bestaande residenties.
- We bekijken of we op de geplande portaalsite van de International Office, geen ruil-website kunnen opzetten ('kot-watching'); M.a.w. kunnen uitgaande studenten, wiens kot voor enige tijd leeg staat, dit niet aanbieden aan een inkomende student.
- Er kan ook worden onderzocht of er geen on-line (pre-)reservering systeem kan worden opgezet, waarin buitenlandse studenten een kamer kunnen reserveren of minstens een optie kunnen nemen.
- We zouden ook kunnen onderzoeken of het idee van een 'studentenhotel', voor kortere verblijven, niet leefbaar zou kunnen zijn.

4.3.2. Uitgaande mobiliteit

Gezien de negatieve balans van uitgaande mobiliteit t.o.v. de inkomende, moeten we werk maken van extra incentives voor studenten, onderzoekers, postdocs en docenten.

4.3.2.1. Studenten

Twintig procent van de studenten die tijdens hun studies voor geruime tijd in het buitenland verblijven, dat was één van de meest opvallende kwantitatieve doelstellingen van de Bologna conferentie in Leuven in 2009: *“ In 2020, at least 20 % of those graduating in the European Higher Education Area should have had a study or training period abroad”*.

Mobiliteit betekent hier op de eerste plaats ‘fysieke mobiliteit’, met daarin op de eerste plaats ‘credit mobility’. Credit mobility is horizontaal van aard: het gaat om het behalen van credits in een buitenlandse instelling, in Europa en de rest van de wereld, binnen een bepaalde opleiding in de thuisinstelling. Het gaat hier voor om de ervaring, de confrontatie, het contrast.

Het verzamelen van gegevens ivm uitgaande mobiliteit is nog niet echt gesystematiseerd. In het academiejaar 2007-2008 vertrokken in Vlaanderen 2636 studenten in het kader van Erasmus. Het voorlopig cijfer voor 2008-2009 staat op 2758 en 488 studenten deden een stage, op een totaal van 187 785 studenten ingeschreven met een diplomacontract in het hoger onderwijs. Daar waar in Europa in de jaren 90 de nadruk lag op credit-mobiliteit, wint nu diploma-mobiliteit geleidelijk aan meer aan belang.

Aan de vooropgestelde 20 % zijn we nog lang niet toe. Het jaarlijks aantal van uitgaande Erasmus studenten aan de K.U.Leuven bijvoorbeeld, fluctueert de laatste jaren rond een gemiddelde van 600, daar waar het aantal inkomende hoger ligt, namelijk op 700⁸.

Ook via andere kanalen (zoals bvb. stage in het kader van een ontwikkelings Samenwerkingsproject) is de participatie eerder beperkt.

De uitgaande mobiliteit van onze studenten stimuleren is bijgevolg één van de belangrijkste doelstellingen in dit voorliggend beleidsplan, maar tegelijkertijd ook één van de moeilijkste, omdat dit een grote samenwerking en interactie vraagt tussen het centrale niveau, de faculteiten en de individuele bachelor- en masteropleidingen.

We stellen hiertoe volgende acties voor:

⁸ Voor het academiejaar 2008-2009 was de internationale spreiding als volgt (eerste cijfer = uitstroom; tweede cijfer = instroom): Cyprus 0/6; Denemarken 17/18; Duitsland 43/53; Estland 2/1; Finland 11/11; Frankrijk 152/43; Griekenland 1/15; Hongarije 11/39; Ierland 7/8; IJsland 2/1; Italië 48/103; Litouwen 1/9; Malta 4/0; Nederland 24/19; Noorwegen 16/7; Oostenrijk 12/11; Polen 14/72; Portugal 16/30; Roemenie 1/10; Slovakije 0/9; Slovenie 1/10; Spanje 141/155; Tsjechie 16/28; Turkije 1/22; UK 49/29; Zweden 27/10. **Totaal uit: 617; Totaal in: 719.**

Verdeeld over de faculteiten was dit voor het academiejaar 2008-2009 (eerste cijfer = uitstroom; tweede cijfer = instroom): Godgeleerdheid 5/32; Wijsbegeerte 1/24; Rechten 107/171; Economie 99/106; Pol en soc.: 49/63; Letteren 122/58; Psych. En Ped.: 47/50; Geneeskunde 43/35; Farma 12/0; Kine 10/7; Wetenschappen 25/25; Ingenieurs 44/98; Bioingenieurs 53/41.

1. De oprichting van een centrale informatie-portaal site en verdere uitbouw van de ICT ondersteuning

Naast Erasmus zijn er verschillende andere mogelijkheden voor transnationale mobiliteit, zoals 'summer schools', stages bij bedrijven en in ontwikkelingssamenwerkingsprojecten, enz. In de ene faculteit is men bijzonder goed georganiseerd (bvb. de bio-ingenieurs), terwijl in de andere faculteit de organisatie soms afhankelijk is van één enkele persoon. We moeten daarom bekijken of we een portaal-site kunnen opzetten en onderhouden met de volgende functionaliteiten:

- Een ondervraagbare databank met daarin een overzicht van samenwerkingsovereenkomsten, uitwisselingsakkoorden, partnerinstellingen, bestaande netwerken en consortia, zowel facultair als universitair. Deze databank wordt 'gecustomizeerd' afhankelijk van het profiel van de ingelogde student;
- Een overzicht van alle elementen van diploma-mobiliteit (aard van de overeenkomst met de partnerinstelling, bidualomering, diplomavereisten, erkenning en inwisselbaarheid van studiepunten, selectiecriteria en 'prerequisites', taal-elementen, ...);
- Links met andere interne en externe portaal-sites die nuttige en additionale informatie bevatten van administratieve en geografische aard, gezondheid en veiligheid, werkomstandigheden, cultuur, enz. (Flamenco, mastersportal.eu, Buitenlandse Zaken, Ambassades en consulaten,...);
- Een 'blog' en/of 'Facebook'-achtige module, waarop de ervaringen van onze studenten in het buitenland gebundeld worden.

Een interessante suggestie is ook om na te gaan of via een nieuw luik 'Buitenland' in K.U.Loket voor studenten, de vereiste administratieve opvolging niet beter kan worden ondersteund, alsook de opvolging van de student in het buitenland (leerprogramma, rapportering, evaluatie).

2. Wegwerken van 'culturele' drempels en vooroordelen

Blijkbaar bestaan er vele redenen waarop studenten zich beroepen om niet naar het buitenland te gaan. Hierbij horen ook heel wat vooroordelen, die door de naaste omgeving, maar ook soms door docenten, worden ingefluisterd.

Daarom zou in elke cursus de internationale dimensie van het vakgebied of discipline aan bod moeten komen⁹, zouden docenten, tijdens de les, ook expliciet hun internationaal netwerk met de studenten moeten delen en zou de dimensie 'internationalisering' expliciet bij de toetsingscriteria voor de evaluaties van vakken en docenten moeten worden bijgevoegd. Ook studenten en studentenkringen moeten faciliterend werken naar een grotere openheid voor transnationale mobiliteit.

Dit is des te belangrijker omdat de 20 % doelstelling impliceert dat 80 % van de studenten niet naar het buitenland gaat studeren. Daarom zou elke opleiding moeten doordrenkt

⁹ Blijkbaar werd dergelijk idee reeds geopperd in de documenten n.a.v. de startdag van de Onderwijsraad in 2007.

worden met aspecten van internationalisering. Voorbeelden zijn legio: een paper schrijven in een andere taal, (extra-)curriculaire gastcollege's organiseren door bezoekende buitenlandse professoren of onderzoekers, enz.

Het succes inzake transnationale mobiliteit van befaamde universiteiten in het buitenland (Stanford, Tsinghua,...), blijkt in belangrijke mate af te hangen van de kwaliteit van het *sociale en wetenschappelijke netwerk* van de docenten. Alle top-down initiatieven (zoals formele bilaterale overeenkomsten) ten spijt, is de beste garantie voor kwaliteitsvolle uitwisselingen van studenten, het feit dat docenten mekaar kennen en vertrouwen over de instellingen heen. We moeten bekijken of we deze vorm van *customer relation management*, die de facto soms uitstekend werkt tussen individuele collega's, niet beter kunnen exploiteren, valoriseren en ondersteunen.

Tenslotte zou het de moeite lonen om de bestaande drempels voor uitgaande mobiliteit even in meer detail te analyseren. Een voorlopige analyse van een steekproef door de werkgroep van Vlaamse Bologna-experten toont aan dat 30 % van de studenten helemaal niet van plan is een internationale activiteit uit te voeren, 20 % twijfelt en 28 % van de respondenten een buitenlandse studie of stage overweegt. Slechts 9 % vertrekt effectief.

De belangrijkste drempels lijken te zijn:

- De financiële inspanning (reiskosten, taallessen, verblijfs- en huisvestingskosten, hogere tuition fees, vervallen van studentenjob, de problematiek van meeneembaarheid van beurzen, ten gevolge van nationale restricties, of ten gevolge van niet-EU of niet-Bologna bestemmingen);
- De vermeende gebrekkige talenkennis;
- Studiegerelateerde drempels (administratie, erkenning van credits¹⁰, gevaar voor studieverlenging, ...);
- Administratieve problemen: visa, respons-problemen van gastinstelling, gebrek aan harmonisatie en afstemming, begincompetenties, ...;
- Drempels van persoonlijke aard (heimwee, ouders, relatie, sociaal engagement, hobby,...).

Het is duidelijk dat we aan deze drempels moeten werken als we de mobiliteit willen verhogen.

Interessant is ook dat blijkbaar de impact van incentiveringsinitiatieven van de instelling relatief klein is, maar dat vooral de gesprekken met ouders, vrienden en medestudenten de doorslag geven, alsook de stimulering door docenten.

