

VERSLAG

EVALUATIE VAN DE UITVOERING VAN DE BEHEERSOVEREENKOMST

INSTITUUT VOOR ONTWIKKELINGSBELEID- EN BEHEER (IOB)
ANTWERPEN

Januari 2020

INLEIDING

De Vlaamse Gemeenschap heeft voor de periode van 1 januari 2016 tot 31 december 2020 een beheersovereenkomst afgesloten met het Instituut voor Ontwikkelingsbeleid en Beheer (IOB). Onderdeel van deze overeenkomst is dat de uitvoering ervan op het eind van de cyclus wordt geëvalueerd door een commissie, aangesteld door de minister. Deze commissie is in juni 2019 samengesteld en bestaat uit:

Dirk Buyens, Vlerick Business School (voorzitter)

Isa Baud, Universiteit van Amsterdam

Jean Bossuyt, European Centre for Development Policy Management (secretaris)

De taak voor deze commissie was na te gaan of het IOB voldoet aan de voorwaarden en verplichtingen van de beheersovereenkomst en wat deze heeft opgeleverd voor het Instituut. In het bijzonder werd aan de Commissie gevraagd te rapporteren over de uitvoering van de diverse onderdelen van de beheersovereenkomst.

Op 13 september 2019 heeft de commissie het Zelfevaluatieverslag van het IOB ontvangen. De visitatie werd uitgevoerd op 2 oktober 2019 en heeft de commissie de mogelijkheid geboden om gestructureerde gesprekken te voeren met vertegenwoordigers van alle geledingen van het IOB: het Bureau, de verantwoordelijken voor onderwijs, onderzoek en outreach, vertegenwoordigers van het assiterend academisch personeel (AAP) en bijzonder academisch personeel (BAP), zelfstandig academisch personeel (ZAP), de administratieve medewerkers (ATP), en studenten (Masters, alumni, doctoraatsstudenten).

De voorlopige bevindingen van de commissie zijn aan het eind van de dag aan staf en studenten van het IOB gepresenteerd. De definitieve bevindingen en aanbevelingen zijn verwerkt in dit rapport.

De commissie wil graag de voorzitter en het management van het IOB bedanken voor de gastvrije ontvangst en de efficiënte organisatie van de visitatie, en alle betrokkenen voor hun constructieve en open opstelling in deze gesprekken.

1. Opdracht en missie

De beheersovereenkomst omschrijft de kernopdracht van het IOB als het verschaffen van post-initieel onderwijs, het verrichten van wetenschappelijk onderzoek en het verstrekken van dienstverlening inzake de economische, politieke en sociale aspecten van het ontwikkelingsbeleid en –beheer, met inbegrip van de voorbereiding van doctoraatsproefschriften met het oog op het behalen van de academische graad van doctor aan een Vlaamse of buitenlandse universiteit. Het IOB dient een aantoonbare wisselwerking tussen deze drie kerntaken te verzekeren.

In de vorige visitatie en bijhorende evaluatie van het IOB (April-Juni 2015) werd vastgesteld dat het IOB zijn drieledige missie globaal op een succesvolle manier uitvoert tot tevredenheid van studenten, klanten, de staff en de UAntwerpen. Voortbouwend op een verankerde cultuur van leren, kwaliteitszorg en participatie, werden door het IOB belangrijke - en breed gedragen - strategische en institutionele vernieuwingen doorgevoerd die de positionering, coherentie en slagkracht versterkten. Voorbeelden hiervan waren het doorvoeren van een *identiteitstransitie* (door het invullen van diverse ZAP-vacatures), de fusie van bestaande themagroepen tot één onderzoeksgroep (met diverse lijnen), een verdere verfijning/vereenvoudiging van de overleg- en besluitvormingsorganen, het oprichten van een Wetenschappelijke Raad van Advies en een betere integratie in de UAntwerpen.

Het verslag van de commissie uit 2015 kwam ook tot de conclusie dat het *IOB-huis* inmiddels voldoende sterke fundamenten heeft om in de volgende jaren minder energie te stopen in de verbetering van de *interne* processen. In een volgende fase van de institutionele levenscyclus zou meer aandacht dienen te gaan naar het verder uitklaren van diverse *externe* uitdagingen - in een snel veranderende omgeving voor internationale samenwerking en evoluerende visies op de maatschappelijke rol van kennisinstituten. Voorbeelden van dergelijke uitdagingen zijn de branding, maatschappelijke verankering en publieke rol van het instituut; de communicatie-strategieën; en het beleid inzake internationalisering.

De commissie kon tijdens haar bezoek begin oktober vaststellen dat het IOB in de voorbije jaren **verder geïnvesteerd heeft in kritische zelfbevraging, institutie-opbouw en het oppakken van de aanbevelingen van vorige evaluaties**. Dit geschiedde tegen de achtergrond van een “*significant growth*” van het instituut in de kwantiteit en (internationale) kwaliteit van outputs (PhD's, externe financiering, publicaties). Deze groei wordt algemeen als een positieve evolutie gezien door staf in alle geledingen¹.

Het zelfevaluatie-verslag analyseert hoe *geïntegreerd* de verschillende dimensies van de IOB-werking zijn. Dit gebeurt voor de belangrijkste aspecten zoals het algemeen mandaat; het onderwijs, onderzoek, en dienstverlening; de samenwerking binnen en buiten Vlaanderen; en diverse interne processen (zoals het beleidsplan en kwaliteitszorg, personeelsbeleid, management). Daarbij worden indicatieve scores per item gebruikt die een beeld geven van hoe de organisatie zichzelf ziet anno 2019. Voor het IOB worden diverse domeinen (onderwijs, onderzoek) en interne processen (kwaliteitsbewaking en accreditatie) als ‘*geoptimaliseerd*’ beschouwd (i.e. de hoogste score). De beleids- en management aspecten van de IOB-werking krijgen doorgaans een beoordeling die wijst op een ‘*beheerst systeem*’. In lijn met de bevindingen van de vorige visitatie (2015) erkent het IOB dat er een nog een **weg af te leggen** is voor **dienstverlening** (met een score van een ‘*gestructureerde aanzet*’) en de samenwerking in het **Globale Noorden** (dat nu op een ‘*ad-hoc basis*’ wordt georganiseerd).

Wat de wisselwerking tussen de drie kernopdrachten betreft, heeft de commissie kunnen vaststellen dat de triade (of ‘*nexus*’) van onderwijs-beleidsgericht onderzoek-maatschappelijke outreach (de huidige

¹ Zie de SWOT-analyse bij de zelfanalyse.

naam voor dienstverlening) op diverse manieren werd **versterkt** in de voorbije jaren. Dit gebeurde bijvoorbeeld door de **mission statement** van het IOB te expliciteren in de zin dat alle activiteiten geacht worden bij te dragen aan een *“rechtvaardige en duurzame wereld”*. Voorts wordt het experimentele programma **‘IOB Going Global’** aangewend om onderzoekspartners uit het Zuiden in toenemende mate ook een rol te geven als onderwijspartners (via Zuid-participatie in de Masters in Antwerpen of gezamenlijk IOB-onderwijs in het Zuiden), alsook door de verdieping van de werking met **alumni**, die o.m. actief betrokken worden bij korte specifieke onderwijsinitiatieven van het IOB. Dit biedt kansen om de maatschappelijke outreach van het IOB-werk te vergroten terwijl het ook kan bijdragen aan *“een toekomst met een minder Noord-gecentreerd, ‘gedekoloniseerd’ globaal IOB”*². De maatschappelijke outreach wordt ook versterkt door de grotere onderwijsinbedding van het IOB in de **UAntwerpen** - die zelf volop op de golf van internationalisering surft. In vergelijking met vroeger wordt de IOB-expertise in toenemende mate gesolliciteerd voor allerlei rollen aan de UAntwerpen (publieke debatten, onderwijs en mobilisatie) die toelaat de geproduceerde kennis breder uit te stralen en de visibiliteit/naamsbekendheid te verhogen.