3. Interne stroomlijning van selectiecriteria en –procedures en financieringsmogelijkheden

¹⁰ Een recente studie van het International Exchange Erasmus Student Network stelt vast dat 1/3 van de studenten die met een leerovereenkomst naar het buitenland vertrekt, toch geen volledige erkenning van de behaalde credits verkrijgt. 30 % krijgt enkel een partële erkenning en 4 % geen erkenning. Redenen zijn: (slechte) studieresultaten, onverenigbaarheid van programma's, problemen met de berekening van credits of organisatorische problemen.

De geplogenheden in en organisatie van transnationale mobiliteit verschilt van faculteit tot faculteit, alsook de selectiecriteria en de ondersteuning. Het is duidelijk dat hier werk moet worden gemaakt van een grondige harmonisatie, zodat de belangstelling voor transnationale mobiliteit in elke faculteit op dezelfde wijze kan worden gestimuleerd, en dat transnationale mobiliteit van onze studenten, kan uitgroeien tot één van de speerpunten van het studentenbeleid van onze universiteit. In de Commissie van International Liaison Officers en aan de Werkgroep van Erasmuscoördinatoren, zullen we opdragen op korte termijn een inventaris te maken van alle knelpunten, opportuniteiten en 'best practices', en aan de Raad voor Internationaal Beleid zal dan gevraagd worden terzake een universiteitsbreed advies te formuleren.

Hieruit zou dan een set van criteria kunnen worden gedistilleerd, waaraan een 'goed' Erasmuscontact, tussen de K.U.Leuven en een partnerinstelling, best zou voldoen. Dit zou dan voor elkeen een toetsingskader kunnen leveren, waaraan bestaande afspraken kritisch worden afgetoetst.

Ook de manier waarop uitgaande studenten ondersteund en begeleid worden, zowel administratief als voor wat betreft hun inhoudelijk leertraject, is aan verdere stroomlijning toe. De kwaliteit van het onthaal door en de ondersteuning van de gastinstelling of -organisatie, zou dan ook één van de belangrijkste criteria moeten zijn bij de keuze ervan.

Op die manier moeten we komen tot een systeem van 'gecertificeerde' Erasmusbestemmingen, of 'gevalideerde' stageplaatsen, waarbij in toenemende mate het 'sociaal netwerk' van betrokken professoren belangrijk wordt.

Bijzonder belangrijk is de problematiek van aansprakelijkheid en verantwoordelijkheid m.b.t. transnationale mobiliteit van studenten. Wie geeft de toestemming voor vertrek naar het buitenland, vooral wanneer het een zogenaamd risico-land betreft? Wie kan het verbieden? Is er een aanmeldingsplicht voor buitenlands verblijf? Welk soort verblijven valt onder het reguliere studenten-leertraject en welke niet? Wat te doen in geval van noodsituaties of rampen? Zijn onze studenten adequaat verzekerd?

Deze problematiek wordt op dit ogenblik geïnventariseerd in een ad-hoc werkgroep o.l.v. de vice-rector Internationaal Beleid, met vertegenwoordigers van het Algemeen Beheer (o.a. de verzekeringsdienst), de faculteiten, de International Office en enkele 'ervaringsdeskundigen'.

Tot slot moeten we ook een duidelijk overzicht maken van de 'spaghetti' aan financieringsmogelijkheden, die wel bestaan, maar die bijzonder moeilijk terug te vinden zijn, gezien de veelheid aan organisaties, overheden, stichtingen, enz... die beurzen en andere vormen van financiering aanbieden. Dit luik kan een speciaal onderdeel vormen van de eerder voorgesteld portaalsite. Een eerste degelijke aanzet hiervan is de 'Study Abroad Guide' die in 2006 werd samengesteld, en nog steeds gebruikt wordt als leidraad terzake¹¹.

¹¹ In deze Study Abroad Guide (zie http://www.kuleuven.be/studenten/buitenland/studeren/pdf/study_abroad.pdf), wordt een procedure uitgelijnd (1. Self-evaluation; 2. Explore !; 3. Focus; 4. Pinpoint and evaluate; 5. Prepare) die studenten stapsgewijs kunnen volgen in hun zoektocht naar een buitenlandse bestemming.

4.3.2.2. Docenten en onderzoekers

In samenwerking met de Dienst Onderzoekscoördinatie wordt een systeem van 'best practices' uitgewerkt voor verblijven van langere duur van doctoraatsstudenten en postdocs in het buitenland. De meeste financieringskanalen laten dit immers toe, en het kan de creativiteit in en kwaliteit van het onderzoek alleen maar bevorderen. I.p.v. voor postdocs de nadruk te leggen op de duur van de periode in het buitenland, moet men ook de kwaliteit en impact van het verblijf beter in rekening kunnen brengen. Zo is een opeenvolging van korte verblijven in buitenlandse instellingen, waarbij men echt wetenschappelijke output kan realiseren, in vele gevallen te verkiezen boven één enkel langdurig postdoc verblijf, waarbij men weinig output maakt.

Misschien moeten we ook wel eens nagaan of het bestaande systeem van 'sabbatical leave' voldoende benut wordt, en niet eerder wordt afgeremd omwille van allerlei regelingen en bezwaren van praktische aard.

4.3.2.3. Medewerkers

In de eerste concertatieronde ter voorbereiding van deze beleidstekst, bleek ook een toenemende belangstelling van de geleding van het administratieve en technisch personeel voor kortere verblijven in het buitenland, in het kader van hun specifieke expertise. Zo bijvoorbeeld zijn sommige IT-technici al gevraagd om een computernetwerk op te starten in universiteiten in ontwikkelingslanden. In projecten rond Geneeskunde is er soms een vraag voor korte termijn verblijven van verpleegkundigen. Vanuit andere universiteiten bereikt ons dan weer de vraag tot tijdelijke uitwisseling van international liaison officers op administratief niveau.

In samenspraak met de personeelsdienst moeten we nagaan hoe onze instelling in de nabije toekomst positief zal omgaan met dergelijke vragen: zij dragen bij tot de ontwikkeling van de expertise van onze personeelsleden en versterking onze internationale verankering.

5. Openheid en interculturaliteit

“The mind is like a parachute. It only functions when open.”

Frank Zappa

5.1. Situering

Wanneer we kijken naar de populatiestatistieken van studenten en onderzoekers, lijkt onze universiteit goed op weg om een echte internationale universiteit te worden.

Volgens de laatste editie van de tweejaarlijkse International Student Barometer enquête, scoort Leuven excellent op het gebied van veiligheid, leer- en leefomgeving, kwaliteit van onderzoek en lesgevers. Ook qua ondersteuning en algemeen tevredenheidsaanvoelen doen we het goed.

In de huidige werking van het International Office zitten al heel wat initiatieven die de onthaalvriendelijkheid van onze universiteit bewerkstelligen.

In september en februari, telkens vóór de start van het semester, organiseert de Vestawerking van het International Office Orientation Days voor internationale studenten. Naast een welkomstdag en een dag met praktische informatiesessies, is er ook een interculturele dag, waarop de interculturele aspecten van het leven en studeren in Leuven aan bod komen. De Orientation Days eindigen traditioneel met een trip naar Brugge (twee dagtrips in september, één dagtrip in februari). Dit jaar namen meer dan 800 nieuwe internationale studenten deel aan deze introductiedagen. Voor nieuwe internationale doctorandi en onderzoekers is er in september, november, februari en april een speciale introductiesessie, georganiseerd in samenwerking met de personeelsdienst. Deze infosessies kennen meer en meer succes.

Almaar meer internationale studenten en onderzoekers komen reeds in de loop van de zomermaanden toe (vooral in augustus). Voor hen zijn er de Early Birds Meetings: een rondleiding met een drankje in het International Office of in Pangaea. Hiervoor wordt samengewerkt met PECS (het Programme in European Culture and Society van de Faculteit Letteren).

Om het onthaal van internationale gasten te verbeteren en de integratie met de Vlaamse studenten en personeelsleden te bevorderen, bestaat er sinds 2005 het meter- en peterschap: Vlaamse studenten en personeelsleden onthalen en begeleiden internationale studenten en onderzoekers. In het voorjaar van 2009 werden 115 duo's samengesteld en in het najaar 394, dat is bijna 100 duo's meer dan in dezelfde periode van het jaar voordien. Elk jaar zijn er ook studenten, vooral oudere studenten uit Azië en Afrika, voor wie geen meter of peter kan worden gevonden wegens een tekort in de categorie van de dertigers. Voor de eerste keer vond in oktober een buddiesdag plaats. 100 studenten namen deel. Op het programma stonden een interculturele workshop, een aanbod aan trips (Hageland,

Brussel, Tervuren) en een gezamenlijk avondmaal. De deelnemers (internationale studenten met hun Vlaamse meters/peters) hebben deze dag bijzonder gewaardeerd.

In het najaar van 2009 werd er voor de vierde maal samengewerkt met het Dondeynehuis voor de lezingenreeks About Belgium; heel wat aspecten komen hierin aan bod, zoals politiek, economie, cultuur en gastronomie.

Het project Sharing Knowledge, dat is opgezet in samenwerking met de partners van de associatie K.U.Leuven en met middelen van VLIR-UOS, spoorde studenten en onderzoekers uit ontwikkelingslanden aan om hun culturele en wetenschappelijke kennis te delen met Vlaamse studenten uit de deelnemende hogescholen. 21 buitenlandse studenten namen deel. Vesta zorgde voor de praktische uitwerking: studenten mobiliseren en hen in contact brengen met de hogescholen. Om de ervaringen van de deelnemers te evalueren, nodigde de dienst Internationalisering van de K.U.Leuven alle deelnemers uit om van gedachten te wisselen tijdens een focusgroep. 13 buitenlandse studenten gaven achtergrondinformatie over hun land op de voorbereidingsdagen voor de reisbeursstudenten.

De initiatieven van de **International Contact Club** (www.kuleuven.be/icc/), een vrijwilligersorganisatie die zich sinds 40 jaar inzet om internationale onderzoekers en hun families een aanbod aan sociaal-culturele activiteiten (trips, rondleidingen, een sinterklaasfeest, enz.) aan te bieden, hebben zeer veel succes. De trips zijn steeds meteen volgeboekt.

5.2. Probleemstelling

Duidelijk zwakke punten waarop we minder tot onvoldoende scores in de 'International Student Barometer' zijn: de integratie van de buitenlandse studenten in de lokale studentenwerking en –gemeenschap, de toegang tot het internet, de feedback na examens en evaluaties, de onthaalvriendelijkheid van de stadsdiensten, de problematiek van het vinden van adequate huisvesting en de toegang tot culturele informatie en participatie.

Stilaan worden we, zeker voor wat studenten, doctorandi en postdocs betreft, een multi-culturele universiteit. Maar we zijn zeker nog geen interculturele instelling. Integendeel, bij de studenten is er sprake van een zekere, feitelijke, segregatie. Ook voor wat betreft de docenten en de samenstelling ervan, moeten we werk maken van een cultuur van internationalisering.

5.3. Actiepunten

Om de interculturaliteit te bevorderen, zouden we volgende actiepunte naar voor willen schuiven:

Studenten: We moeten manieren vinden om onze lokale, 'Vlaamse', studenten te bewegen tot grotere openheid voor internationale bezoekende studenten. We moeten onze studenten ook beter overtuigen om beschikbaar te zijn voor begeleiding van bezoekende

studenten, wat ook al kan aanzien worden als een project in het kader van een veralgemeend 'Internationalisation@Home' programma. We moeten ook de Vlaamse studenten, de studentenkringen en LOKO meer responsabilizeren in 'onthaalfriendelijkheid' voor hun collega studenten. Zo weten de meeste Vlaamse studenten niet af van het bestaan van het intercultureel ontmoetingscentrum Pangaea (<http://www.kuleuven.be/pangaea/>), waarin talloze interculturele activiteiten georganiseerd worden. Kringen zouden het buddy-concept expliciet mee moeten ondersteunen en zich zelf actief inzetten voor de werving en begeleiding van buddies. Vlaamse studenten zouden ook op informele en praktische manier taal- en cultuurlessen kunnen geven aan buitenlandse studenten, ook door vraag en aanbod op mekaar af te stemmen via het Internet. In vele opleidingen bestaat een internationaal georiënteerd netwerk van studenten en docenten. Deze 'sociale' netwerken worden momenteel onvoldoende gevaloriseerd en ingeschakeld. Zo bijvoorbeeld zijn de Geschiedenisstudenten van Leuven lid van ISHA (International Students of History Association), en heeft ELSA (European Law Students Association) een afdeling in Leuven.

Buitenlandse studenten verbazen er zich altijd over dat hier in het weekend alle lokale studenten naar huis gaan en zij zo bijgevolg een beetje aan hun lot overgelaten worden. Er zouden dan ook bij voorkeur in het weekend interculturele sociale en culturele activiteiten moeten worden georganiseerd.

In het algemeen kunnen we stellen dat het nodig is om op een of andere manier 'interculturaliteit als vaardigheid' te stimuleren bij de Vlaamse student.

Docenten: Ook voor de docenten zou men een 'Internationalisation@Home' project kunnen definiëren. In elke cursus de internationale dimensie van het vakgebied of discipline aan bod moeten komen en zou de dimensie 'internationalisering' expliciet bij de toetsingscriteria voor de evaluaties van vakken en docenten moeten worden bijgevoegd. We opteren wel voor een impliciete toetsing van internationalisering per opleiding, net zoals we dat doen voor onderzoeksdimensies, eerder dan voor een aparte accreditering m.b.t. internationalisering (zoals er nu een proefproject loopt bij NVAO).

Ook gastcolleges door buitenlandse docenten moeten we stimuleren. Voor sommige vakken zou het ook bijzonder verrijkend kunnen zijn om de toenemende diversiteit van studenten uit te buiten in de cursus en bvb. uit te werken hoe vergelijkbare problemen in verschillende landen toch anders, of juist niet anders, worden aangepakt.

Indien de cursus in het Engels wordt gegeven, is de docent zelf natuurlijk verantwoordelijk voor de kwaliteit van het taalgebruik, zowel in de les als in de syllabus. De bestaande teksten over de randvoorwaarden en problemen bij lesgeven en les krijgen in een andere taal, moeten we beter bekend maken. We proberen op dit ogenblik de gewenste en gevraagde kennis van het Engels nader te omschrijven en we bieden sinds enkele jaren individuele coaching aan docenten aan. Alleen zijn er (te) weinig collega's die ingaan op het aanbod.

Ondersteuning door het International Office: Niet alleen de huisvestingscapaciteit komt onder druk, maar ook de onthaalcapaciteit van het International Office. Dit probleem wordt steeds prominenter met groeicijfers van aantallen buitenlandse studenten, die sinds enkele jaren schommelen rond de 20 % ! Elk jaar opnieuw, van ongeveer half augustus tot half oktober, onthaalt het International Office ongeveer 3000 nieuwe buitenlandse studenten !

Onthaalvriendelijkheid door stadsdiensten: Op bepaalde piek-momenten in het jaar zou ook de algehele onthaalvriendelijkheid van Leuven verbeterd kunnen worden (openingsuren, bereikbaarheid, enz...). Ook voor de Stad Leuven zou meertalige informatie beter kunnen op websites en andere communicatievormen. In de peilingen van de 'International Student Barometer', komen nog een belangrijk pijnpunt prominent naar voor: Er is een irritant kip-en-ei probleem voor arriverende studenten die een verblijfsadres moeten hebben om een bankrekening te kunnen openen, maar formeel geen huisvestingscontract kunnen ondertekenen (en dus ook geen adres hebben) zonder een bankrekening.

Andere mogelijke initiatieven: Bedoeling is om over de hele problematiek van interculturaliteit een beleidsadvies te vragen aan de Raad voor Internationaal Beleid, alsmede initiatieven ter remediëring. Naast de reeds voorgestelde maatregelen, zouden andere mogelijke acties kunnen zijn:

- De organisatie 'nationale dagen', waarbij op regelmatige tijdstippen één of meerdere nationaliteiten, regio's of landen op het voorplan gebracht worden, en dit op wetenschappelijk, curriculaire en cultureel gebied;
- De organisatie van vormingsinitiatieven, zoals reeds eerder georganiseerd in het kader van het VESTA-project, die het personeel en de Vlaamse studenten integreren in het concept van de interculturele universiteit;
- Buitenlandse PhD studenten meer inschakelen in (universiteits-)brede seminars, geïnspireerd op het "sharing knowledge" project binnen de associatie;
- In de faculteit Godgeleerdheid dient zich misschien ook een opportuniteit aan in het organiseren van een master 'Islamkunde', die zich verhoudt tot de Islam net zoals de godsdienstwetenschappen zich verhouden tot de Katholieke Kerk.
- De uitdaging van interculturaliteit zou niet enkel mogen spelen binnen de (virtuele) muren van de universiteit. De universiteit is ingebed in de Leuvense regio, die op zich ook al een van de meest internationale is van Vlaanderen. Deze bron van diversiteit van studenten, docenten, onderzoekers, werknemers in high-tech en andere bedrijven, wordt vandaag de dag amper sociaal gemobiliseerd.

6. Netwerken van en voor internationalisering

6.1. Situering

Niet alleen in de economie, maar ook in de onderwijs- en onderzoekswereld treden netwerken steeds meer op de voorgrond.

Op regionaal vlak is de K.U.Leuven een voortrekker in de Associatie, waarbinnen het onderwijs, het onderzoek en de maatschappelijke dienstverlening op mekaar afgestemd worden. Deze netwerkstructuur schept nieuwe, voorheen onbestaande, opportuniteiten voor kwaliteitsbewaking en –verhoging, laat toe om complementariteit tussen instellingen te exploiteren, garandeert een efficiënter gebruik van mensen en middelen.

De K.U.Leuven is ook lid van verschillende institutionele netwerken, zoals de League of Research intensive Universities of de Coimbra groep. In de hele wereld bestaan trouwens meer dan 100 geregistreerde en gekende netwerken.

De Alumni werking verloopt in belangrijke mate via de facultaire alumnikringen.

Vele professoren en medewerkers hebben ook een uitgebreid professioneel en sociaal internationaal netwerk.

6.2. Probleemstelling

De mogelijkheden die deze netwerken bieden, worden op dit moment onderbenut. Zo bijvoorbeeld gebeurt in Europa 17 % van de mobiliteit tussen de 38 partners van de Coimbra groep, maar is er quasi geen enkele regeling voor bi-diplomerings voorzien tussen twee partners.

Er is ook een bijzondere uitdaging van informatie-diffusie van vaststellingen en beleidsadviezen uit deze gremia, naar de verschillende geledingen van de

6.3. Actiepunten

6.3.1. Beter valorisatie van netwerken

Hoe de complementariteit van de netwerken beter benutten ? Elk van de institutionele netwerken waarin de K.U.Leuven participeert, heeft zijn eigen profiel en karakter:

- De LERU is de League of European Research intensive Universiteit en groepeert de Europese universiteiten, die vooral op het gebied van *onderzoek* zeer sterk staan. Het secretariaat bevindt zich in Leuven.

- De Coimbra groep bestaat uit 38 partners van ‘volledige’ universiteiten, die geïntegreerd zijn in een middeleeuwse stad. Het secretariaat bevindt zich in Brussel (in de Universitaire Stichting).
- De European University Association heeft meer dan 800 leden en is door haar omvang politiek invloedrijk, hoewel er controverses bestaan over het statuut van de leden. Het secretariaat is in Brussel (naast het FWO).