2. Onderwijsbeleid

De commissie oordeelt dat het IOB in zijn onderwijs een reële Vlaamse, Belgische en internationale **meerwaarde** biedt, die globaal sterk gewaardeerd wordt door de studenten en alumni. Dit heeft deels te maken met hervormingen uit het verleden (zoals de grote curriculumherziening die leidde tot de huidige drie Masters en bijhorende modules³) alsook met de blijvende zoektocht naar kwalitatieve verfijning van het aanbod en de onderwijspraktijk. Deze voortdurende investering in het luik onderwijs is nodig want het blijft een uitdaging voor een Advanced Master om het onderwijsaanbod te doen aansluiten op de uiteenlopende verwachtingen van de studenten. Als *ontwikkelingsinstituut* moet het IOB ook inspelen op de snelle evoluties in het denken en handelen rond ontwikkeling, de toenemende assertiviteit van landen uit het Globale Zuiden en de uitdrukkende ontwikkelingsagenda.

De **modulaire** aanpak van de 3 Masters - waarbij vakken bestaan uit verschillende units en subunits - biedt diverse voordelen. Studenten kunnen hun keuzemogelijkheden verruimen door buiten hun specifieke Master bepaalde issues te volgen die hen bijzonder interesseren. Het IOB kan dankzij die modules op een flexibele manier ruimte maken voor nieuwe thema's op de internationale agenda⁴ of experimenteren met andere methodes (zoals de *‘action labs’* waarbij studenten specifieke evaluatiemethodes kunnen toepassen in concrete cases). Verder zijn de thematische modules en de masterdissertatie sterk verbonden met het onderzoekswerk in de nexus-logica die het IOB nastreeft. Een programmadirecteur is specifiek belast met het verzekeren van de coherentie tussen de 3 Masters.

De vernieuwing van de onderwijsaanpak werd verder gestimuleerd door de toenemende **internationalisering**, inzonderheid via de eerder aangestipte *‘IOB Going Global’* (gericht op versterkte samenwerking met Zuidpartners) en de verdieping van de alumni werking. Dit laatste luik was vroeger eerder op een ad-hoc manier georganiseerd. De commissie heeft kunnen vaststellen dat de hele alumni-werking grondig werd herzien, verbreed en geïnstitutionaliseerd, mede met het oog op een optimale

² Zelfevaluatie-verslag, p. 3.

³ Het IOB biedt drie Masters aan van een duurtijd van 1 jaar, met name inzake: (i) Governance & Development; (ii) Globalisation & Development; en (iii) Development Evaluation and Management. Aan elke Master zijn 4 modules verbonden (met een aantal specifieke ‘tracks’) waarvan de eerste module gericht is op “Theories of Development” en “research methods” en de vierde de “Dissertation” omvat.

⁴ Zo werd het programma bijvoorbeeld verrijkt met nieuwe units rond *‘Culture, Agency and Development’* (binnen het vak ‘Theories of Development’) of met een unit betreffende *‘Sustainable Development, Climate Finance and Greening of Aid’* (binnen de module ‘National Institutions, Poverty Reduction Strategies and Aid’).

opvolging en benutting van dit menselijk potentieel in de keten van *onderwijs-onderzoek-maatschappelijke outreach*. Voorbeelden hiervan zijn :

- (i) het toenemend gewicht van IOB alumni in het internationaliseren van onderwijs (in 2018 stonden alumni in voor 44% van de IOB publicaties met een zuid-auteur);
- (ii) de door IOB georganiseerde alumni-seminaries in het Zuiden (die kansen bieden op vergrote visibiliteit en synergieën met andere ontwikkelingsactoren.
- (iii) het Alumni Barometer Impact onderzoeksproject (2018-2021) met alumni-teams uit 6 landen, waarbij men de impact probeert in kaart te brengen van de IOB onderwijsprogramma's naar alumni toe op diverse niveaus (i.e. het individu, de organisatie en de maatschappij).