In elk van deze netwerken zijn we goed vertegenwoordigd, en in sommige van de task forces die vanuit deze netwerken worden aangestuurd, zijn we zelfs prominent aanwezig. Maar toch kan de informatiedoorstroming van ‘boven naar beneden’ veel beter georganiseerd worden.

Er zijn trouwens ook heel wat netwerken waartoe faculteiten behoren, of departementen. Ook deze zouden moeten in kaart gebracht worden.

Diplomatieke netwerken: Ook met de ambassades van België in het buitenland en met de buitenlandse vertegenwoordigers in Brussel wordt slechts occasioneel sporadisch contact onderhouden. Al deze netwerken kunnen veel beter aangewend worden om ons internationaal te positioneren.

Tot slot zijn er ook nog de individuele **sociale en professionele buitenlandse netwerken van onze professoren**. Het is niet meteen duidelijk hoe we deze beter in kaart zouden kunnen brengen, maar mochten we daar in slagen, dan zou dit natuurlijk een ongekende opportuniteit zijn voor onze studenten, onderzoekers en docenten.

6.3.2. Buitenlandse Chapters van Alumni als CRM-tool

Een grote uitdaging voor onze universiteit, en tevens een grote opportuniteit, ligt in een betere valorisatie van de netwerken die onze buitenlandse alumni zouden kunnen aanleveren. In onze relatievorming met buitenlandse alumni staan we nergens.

We moeten dringend werk maken van de oprichting van buitenlandse chapters van alumni, via de operationalisering en onderhoud van een website gebaseerde CRM-tool (Customer Relation Management), eventueel met slechts enkele landen in een opstartfase. Sommige buitenlandse universiteiten zijn hierin bijzonder sterk.

Hoewel sommige faculteitskringen (zoals Economica), hierin al enige expertise hebben, moeten we ook vanuit het centraal beleid dergelijke alumni-netwerken kunnen organiseren.

Een eerste stap hierin is de implementatie van een centraal alumni CRM systeem, waaraan dit jaar de laatste hand zal worden gelegd. Vervolgens zoeken we per regio, of per land, enkele voortrekkers, die lokaal een Alumni chapter kunnen oprichten. Een dergelijk experiment loopt momenteel al in de regio rond Shanghai.

Alumni kunnen ook via deze website hun coördinaten melden of wanneer zich nieuwe stappen in hun carrière voordoen. Dit is een belangrijke stap in de ‘trace-ability’ van onze alumni.

Deze regionale of landelijke chapters worden op regelmatige wijze gestoffeerd vanuit Leuven, wat meteen ook impliceert dat we wel degelijk werk moeten maken van een 'coporate identity'.

Een eerste initiatief terzake zou kunnen zijn dat elke student automatisch, en initieel gratis, alumnus wordt, met een duidelijk pakket van voordelen. Hij of zij zou ook zijn email adres kunnen behouden, in de zin van voornaam.naam@alumnus.kuleuven.be.

Naderhand kan dan aan elke alumnus om een financiële bijdrage gevraagd worden.

Op termijn zouden deze alumni-chapters van onschatbare waarde kunnen zijn bij

- Een verdere 'branding' van de internationale reputatie van onze universiteit. Wanneer we de relatie met onze buitenlandse alumni professionaliseren, zijn zij gegarandeerd onze beste ambassadeurs in deze vorm van publieksdiplomatie. Zo bijvoorbeeld duidt de International Student Barometer op het feit dat vooral het advies van ouders en alumni doorslaggevend zijn bij de keuze van studenten voor Leuven.
- De kwaliteitsvolle selectie van master en PhD studenten.
- De uitbouw van goede relaties en bilaterale overeenkomsten met buitenlandse instellingen of overheden. Immers, op termijn kan een verzorgde relatie-uitbouw met onze alumni ongetwijfeld leiden tot win-win situaties op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie (bvb. spin offs).

6.3.3. Demarcatiecriteria, bundeling en monitoring voor bilaterale akkoorden

Vooreerst hebben we nog altijd een geprivilegieerde relatie met onze zusteruniversiteit, de Universit  Catholique de Louvain (UCL). Niettegenstaande goedbedoelde intenties in het recente verleden, zouden we toch meer werk moeten maken van een verdere uitdieping van deze relatie, en nagaan waar en wanneer we mekaar kunnen versterken en complementair aanvullen. Hiertoe moet op korte termijn ook recurrent en regelmatig overleg georganiseerd worden.

Verder heeft onze universiteit verschillende institutionele overeenkomsten, maar ook talloze bilaterale overeenkomsten vanuit faculteiten, departementen en zelfs onderzoeksgroepen.

Voor wat betreft de institutionele overeenkomsten, zijn de partneruniversiteiten waarmee de K.U.Leuven samenwerkt in het kader van haar centrale bilaterale akkoorden: de Radboud Universiteit Nijmegen (NL), Warsaw University (PL), University of Pennsylvania (USA), University of Illinois at Urbana-Champaign (USA), Kansai University Osaka (JAP), Tsinghua University, Beijing (CHI), Commission of National Education, Beijing (CHI), University of Pretoria (ZA), University of Free State Bloemfontein (ZA), University of Stellenbosch (ZA), University of Cape Town (ZA) en University of Western Cape (ZA).

Academische stafleden en doctoraatsstudenten kunnen in deze universiteiten een periode onderzoek doen, onderricht geven en zich specialiseren. Na een informatiecampagne wordt nu ook door Leuvense doctoraatsstudenten meer gebruik gemaakt van de mogelijkheid om

hun onderzoek internationaal te toetsen en overleg te plegen met professoren van andere topuniversiteiten.

In deze context moeten we een duidelijke strategie op poten zetten waarin we werk maken van betere demarcatiecriteria om partners te kiezen, waarbij we eerst en vooral een profiel uittekenen van de partneruniversiteiten waarmee we willen samenwerken, en ook de mogelijke modaliteiten van samenwerking (onderzoek, onderwijs, uitwisseling van studenten, onderzoekers, docenten, enz..), welke budgettaire ondersteuning eventueel kan worden aangesproken, hoe we werk maken van betere mechanismen van 'academische anchoring', opvolging, monitoring, aflijnen van kritische prestatie indicatoren en hoe we de interne informatiedoorstroming verder optimaliseren.

M.a.w., wie zijn onze mogelijke strategische partners waarmee we institutioneel kunnen samenwerken en welke beslissingsproces en 'search-strategy' kan ons daartoe leiden.

Hierbij moeten we ook een duidelijke strategie van 'geo-politieke' en geografische evenwichten in kaart brengen, waarbij de zogenaamde BRIC-landen (Brazilië, Rusland, Indië, China) richtinggevend kunnen zijn. Voor wat betreft:

- China:
 - keurde in juni 2009 een gemengde evaluatiecommissie 11 gezamenlijke onderzoeksprojecten goed in het kader van het 'K.U.Leuven – Tsinghua Fund'. Van deze projecten werden er 4 in de EXPLORATION-fase geplaatst, terwijl er 7 financiering toegewezen kregen als nieuwe samenwerkingsprojecten (NEW).
 - Verwelkomden we in het kader van het akkoord met de China Scholarship Council (CSC) in het academiejaar 2008-2009, 10 nieuwe doctoraatsstudenten uit China. In totaal verblijven nu 22 studenten met een CSC-beurs in Leuven. De doctoraatsbeurs die ze vanwege de Chinese overheid voor hun studieverblijf in Leuven ontvangen, is ontoereikend, en geldt bovendien maar voor 3 jaar. De beslissing van het Universiteitsbestuur om een aantal extra vergoedingen ter beschikking te stellen, blijft dan ook gehandhaafd. Aan de CSC werd gevraagd om eventueel het mogelijke quotum van 20 beurzen per jaar te halveren, ten voordele van een verdubbeling van het beursbedrag.
 - Hebben we een nieuwe vertegenwoordiger gerecruteerd die onze belangen in China zal waarnemen. Zijn uitvalsbasis is Shanghai en momenteel wordt voor hem een takenpakket opgesteld.
- Latijns-Amerika:
 - Werd afgelopen jaar een nieuw elan te geven aan de potentiële samenwerking met universiteiten in Latijns-Amerika. In april 2008 werden zeven belangrijke universiteiten in Latijns-Amerika bezocht, waarop de volgende universiteiten hun deelname bevestigden aan een "Co-operation Consultation Meeting" in Leuven in het najaar van 2009: Universidade de Sao Paulo en Universidade Estadual Paulista in Brazilië, Universidad Nacional de Córdoba en Universidad Nacional de La Plata in Argentinië, Universidad de Chile in Chili en Universidad Nacional Autónoma de México en Tecnológico de Monterrey in Mexico. Overleg

met de top van deze Latijns-Amerikaanse universiteiten heeft uiteindelijk geleid tot de opstart van een K.U.Leuven Latin-America Fund dat exploratiemobiliteit moet stimuleren, met co-financiering vanuit de Latijns-Amerikaanse universiteiten.

- India
 - o Werd reeds in 2008 een verkennende rondgang georganiseerd aan verschillende Indische universiteiten. Vooraleer we tot formele samenwerkingen met Indische universiteiten kunnen overgaan, is meer exploratie eerst vereist.
- Noord-Amerika
 - o Moeten we een verkenningsproces initiëren om één of meerdere institutionele partners te identificeren in de VS.

Specifiek met betrekking tot dergelijk landenbeleid, bekijken we:

- Of we niet moeten overgaan tot de uitbouw van interdisciplinaire, faculteitsoverschrijdende kenniscentra (taal, economie, politiek, wetenschappen,...) zoals 'Europese studies', 'Chinese studies', 'Indische studies', 'Latijns-Amerika'.
- Of we een netwerk van 'permanente vertegenwoordigers' van de K.U.Leuven moeten uitbouwen in bepaalde landen, zoals we nu bij wijze van proef in China aan het doen zijn.
- Of we een speciaal fonds moeten creëren om dergelijke institutionele samenwerkingsverbanden financieel te ondersteunen.

Er bestaan ook heel wat facultaire en departementele bilaterale overeenkomsten. Hier is dringend nood aan een mechanisme dat ons in staat stelt een systematisch overzicht te krijgen en te houden, moeten we werk maken van 'academisch anchorship', omdat dit de beste garantie is om dergelijke overeenkomst levendig te houden, en moeten we ook 'templates' en 'boordtabellen' aanleveren waarmee dergelijke overeenkomsten kunnen worden opgevolgd en, zo nodig ook worden stopgezet.

Dergelijk overzicht van facultaire bilaterale overeenkomsten, dat publiek consulteerbaar is, kan trouwens inspirerend werken voor andere faculteiten en departementen, en zou moeten kunnen worden geconsulteerd door studenten die op zoek zijn naar 'uitgaande mobiliteit'.

7. Kwantitatieve onderbouw van het beleid – Horizontale begroting

7.1. Situering

Sedert enkele jaren ondergaan de meeste universiteiten gevraagd of ongevraagd één of meerdere 'rankings', die steeds weer bron zijn van de nodige controverses, omwille van de al dan niet juist gehanteerde scoringscriteria. Voor het verzamelen van gegevens wordt door de organisatoren van sommige systemen de medewerking van de betrokken universiteit gevraagd, maar vaak gebeurt de benchmarking op basis van officieel beschikbare informatie.

Steeds meer worden de diensten van de universiteit ook gevat in andere bevestigingen en peilingen allerhande, waarop steeds een ad hoc zoektocht ontstaat naar de juiste gegevens en discussies over de correctheid en relevantie ervan.

De laatste jaren is er een grote belangstelling ontstaan voor het meten en kwantificeren van het begrip internationalisering. Dergelijke meetinstrumentarium is van belang bij zelfevaluatie (bvb. t.o.v. een nulmeting, bij beoordelingen (individueel, collectief en comparatief), bij benchmarking, en wellicht zal het in de nabije toekomst ook een rol spelen bij de (controversiële) internationale rankings.

Tot slot is er de expliciete wens van de beleidsorganen van de universiteiten om beleidsbeslissingen zoveel mogelijk op basis van geobjectiveerde kwantitatieve informatie te onderbouwen.

7.2. Probleemstelling

Door het tekort aan bruikbaar referentiemateriaal schiet de K.U.Leuven momenteel tekort in het ondersteunen van dergelijke bevestigingen. Zelfs als de medewerking van andere diensten van de universiteit wordt gevraagd om cijfermateriaal te verschaffen, is het vaak onmogelijk tijdig eenduidige informatie door te spelen.

7.3. Actiepunten

7.3.1. Commissie benchmarking en indicatoren

De assessment van de performantie op het gebied van internationalisering kan gebeuren met kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren.

Kwantitatieve indicatoren geven vooral het verleden weer, en minder de strategie en de visie. Ze worden beïnvloed door de lokale context (structuur, studenten, personeel) en het zijn vaak vervangingsinstrumenten die dienen om quota te halen i.p.v. resultaten te boeken.

Zij meten de output meestal in absolute waarden, en maken de gecreëerde, toegevoegde waarde niet zichtbaar. De inspanning noch het risico worden in kaart gebracht. Ze zijn natuurlijk meestal wel nuttig om de uiteindelijke output te evalueren.

Daar staat tegenover dat kwalitatieve indicatoren moeilijk uit te drukken zijn in meetbare waarden en dat het succes van een bepaalde aanpak moeilijk te beoordelen is los van de context. Indien contexten niet vergelijkbaar zijn, zijn de kwalitatieve resultaten niet vergelijkbaar.

Met deze dialectiek tussen kwaliteit en kwantiteit worstelen alle indicatoren van internationalisering, precies ook omwille van de transversaliteit van deze beleidsdimensie.

De beschikbaarheid van betrouwbaar cijfermateriaal (tijdsreeksen, statistisch materiaal enz.) is in eerste instantie belangrijk om beleidsbeslissingen gericht en transparant te kunnen nemen. Bovendien is het erg handig om doeltreffend op de externe vragen in verband met rankings te kunnen ingaan.

Het International Office en de Diensten Onderzoeks- en Onderwijsbeleid moeten inzicht en krijgen en expertise in de criteria die bij het opstellen van internationale rankings gehanteerd worden.

Uiteraard moet bepaald worden aan wie de K.U.Leuven zich wenst te meten en hoe ze zich in een Europese context wil positioneren. Daartoe is gerichte benchmarking in prioritaire domeinen van belang.

In die zin zouden we het jaarverslag en ook onze website zodanig kunnen percipieren dat er alle belangrijke cijfers en statements die nodig zijn voor de meeste ranking, er in 'hapklare' brokken visibel inzitten.

Specifiek voor wat betreft internationalisering, werden er in verschillende Europese fora de laatste jaren initiatieven opgestart om tot duidelijk gedefinieerde cijfermateriaal te komen. Het uitgangspunt hierbij is dat de zogenaamde Shanghai Ranking en ook de Britse Times Higher Education Ranking, te 'anglo-saksisch' getint zijn, en gebruik maken van indicatoren die minder getuned zijn op de 'klassieke' en 'volledige' universiteiten van het Europese vasteland. De volgende consortia zijn alvast aan het werk getogen:

- U-Map: Multidimensional mapping of higher education institutions, <http://www.u-map.eu>, eindrapport gepubliceerd in januari 2010. Deze 'mapping-tool' brengt de performantie in kaart van een universiteit op de 'assen': teaching and learning, student profile, knowledge exchange, international orientation, research involvement, regional engagement. Het resultaat is een multi-dimensionale visualisatie van het profiel van één instelling, zonder vergelijking tussen instellingen.
- U-Multirank: Multidimensional ranking of higher education institutions, www.u-multirank.eu. Dit is een EU-funded project, waarin ook de K.U.Leuven participeert, dat ambieert om een Europees ranking systeem te ontwikkelen, waarbij multicriteria worden gescoord op de assen: teaching and learning, research, knowledge transfer, internationalisation, regional engagement. Verschillende van de gebruikte indicatoren zijn echter controversieel en zijn onderhevig aan (veel) kritiek. Voor internationalisering gebruikt men: size of the

international office, educational programmes in English, international academic staff, number of joint degree programmes, international doctorate graduation rate, international partnerships, international graduate employment rate, international joint research publications.

- IMPI: Indicators for Mapping and Profiling Internationalisation, www.impi-project.eu. Dit consortium ontwikkelt een set van indicatoren die bruikbaar zijn om een gewenst profiel te bepalen van elke individuele instelling inzake internationalisering aan de hand van een toolbox, die maar liefst 664 indicatoren bevat waarmee men kan werken.
- Het EMQT project (Erasmus Mobility Quality Tools, 2009-2011, www.emqt.org), waarin 6 Taks Forces zijn gedefinieerd (general organisational models, language preparation, information and orientation, students' performances and recognition, reception of host students and e-coaching). De themata van deze workforces geven meteen aan wat de aandachtspunten zijn voor een goed mobiliteitsbeleid.

Ook de Vlaamse overheid werkt momenteel aan een instrumentarium voor een nullijnmeting rond internationalisering bij de Vlaamse instellingen van Hoger Onderwijs.

Vele van deze projecten zijn echter wel nog op zoek naar een goede set van indicatoren die voldoende SMART (Simple, Measurable, Actionable, Relevance, Timely) zijn.

Wanneer de resultaten van deze initiatieven gestabiliseerd zijn, moeten we hier uit puren om te zien welke indicatoren we zelf als KPI's gaan gebruiken om onze internationalisering verder vorm te geven en te monitoren.

7.3.2. Horizontale begroting Internationaal Beleid

Ook in termen van budgetten en menskracht, die inzetbaar zijn voor internationalisering, is het aangewezen een jaarlijkse inventarisering te organiseren, zodat we beter de complementariteit en synergie tussen het centrale niveau en de faculteiten op mekaar kunnen afstemmen.

Hiertoe zullen we een sjabloon uitwerken voor een jaarlijkse 'horizontale' begroting van internationaliseringsbeleid, waarbij ook de externe financieringsbronnen zorgvuldig in kaart gebracht worden.

8. Internationalisering in de maatschappelijke dienstverlening

8.1. Situering

De Millenniumdoelstellingen van de Verenigde Naties, die in 2000 ondertekend werden door regeringsleiders van 189 landen, richten zich op het uitbannen van de wereldwijde armoede, via 8 millenniumdoelstellingen waarvoor bepaalde prestatie-indicatoren moeten worden gehaald tegen 2015, wat wellicht veel te ambitieus is.

Deze doelstellingen zijn: het uitbannen van armoede en honger; het bereiken van een universele basiseducatie; het bevorderen van de gelijkwaardigheid van mannen en vrouwen; het verminderen van kindersterfte; het verbeteren van gezondheid van moeders; het bestrijden van HIV/AIDS, malaria en andere ziekten; de bescherming van een duurzaam leefmilieu; het ontwikkelen van een wereldwijde samenwerking voor ontwikkeling.

Het spreekt voor zich dat universiteiten hierin een belangrijke rol kunnen spelen.

Ondanks de financiële crisis, is het Belgische budget voor Ontwikkelingssamenwerking toegenomen. België bereikt in 2010 0.7 % van het BBP aan Ontwikkelingssamenwerking en is op die manier één van de uitzonderingen in Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO), weliswaar na Zweden (1.01 %), Luxemburg (1 %), Denemarken (0.83 %) en Nederland (0.8 %).