De commissie **ondersteunt het streven** om onderzoekspartners in het Zuid meer te betrekken bij het onderwijs in het kader van '*IOB Going Global*' wat o.m. kan bijdragen aan een sterker internationaal profiel van het IOB en het risico op een '*cultural bias*' (van een overwegend '*witte*' staf in onderwijs) kan verkleinen. Ze stelt echter wel de vraag **hoever** het IOB hierin wil / kan gaan. Uitwisseling van professoren is een '*behapbare*' klus, maar een ander verhaal is de institutionele ondersteuning van Zuidelijke onderwijspartners of het op termijn organiseren van '*joint masters*'. Het IOB is daar wellicht te klein voor. In de antwoorden werd duidelijk gemaakt dat IOB zich bewust is van de grenzen in dit soort processen. De gekozen weg bestaat eerder in een "*beperkte, incrementele opbouw, daar waar er potentieel is*"⁵. Dit is het geval bij de betrachting van het IOB om '*student mobility*' te bevorderen (via onderzoekswerk van 6 weken in het veld) of inzake '*staff mobility*' (via uitwisselingen, de participatie van partners bij het benchmarken van thesen of de verstrekken van bepaalde onderdelen van het IOB-onderwijs). Verder dient hier herhaald te worden dat de internationalisering van **UAntwerpen** heel wat kansen biedt om de problematiek van ontwikkeling beter bekend te maken bij het universitaire publiek. Verschillende IOB-stafleden doceren in diverse faculteiten, in interuniversitaire masters, in kortlopende programma's of in de verplichte UAntwerpen-korf van verbredende vakken (in casu rond '*Global Justice*').

Inzake geleverde prestaties **overstijgt** het IOB de **verwachtingen** van de beheersovereenkomst. Het leverde over de afgelopen periode van vijf jaar (2014-2018) gemiddeld op jaarbasis 61 einddiploma's af in de 3 Masters. Op 1 januari 2019 telde IOB 33 doctoraatsstudenten, waarvan 23 met een internationaal profiel (waaronder 15 van het '*Globale Zuiden*'). In dezelfde periode vatten gemiddeld op jaarbasis 5,2 nieuwe studenten hun doctoraatswerk aan en werden er gemiddeld 4,8 doctoraten succesvol afgewerkt. De jaarlijkse uitval van doctoraatsstudenten is beperkt tot 2 per jaar.

De beheers- en kwaliteitsbewakingssystemen inzake onderwijs stonden reeds op een hoog peil en er zijn aanwijzingen dat het IOB die lijn verder doorzet door een systeem van een **permanente interne opvolging** en bevraging van hetgeen zich afspeelt op de werkvloer. Naast het bestaande systeem van surveys en evaluaties door studenten en collega's, wordt het risico op minder relevante onderwijsinhouden vermeden door '*team-teaching*' (of de gezamenlijke definitie van vakken).

Een andere uitdaging / bedreiging op middellange termijn is de hoge afhankelijkheid van de **VLIR ICP beurzen**, die nog voor 5 jaar van kracht zijn en een specifieke doelgroep betreffen. Dit zou IOB's kernopdracht om voor de arm(st)e landen te werken kunnen hypothekeren. Tevens wordt gevreesd voor het mogelijke toekomstige gebrek aan synergie tussen Vlaamse (kernfinanciering) en federale (beurzen) inspanningen.