Onze universiteit heeft reeds een vrij goed gebalanceerd en uitgebouwd apparaat voor universitaire ontwikkelingssamenwerking, wat geïllustreerd wordt door:

- **Het grote aantal bursalen uit ontwikkelingslanden** (met beurzen uit ontwikkelingssamenwerking, dus niet op middelen van onderzoeksbeleid). In 2009 waren dit er 427¹².
- **Internationale masteropleidingen**, gericht op ontwikkelingssamenwerking (ICP's):
 - o master of science in water resources engineering;
 - o master of science in food and technology;
 - o master of architecture in human settlements;
 - o master of science in molecular biology;
- **Activiteiten via de Interfacultaire Raad voor Ontwikkelingssamenwerking**, die in 2009 een budget vertegenwoordigden van 1.3 mio euro.
 - o Doctoraatsbeurzen (90 % van IRO budget);
 - o Ondersteuningsprojecten (website ontwikkeling bij partnerinstellingen, verblijfskosten van stafleden van partneruniversiteiten,...);

¹² Deze zijn verdeeld als volgt: 76 in de ICP masters (water 34, food 21, human settlements 12, molecular biology 9); 15 ICP doctorandi; 56 IRO doctorandi; 204 bursalen op VLIR-IUS projecten; 40 op VLIR projecten 'eigen initiatieven'; 36 via BTC/DGOS.

- Specialisatieverblijven (+/- 3 maand) voor postdocs uit ontwikkelingslanden;
- Reisbeurzen voor 'onze' studenten (stage, thesis): in 2009 183 reisbeurzen en twee groepsreizen voor studenten (India, Filippijnen);
- Twinning beurzen: Reiskosten vergoeding voor onderzoekers uit ontwikkelingslanden (bvb. in kader jurering doctoraat, ...);
- Platform ontwikkelingssamenwerking (wereldfeest stad Leuven, Congo activiteiten najaar 2010, ...);
- **Externe financiering via VLIR-UOS:** In Vlaanderen worden de middelen voor universitaire ontwikkelingssamenwerking ter beschikking gesteld via programma's gestuurd door VLIR-UOS. Het budget voor 2009 bedroeg 32.811.000 euro. Dit budget is opgedeeld als:
 - 33% voor 'institutionele samenwerking' (IUS) met een beperkt aantal partners in het Zuiden. De K.U.Leuven coördineert 6 IUS-programma's, met: de University of Zimbabwe (Harare), het netwerk van Saint Louis University/Benguet State University (Filippijnen), Mekelle University (Ethiopië), Universidad de Cuenca (Ecuador), Anton de Kom Universiteit (Suriname) en Universidad Nacional Agraria de La Molina (Peru). In 2009 werden 2 nieuwe IUS-projecten in Peru en Zuid-Afrika opgestart en werd intensief gewerkt aan de voorbereiding van nieuwe IUS-samenwerking met Congo en Burundi waarvan de opstart in 2010 gepland is.
 - 20% voor projecten van het programma 'Eigen Initiatieven'. De K.U.Leuven heeft projecten lopen in een twintigtal landen. In de selectieronde van 2009, voor projecten die starten in 2010, werden 2 nieuwe projecten goedgekeurd. De professoren van de K.U.Leuven hebben massaal gereageerd op een afzonderlijke oproep voor Congo-projecten; er werden 9 nieuwe projecten geselecteerd (startdatum in 2010).
 - Via haar Noordactieprogramma financiert VLIR-UOS uiteenlopende activiteiten:
 - opleidingen (aan K.U.Leuven: 4 ICP's, cfr. supra; 3 Korte Opleidingsinitiatieven (KOI)¹³; 1 International Training Programme (ITP) (Audio Visual Learning Materials-Production & Management));
 - informatieverbreiding en sensibilisering: De K.U.Leuven ontving financiering voor de organisatie van 2 sensibiliseringsinitiatieven: een initiatief op associatieniveau (zie verder) en de Interdisciplinary Course on Development and Cultures. In 2009 werd deze laatste georganiseerd in samenwerking met 1 onderzoeksgroep (ASRO), met als titel: Cities in Development.
 - Beurzen: VLIR-UOS financiert een aantal doctoraatsbeurzen voor jonge Vlaamse onderzoekers en voor ICP-afgestudeerden. De betrokkenen krijgen gedurende 4 jaar financiering om te doctoreren over een ontwikkelingsrelevant thema. In 2009

¹³ Free and Open Source Geomatics Tools for Sharing and Processing of Spatial Data for Land Evaluation and Land Use Planning; Summer Course Human Rights 2009; Cultural Heritage Resources: Assets for Development Strategies and Local Communities

werden 3 nieuwe doctoraatsbeurzen toegekend aan Vlaamse onderzoekers en 4 doctoraatsbeurzen aan ICP-afgestudeerden uit ontwikkelingslanden.

- In 2009 lanceerde VLIR-UOS een nieuw programma: de onderzoeksplatformen of O*platformen. De K.U.Leuven ontving financiering voor 4 jaar voor 2 O*platformen: KLIMOS (Klimaat en ontwikkelingssamenwerking) en PULSE (Draagvlak ontwikkelingssamenwerking).
- **Externe financiering via Erasmus Mundus External Cooperation Window:** Via een zeer actieve opstelling in het kader van EMECW werd bij het International Office een sterke expertise uitgebouwd op het vlak van consortiumwerking en door de Europese Commissie gefinancierde intercontinentale mobiliteitsstromen. Dit vergde ook een behoorlijke aanpassing en afstemming op het vlak van het dossierbeheer, niet in het minst omwille van de aparte regelgeving en deadlines. De positionering en reputatie van de K.U.Leuven in Europa en andere delen van de wereld werden aldus aanzienlijk versterkt.

8.2. Probleemstelling

Toch is er reden tot bezorgdheid: De studenten, professoren en onderzoekers van de K.U.Leuven vertonen slechts een beperkte betrokkenheid bij Universitaire Ontwikkelingssamenwerking, ook al is het een essentieel onderdeel van onze maatschappelijke dienstverlening. Bovendien zijn er heel wat opportuniteiten: zowat elke discipline leent zich in één of andere vorm tot ontwikkelingssamenwerking, wat meteen onze opportuniteiten verhoogt op de maatschappelijke en mondiale valorisatie van ons onderzoek.

Hoewel de K.U.Leuven hierin jarenlang een sterke traditie heeft, wordt momenteel een tanende interesse vastgesteld in het algemeen, en specifiek bij jonge docenten en onderzoekers. Ook bij studenten lijkt de belangstelling te stagneren. Bovendien blijft onze ontwikkelingssamenwerking te zeer beperkt tot enkele disciplines en faculteiten.

Ook de politieke impact van de Vlaamse universiteiten op ontwikkelingssamenwerking dient drastisch te verbeteren. Hoger Onderwijs is een blinde vlek in het beleid van Buitenlandse Zaken in het algemeen, en van Ontwikkelingssamenwerking in het bijzonder.

8.3. Actiepunten

Voor wat betreft ontwikkelingssamenwerking hebben we de volgende actiepunten voor ogen:

Een universitaire visie op ontwikkelingssamenwerking: We stellen voor om in de schoot van de op te richten Raad voor Internationaal Beleid, meer bepaald in een commissie voor Ontwikkelingssamenwerking, en vervolgens ook in de Stuurgroep Internationalisering van

de Associatie, aan een actualisering te werken van de visie van de K.U.Leuven en haar Associatie op ontwikkelingssamenwerking. Vooreerst moeten we bepalen wanneer universitaire ontwikkelingssamenwerking zinvol is. We moeten erkennen dat we als universiteit niet alle problemen kunnen oplossen, meer specifiek wanneer het gaat over zware oorlogssituaties, gebrek aan politieke stabiliteit, zware humanitaire problemen of categorieke schendingen van de mensenrechten. Universitaire ontwikkelingssamenwerking kan pas renderen wanneer er een minimum is een gegarandeerde politieke stabiliteit. Deze ge-update visie moet zich afkeren van de unidirectionaliteit van de 'klassieke' ontwikkelingssamenwerking. De ontwikkelingssamenwerking die wij voorstaan is institutioneel, en van lange termijn. Zij vertrekt vanuit de onderwijs- en onderzoeksexpertise van onze onderzoekers en docenten, en probeert zoveel mogelijk het onderzoek te valoriseren met de partners in de partnerinstellingen, wat voor beide partijen tot een win-win situatie moet leiden. Het gaat van onze kant dus vooral over 'research for development'. We moeten ook een oefening doen om potentiële andere partners te identificeren dan de klassieke NGO's, zoals de Wereldbank, Unesco, de African Development Bank, ambassades en consulaten, bedrijven, instellingen van micro-financiering, enz.

Al deze elementen zouden ingrediënten kunnen zijn van een nieuwe visie die we ontwikkelen op universitaire ontwikkelingssamenwerking, en waarin de K.U.Leuven een voortrekkersrol zou kunnen spelen.

Ontwikkelingssamenwerking als bron van maatschappelijke reflectie: Het hoeft geen betoog dat de thematiek van ontwikkelingssamenwerking bron kan zijn voor vele thematieken die in de schoot van het Metaforum zouden kunnen worden ontwikkeld. Zo bijvoorbeeld over de rol van universiteiten in de Millenniumdoelstellingen; Of over het gebruik van genetisch gemodificeerde planten in de landbouw in Afrika (bvb. m.b.t. droogte-resistentie), enz.

Facultaire initiatieven: In principe leent elke discipline en elke faculteit zich tot universitaire ontwikkelingssamenwerking. Nochtans zijn niet alle faculteiten en departementen hierin even actief. In sommige faculteiten, waaronder Geneeskunde, is de universitaire ontwikkelingssamenwerking sterk uitgebouwd. LUMOS (de Leuvense Universitaire Medische Ontwikkelingssamenwerking en Solidariteit, www.uzleuven.be/LUMOS) is een voorbeeld waarin projecten op structurele wijze uitgebouwd worden, met een mix van inzet van vrijwilligers en professionele onderbouw.

In andere faculteiten is er nog veel potentieel voor ontwikkelingssamenwerking. Deze zou kunnen worden aangeboord door binnen elke faculteit, bij de Facultaire Cel Internationaal Beleid, een interne oefening te laten gebeuren, waarbij de opportuniteiten tot ontwikkelingssamenwerking in kaart gebracht worden, vertrekkende vanuit de vak-expertises die aanwezig zijn in de faculteit. Deze inventaris van mogelijke expertises kan dan leiden tot een plan om deze expertises ook daadwerkelijk in te schakelen in geïntegreerde projecten van universitaire ontwikkelingssamenwerking.

Concrete initiatieven zouden kunnen bestaan uit het (tijdelijk) leveren van menskracht, zowel studenten, docenten als onderzoekers als medewerkers; uit het ondersteunen van of participeren in VLIR-IUS projecten van universitaire ontwikkelingssamenwerking (Zuid-werking); het mee organiseren van masters met ICP-ondersteuning (Noord-werking); uit het organiseren van symposia en workshops; de organisatie van kortlopende zendingsmissies

naar partnerinstellingen, waarbij een analyse wordt gemaakt over de bestaande toestand en vervolgens actiepunten worden geïdentificeerd waaraan op korte termijn wordt gewerkt (cfr. de zendingsmissies van LUMOS); de organisatie van eindwerken en stages voor studenten.

Incentivering van studenten: Voor de studenten trachten we met sensibiliserings- en informatiecampagnes de belangstelling voor universitaire ontwikkelingssamenwerking aan te zwengelen. We maken hiervoor gebruik van de expertise die is opgebouwd in verleden en lopende projecten.

Associatiebreed organiseren we trouwens nu al, twee maal per jaar, een voorbereidingsdag voor alle IRO reisbeursstudenten, waarin externe sprekers in parallelle sessies onze studenten brieven over wat hen te wachten staat (interculturaliteit, eerlijke handel, migratie, gezondheid en veiligheid op reis, landeninformatiesessies, enz.). Ongeveer 500 deelnemers komen hier op af, en de trend is stijgend zodat de organisatie ervan binnenkort ook logistiek moet geoptimaliseerd worden.

We maken ook werk van het aanbod van ‘gevalideerde’ stageplaatsen, waarbij de mogelijkheden verbreed worden van NGO’s, ook naar de meer ‘reguliere’ kanalen zoals ambassades en consulaten, internationale instellingen (Unesco, Wereldbank, African Development Bank, IMF,...), bedrijven, onderzoeksinstellingen, fondsen van microfinanciering.

We stellen ook het beslissingsproces op punt van aansprakelijk en verantwoordelijkheid bij de toelatingsprocedures voor verblijf in het buitenland, vooral wanneer het over risicolanden gaat.

Incentivering van docenten: Ook voor de docenten, en zeker voor jongere docenten, is meer sensibilisering dringend nodig. De gemiddelde leeftijd van professoren, actief in ontwikkelingssamenwerking, ligt tussen 50 en 60 jaar. Willen we de opgedane expertise niet verloren laten gaan, dan is een ‘hand-over’ naar de jongere generaties dringend nodig. Wellicht kunnen deze activiteiten ook betere gewogen worden bij bevorderingsaanvragen en evaluaties van de academici.

We zouden een programma kunnen lanceren in het kader van ‘Open Sharing, Global Benefit’, met daarin o.a. de volgende ingrediënten:

- Het feit dat ons onderzoek ook in toenemende mate gevaloriseerd wordt in ontwikkelingssamenwerking, in een te expliciteren missie van ‘research for development’, waarbij het partnerschap, en de daaruit resulterende win-win effecten worden benadrukt. Steeds meer trouwens moeten we potentiële partners in ontwikkelingslanden meenemen in onze onderzoeksvoorstellen die we indienen in de ‘reguliere’ kanalen.
- We benadrukken het feit dat we openlijk, publiek, onze kennis en expertise willen delen:
 - o Voor wat betreft onderzoek via formules van ‘open access’: Hierbij wordt het klassieke businessmodel van wetenschappelijke publicaties omgedraaid: Men betaalt een bedrag wanneer een publicatie aanvaard is, waarna de publicatie via het Internet door de hele wereld consulteerbaar

- is. Dit in tegenstelling tot het klassieke systeem waarbij publiceren gratis is, maar men wel moet betalen wil men iets consulteren.
- Voor wat betreft onderwijs via formules van 'open content'. Sommige leidende universiteiten (waaronder MIT), maken de inhoud van hun cursussen op hun website voor iedereen 'downloadable'. De impact van dergelijk initiatief kan moeilijk onderschat worden en is een mooi voorbeeld van 'win-win'. Voor degenen die de cursus raadplegen, is men zeker van hoge kwaliteit, gezien ook de reputatie van de instelling. Voor degenen die de cursus maken is het een stimulans om de kwaliteit en toegankelijkheid van het materiaal uitstekend te verzorgen. Het is trouwens een wel zeer efficiënte manier om bij te dragen tot de algehele 'branding' van de instelling. Op afzienbare tijd werkt de Onderwijsraad een nota uit rond recente ontwikkelingen rond open educational resources en ook de expertise van AvNet zou terzake veel beter benut kunnen worden.
 - Voor docenten, jong zowel als oud, en zelfs voor emeriti, lanceren we een programma van 'Professoren zonder Grenzen'. Hierin worden kortlopende, intensieve cursussen verzorgd in een partnerinstelling, waarbij deze enkel moet zorgen voor een leslokaal. Alle kosten en didactische benodigdheden worden genomen en verzorgd door de Leuvense docent. Eventueel kunnen ook opleidingsonderdelen in samenwerking georganiseerd worden.

Incentivering van medewerkers: Tot slot zal de impact van onze universitaire ontwikkelingssamenwerking sterk vergroten door aan ATP'ers de kans te bieden hun expertise ter beschikking te stellen van de projecten. Hierbij denken we aan ICT experts, bibliotheekmedewerkers, onderwijsspecialisten, enz.

Fondsenwerving: Het Universitair Fonds Ontwikkelingssamenwerking (UNIFOS), opgericht in juli 2009, streeft naar capaciteitsopbouw van universiteiten in ontwikkelingslanden. Het fonds investeert in jong talent van lokale universiteiten om ter plaatse relevant onderzoek te doen. De onderzoekers kunnen rekenen, bovenop de lokale begeleiding, op de expertise en ervaring van een promotor van de K.U.Leuven. UNIFOS financiert ook korte onderzoeksverblijven in Leuven in het kader van een doctoraat. De jonge doctorandi komen tijdens hun doctoraat en enkele keren naar België voor korte periodes. Zo kan de lokale universiteit blijven beroep doen op haar wetenschappers, en zorgt de intense academische samenwerking in België voor een belangrijke verrijking. De 'verhalen' achter dit onderzoek, m.i.v. de motivatie van de doctorandi, lenen zich uitstekend tot een meer geprofessionaliseerde fondsenwerving terzake.

Sleutelen aan de politieke impact: De aftredende minister van Ontwikkelingssamenwerking wou kost wat kost een zogenaamd landenbeleid op de kaart zetten, waarin België voor wat betreft ontwikkelingssamenwerking nog slechts zou samenwerken met een exclusieve lijst van 18 landen. Tegelijkertijd wou hij nagaan hoe de vijf basisprincipes van de zogenaamde verklaring van Parijs (eigenaarschap, afstemming, harmonisering, resultaatgericht beheer, wederzijdse verantwoordelijkheid) zouden kunnen worden geïmplementeerd in de universitaire ontwikkelingssamenwerking. Het overleg hierover met de Belgische universiteiten verliep bijzonder stroef, niet in het minst omdat universiteiten ervoor opteren

om te werken vanuit expertise, en niet van uit een landenstrategie. Bovendien zijn onderzoeksploegen en experts niet zondermeer aanstuurbaar 'van bovenop', maar kan een gedegen inzet pas ontstaan vanuit een eigen motivatie.

Na moeizaam overleg werd, onder actieve impuls van de K.U.Leuven, een compromis gesloten, waarvan de belangrijkste wijzingen t.o.v. de bestaande situatie de volgende zijn:

- **Zesjarenprogramma's:** Met ingang van 2013 wordt gewerkt met strategische programma's van zes jaar, onderverdeeld in twee driejarige actieplannen. Het systeem van open, competitieve oproepen blijft bestaan, omdat het inherent kwaliteitsbevorderend en motiverend werkt;
- **Budgetgarantie:** het federaal ministerie van Ontwikkelingssamenwerking waarborgt het globale budget voor de periode van een actieplan. Voor het eerste actieplan is een jaarlijkse budgetstijging van minimum 3 % voorzien;
- **Geografische concentratie:** De universitaire ontwikkelingssamenwerking wordt vanaf 2013 beperkt tot 20 partnerlanden, op basis van een landenstrategie die focust op de rol van de universiteiten in de ontwikkelingssamenwerking. 70 % van de middelen zijn bestemd voor de universitaire samenwerking met de partnerlanden van de Belgische bilaterale samenwerking;
- **Vrije marge:** Er wordt een vrije marge voorzien van 6 % van het budget voor eigen voorstellen, die niet noodzakelijk gebonden zijn aan de geografische concentratie. Hiermee kunnen creatieve nieuwe pistes worden uitgetoetst en nieuwe opportuniteiten van samenwerking worden aangeboord;
- **Resultaatsgericht beheer:** de universiteiten engageren zich om de principes van resultaatsgericht beheer toe te passen, waarbij de opvolging en evaluatie van de programma's zal gebeuren aan de hand van vooraf bepaalde indicatoren;
- **Complementariteit en synergie:** Er zal steevast gezocht worden naar complementariteit en synergie met andere nationale en internationale partners. Versnippering dient te worden vermeden en er dient zoveel mogelijk te worden afgestemd op bestaande initiatieven.