⁵ Gesprek met IOB staf betrokken bij onderwijs

3. Onderzoeksbeleid

Dit luik van de IOB-werking werd in 2013 grondig hervormd. De bestaande structuur van vier strakke themagroepen (die grotendeels in silo's opereerden) werd vervangen door lossere, functionele 'onderzoekslijnen', die de synergieën tussen actoren en de diverse kerntaken van IOB dienden te verhogen. De visitatie van 2015 kon vaststellen dat deze omslag positief gewaardeerd werd op alle niveaus van de organisatie en ook leidde tot verhoogde effectiviteit en efficiëntie - ondanks een aantal schaduwzijden (i.e. een grotere fragmentatie, een onduidelijke collectieve visie en communicatie, ofwel de moeilijkheid voor jonge promovendi en post-docs om een 'plek' te vinden in het groter geheel). De baten werden evenwel hoger ingeschat dan de mogelijke nadelen en IOB werd aangemoedigd om de ingeslagen weg verder te bewandelen.

Dit is ook gebeurd met het geactualiseerd **beleidsplan** voor onderzoek 2017-2022⁶ dat voortbouwt op (externe) evaluaties en benchmarkstudies, precieze indicatoren bevat voor de verwachte wetenschappelijke productie en sterk inzet op internationalisering en de nexus met onderwijs en maatschappelijke outreach. Om de globale samenhang te verhogen werd de functie van 'onderzoekslijncoördinator' afgeschaft en de taak toevertrouwd aan de voorzitter van de onderzoekscommissie. De **ZAP-vacatures** werden in de voorbij periode verder ingevuld en een bijkomende plaats werd geschapen - zodat het aantal FTE ZAP evolueerde van 10 (januari 2016) naar 13 (oktober 2019). Nieuwe **AAP-leden** werden beter ingebed door hen vanaf de aanwerving te linken aan de onderzoeksagenda van ZAP terwijl er ook meer ruimte kwam voor specialisatie op andere domeinen dan de traditionele thema's van IOB. In juni 2018 werd een '**communicatie en outreach medewerker**' aangeworven om onderzoekers te helpen met impactmeting en outreach. Het IOB kende in de voorbije periode een belangrijke **groei in externe financiering** voor allerlei opdrachten - die getuigen van de toenemende naambekendheid en erkenning van de expertise van de staf. Ondanks de daaruit voortvloeiende werkdruk, valt de hoge graad van **job-tevreedenheid** op bij ZAP, AAP en BAP. De belangrijkste factoren die systematisch aangehaald worden zijn de missie, de multidisciplinariteit, de nexus tussen onderwijs-onderzoek en outreach, de horizontale en gedecentraliseerde bedrijfscultuur, de opportuniteiten voor zelfstandig werk, de band met (mondige) studenten en de "*stimulating and enabling environment*" in het instituut⁷.

De commissie erkent de **voordelen** van deze relatief losse, vrij informele en '*bottom-up*' onderzoeksaanpak, met een relatief open proces van agenda setting. Dit sluit aan bij het DNA van het instituut en de verwachtingen van het personeel. Maar ze wenst wel een aantal kanttekeningen te maken die evenveel **strategische aandachtspunten** vormen naar de toekomst toe. Hoe stel je prioriteiten in zo'n systeem, zeker als er tegelijk meer externe financiering binnenkomt? Hoe verzoen je criteria inzake kwantiteit en kwaliteit? Hoe bouw je effectieve synergieën tussen onderzoekslijnen en betrokken actoren? Hoe groot is het risico dat het collectieve profiel van IOB onduidelijk wordt in internationale academia? Hoe toets je de relevantie in een brede kader, inzonderheid inzake onderzoeksnoden? In welke mate is deze aanpak bevorderlijk voor een verhoogde impact? Meer fundamenteel rijst ook de vraag in welke mate IOB het concept zelf van '*development studies*' (en doctoraten hierrond) zal invullen in de nabije toekomst - gelet op de snelle veranderingen in het landschap voor internationale samenwerking, en grotere multi-, inter- en trans-disciplinariteit in de academische '*development studies*'.

⁶ Research Strategy 2017-2022. '*Development Processes, Actors and Policies*' met drie onderzoekslijnen (eerder dan vier in de vorige periode) respectievelijk gelinkt aan relevante issues die de ontwikkelingsagenda domineren: (i) Environment and Sustainable Development; (ii) Global Governance and Inclusive Development; (iii) State Formation and Resilient Societies.

⁷ SWOT-analyse IOB.

In de discussie erkent het IOB de pertinentie van die vragen. Deze diverse aspecten met elkaar verzoenen blijft een “*balancing act*”, mede door het bestaan van **centrifugale** krachten verbonden aan de gekozen onderzoeks aanpak. Anderzijds merkt IOB op dat er wel degelijk katalysatoren zijn om een graad van **coherentie** te verzekeren in het onderzoeksluik. Naast de bestaande (zachte) interne sturingsmechanismen, leert de ervaring dat het aanhouden van een **regionale focus** (bijvoorbeeld op Centraal Afrika⁸) voor synergieën kan zorgen in thematische keuzes, netwerkopbouw of profilering. Ook de langdurige Noord-Zuid partnerschappen kunnen daartoe bijdragen. Wat de impact betreft, hangt alles in sterke mate af van de specifieke dynamiek en cyclus van een bepaalde onderzoekslijn en dient het onderscheid gemaakt te worden tussen impact op manieren van denken, enerzijds, en handelen anderzijds (i.e. de ‘instrumentele impact’). Overigens meldt het zelfevaluatie-verslag dat het IOB hoge scores haalt qua kwaliteit van de wetenschappelijke outputs, maar minder wat academische impact betreft. Dit suggereert dat opbouw van internationale **academische netwerken** onder vakgenoten versterkt kan worden.

De realisatie van de doelstellingen inzake onderzoek wordt mede verzekerd door het reserveren van een standard percentage van 40% van de tijd van het ZAP voor onderzoek en kwalitatief door diverse interne systemen alsook de internationaal samengestelde Wetenschappelijke Raad van Advies, die jaarlijks bijeenkomt. Hier duikt echter een oud zeer op. De ZAP volgen een ‘*tenure track*’ wat voor de nodige werkdruk en stress zorgt (inzonderheid combinatie gezin en carrière). Dit wordt aangezwengeld door de competitie onder ZAP, wat dan weer ‘*incentives*’ schept om de onderwijslast te verminderen en geen interne managementtaken op zich te nemen

4. Dienstverlening of ... maatschappelijke outreach

Dit is het derde luik van de IOB-missie en een domein in **volle evolutie** en opbouw. Voortbouwend op de aanbeveling van de vorige visitatie voor een meer structurele en strategische aangestuurde aanpak, heeft de wetenschappelijke en maatschappelijke dienstverlening in de voorbije periode een sprong voorwaarts gemaakt. Vooreerst gebeurde dit op conceptueel vlak, met de omschakeling naar het begrip ‘**outreach**’ als nieuwe naam voor deze kerntaak. Op strategisch vlak, zijn diverse initiatieven genomen om outreach in te kapselen in de geïntegreerde (nexus) aanpak van het IOB. Voorts werden de versnipperde initiatieven uit het verleden samengebracht in **zeven categorieën** outreach-activiteiten met uiteenlopende graden van explicitering en beleidsaansturing (i.e. deelname publieke debat; externe expertise aan gespecialiseerde instellingen; ingebedde expertise Noord-partners; bijdragen zichtbaarheid IOB; samenwerking en capaciteitsopbouw Zuid-partners; samenwerking met de UAntwerpen; oprichten en/of actieve betrokkenheid bij development ‘*spin-offs*’). Om de outreach te ondersteunen werd voor het eerst een **communicatiemedewerker** aangeworven. Zoals eerder aangestipt stijgt het aantal **consultancies** en extern gefinancierde onderzoeksprojecten - met de bijhorende uitdaging voor IOB om ervoor te zorgen dat ze een aanvulling of versterking betekenen van de eigen onderzoeksagenda.