Het is momenteel niet helemaal duidelijk wat de precieze status is van dit bereikte akkoord in de huidige regering van lopende zaken. Wel duidelijk is dat met het aantreden van een nieuwe minister van Ontwikkelingssamenwerking opnieuw de draad terzake zal moeten worden opgenomen, omdat de praktische uitwerking van dit akkoord nog volledig moet gebeuren.

9. Drastische verbetering van de politieke impact

9.1. Situering

Om de garantie te hebben dat nieuwe, politieke initiatieven op het vlak van internationalisering beter accorderen met de prioritaire actiegebieden van de K.U.Leuven is het belangrijk vooraf met de politieke besluitvormers te overleggen over de inhoud van programma's en projecten, en over budgetten, en dit op Vlaams, federaal en Europees niveau. Ook de prioriteitsstelling in lopende programma's kan soms beter worden afgestemd op onze eigen sterke onderzoekscentra en opleidingen.

9.2. Probleemstelling

In de Europese, federale en regionale beleidsdomeinen en –brieven rond Buitenlands Beleid en Ontwikkelingssamenwerking, zijn de instellingen van Hoger Onderwijs momenteel een blinde vlek. Het Hoger Onderwijs – what's in a name – wordt gereduceerd tot zijn pure onderwijsdimensie. De aspecten van onderzoek en maatschappelijke dienstverlening zijn er onbekend en dus onbemind.

Dit is ten dele onze eigen schuld. Lobbying, op politiek niveau, in de verschillende relevante dimensies (fiscaal, sociale zekerheid, verblijfsrecht, statuut bursalen en arbeidsrecht, budgettair, programmatorisch) ontbreekt op dit moment volledig (dit in schril contrast tot de beleidsdomeinen onderwijs en onderzoek, waarin we wel degelijk politiek wegen).

We ondergaan politieke beslissingen eerder dan ze mee vorm te geven.

9.3. Actiepunten

Om dit te remediëren, kunnen we volgende actiepunten overwegen:

Meer wegen op de politieke besluitvorming: Omdat tot nader order Buitenlandse Zaken en Ontwikkelingssamenwerking behoren tot de federale bevoegdheden, en het beleid over hoger onderwijs gemeenschapsbevoegdheid is, bestaat er een merkwaardige blinde vlek in het vizier van Buitenlandse Zaken en Ontwikkelingssamenwerking: het hoger onderwijs is quasi onzichtbaar. Dit hebben we recent nog gemerkt in de onderhandelingen over de universitaire ontwikkelingssamenwerking die gevoerd werden met het kabinet van ontwikkelingssamenwerking. Het is duidelijk dat hier op korte termijn aan een betere bekendmaking moet worden gewerkt, die op langere termijn uitgroeit tot vertrouwensrelatie.

Werken aan een betere vertegenwoordiging in beleids- en lobby-organen: We moeten werk maken van een betere en stringentere vertegenwoordiging – voor zover ze al bestaat –

in adviesorganen of gremia waar beleid wordt ontwikkeld, dat rechtstreeks relevant is voor de universiteiten specifiek en het hoger onderwijs in het algemeen. Enkele voorbeelden:

- De universiteiten zijn als dusdanig niet vertegenwoordigd in de Adviesraad Internationaal Vlaanderen (i.t.t. bijvoorbeeld een duidelijke vertegenwoordiging in de Vlaamse Raad voor Wetenschap en Innovatie);
- De universiteiten zijn niet vertegenwoordigd in VLEVA (www.vleva.eu, het Vlaams-Europees Verbindingsagentschap);
- De universiteiten zijn niet rechtstreeks vertegenwoordigd in EPOS vzw (www.epos-vlaanderen.vzw), de Vlaamse beheerder van 'Europese Programma's voor Onderwijs, Opleiding en Samenwerking', dat ook verantwoordelijk is voor het beheer van programma's zoals Erasmus en Erasmus Mundus;

Werken aan een betere representatie bij handelsmissies: Omdat de universiteiten herleid worden tot hun pure onderwijsdimensies, is er een zekere onwennigheid bij federale en Vlaamse handelsmissies m.b.t. de rol van de Vlaamse universiteiten, voor zover ze dan al worden uitgenodigd op deze missies. We moeten werk maken van een betere bekendmaking van de drievoudige opdracht van de Vlaamse universiteiten bij Vlaamse kabinetten, bij Flanders Investment and Trade (FIT), bij de federale ministeries van Buitenlandse Zaken en Ontwikkelingssamenwerking, en ook bij het diplomatieke corps.

Verdere uitbouw van het horizontale netwerk: In onze reeds uitstekende relaties met organisaties zoals Leuven.Inc, UNIZO en VOKA kunnen we ook verdere werken aan de professionalisering van ons internationaal beleid.

10. Internationalisering associatiebreed

10.1. Situering

De vice-rector Internationaal Beleid is voorzitter van de Stuurgroep Internationalisering van de Associatie, met een co-voorzitter namens de Hogescholen. Het International Office neemt het secretariaat waar van deze Stuurgroep, die ongeveer 4 maal per jaar vergadert en rechtstreeks rapporteert aan de Raad van Bestuur van de Associatie.

De vigerende beleidstekst rond internationalisering van de Associatie dateert van Oktober 2007 en omvat zeven actielijnen:

- Een groter aantal Vlaamse en buitenlandse studenten de gelegenheid bieden een internationale ervaring op te doen, o.a. door mobiliteit;
- Het internationaliseren van de curricula op het niveau van de studie-onderdelen en/of van een volledige opleiding, o.m. met gemeenschappelijke academische graden;
- Het aantrekken van buitenlandse bachelor- en masterstudenten in specifieke internationale opleidingen en het aantrekken van doctoraatsstudenten;
- Het ontwikkelen van een internationale studie- en leefomgeving, waarbinnen de interculturaliteit versterkt wordt;
- Meewerken aan kwalitatief hoogstaande projecten in het kader van ontwikkelingssamenwerking;
- Zich Europees en mondiaal positioneren door internationale partnerships (onderzoek, onderwijs, rekrutering, kennispooling);
- Het ontwikkelen van een instellingsbeleid en het opvolgen van het nationale en Europese beleid dat relevant is voor internationalisering, alsook van internationale ontwikkelingen op het gebied van internationalisering.

10.2. Probleemstelling

Het Associatieprofiel wordt op internationaal niveau nog onvoldoende uitgespeeld. Bij een inventarisatie van de internationale activiteiten in de hogescholen blijken reeds vele initiatieven te bestaan, die echter vaak kleinschalig zijn of telkens een ander doelpubliek bedienen. De complementariteit uitbuiten binnen het kader van de Associatie, zou ongekende mogelijkheden kunnen leveren op het gebied van internationalisering.

10.3. Actiepunten

De rol van de stuurgroep is beleidsvoorbereidend: de stuurgroep groepeerde de experts internationalisering van de verschillende instellingen en werkt, als adviesorgaan van de Raad van Bestuur van de Associatie, het internationaliseringsbeleid van de associatie uit alsook gezamenlijke standpunten of replieken naar derden buiten de Associatie. In de schoot van de Stuurgroep ontstaat ook synergie bij concrete initiatieven: de stuurgroep is een platform om gezamenlijk concrete acties en projecten rond internationalisering op te zetten. Recente concrete voorbeelden zijn:

- De organisatie van de Dag van de Associatie 2010 in november 2010. Deze staat in het teken van Internationalisering.
- De ontwikkeling van een visie rond integratie van de werking van de hogescholen rond ontwikkelingssamenwerking in de werking van VLIR-UOS. VLIR-UOS heeft een studie gefinancierd om de aanwezige expertise aan hogescholen te inventariseren, en een voorstel uit te werken voor betere inschakeling van hogescholen in ontwikkelingssamenwerking;
- Op associatieniveau blijft men intensief verder bouwen aan de samenwerking inzake ontwikkelings-samenwerking. Deze samenwerking heeft vooral betrekking op het reisbeurzenprogramma, en meer bepaald op de voorbereiding van studenten die in het kader van hun thesis of stage in het Zuiden verblijven, maar ze betreft ook het verstrekken van advies over diverse projectvoorstellen voor VLIR-UOS. In 2009 keurde VLIR-UOS ook een gemeenschappelijk sensibiliseringsinitiatief van de K.U.Leuven en 8 hogescholen van de associatie goed (Sharing Knowledge).

De rol van de voorzitter en covoorzitter van de Stuurgroep bestaat uit de initiatie van het beleidswerk, de coördinatie van concrete acties en projecten en het bewaken van gemaakte afspraken en gedeelde engagement van de associatiepartners inzake Internationaal Beleid.

De werking van de Stuurgroep Internationalisering van de Associatie kan verder uitgebouwd worden. Er zijn mogelijkheden tot samenwerking die verder reiken dan ontwikkelingssamenwerking en toelatingsbeleid alleen. Gezamenlijk optreden op internationale evenementen zoals Student Fairs, jaarvergaderingen van professionele organisaties voor internationaaliseringsverantwoordelijken (EAIE), enz..., dragen bij tot een internationaal profiel voor de Associatie.

Voor de komende periode dienen de bestaande complementariteiten tussen de partners van de associatie beter te worden geëxploiteerd. Deze complementariteiten situeren zich op geografisch vlak, op het vlak van expertise, mobiliteit van studenten en docenten, bilaterale overeenkomsten.

Bijlage I Cijfermateriaal i.v.m. aantallen 'buitenlandse' studenten, onderzoekers en docenten

Bijlage II Horizontale begroting Internationaal Beleid

Bijlage III Relevante bronnen en websites ivm internationalisering