Dit onderdeel van het IOB-mandaat is duidelijk *work in progress* met allerlei trajecten die in de steigers staan - zoals het formuleren van een generieke ‘*impact pathway*’ of modaliteiten voor rapportering en evaluaties. De commissie **moedigt het IOB aan** om hieraan prioriteit te verlenen in de nabije toekomst. Naast de geplande activiteiten, lijkt het nuttig dat het IOB ook verder nagaat hoe de nodige ‘*incentives*’ kunnen geboden worden aan staff om tijd en energie te besteden aan de **vulgarisatie** van de geproduceerde kennis. Dit is geen luxe in tijden waarin ‘*fake news*’ steeds meer de publieke opinie beïnvloedt en de ontwikkelingssamenwerking ter discussie gesteld wordt. In dezelfde logica, zou het IOB

⁸ Zo beschouwt de SWOT-analyse de duidelijke integratie van de focus op de Grote Meren binnen de bredere IOB agenda als een troef.

de reflectie kunnen verdiepen rond de *voorwaarden* die vereist zijn voor een effectieve outreach. Zo is de commissie van oordeel dat een meer strategische sturing van de **partnerschappen in het Noorden** (nu grotendeels op een ad-hoc basis gestructureerd) daartoe zou kunnen bijdragen.

5. Samenwerking binnen en buiten Vlaanderen

IOB heeft een lange traditie van samenwerking met instituten in het **Zuiden**. Die zijn voor een stuk verbonden aan het DNA van het IOB (met zijn geografische focus op Centraal Afrika) of gekoppeld aan het professionele verleden of specifieke interesses en netwerken van stafleden (bijvoorbeeld de jarenlange samenwerking met het Instituto Nitlapan van de Universidad Centroamericana). De commissie erkent het **belang** van deze samenwerkingsverbanden voor de legitimiteit van het IOB als noordelijk instituut, voor de relevantie van onderwijs en onderzoek, voor het aanbieden van veldervaring aan studenten of voor allerlei uitwisselingen en gezamenlijke initiatieven.

Zoals vastgesteld werd in eerdere visitaties, blijft de **noordwerking** ook tot op heden een minder gestructureerd en geprioritiseerd verhaal. Er zijn een reeks aan institutionele relaties maar die zijn hoofdzakelijk op een ad hoc basis georganiseerd, gedreven door specifieke noden en opportuniteiten. De commissie begrijpt dat het versterken van die institutionele banden diverse uitdagingen met zich meebrengt (inzake strategische keuzes, prioritisering, management, capaciteit, beschikbare tijd, enz.) en ook niet noodzakelijk op korte termijn een *'return on investment'* oplevert. Maar het lijkt wenselijk dat IOB terzake duidelijke keuzes maakt (in een snel evoluerend en competitief landschap) en bepaalt in welke mate een meer strategische aansturing van die Belgische en internationale netwerken de **branding** en **outreach** van het IOB kan versterken. Dit wordt overigens bevestigd in de SWOT analyse van de zelfevaluatie, waarbij IOB het risico erkent *"of underinvestment in activities with high societal impact"*.

6. Studentenbeheer

Dit is een domein waar de maturiteit van IOB zich ten volle reflecteert en men kan spreken van **geconsolideerde interne processen**. De organisatie inzake beheer van studenten staat op het toppunt na jaren van leren en verfijnen van de aanpak. Net als tijdens de voorbije visitaties, spreken studenten een grote **tevredenheid** uit over de algemene sfeer in het IOB en de toegewijde en professionele begeleiding *'across the board'*. Inzake onderwijs, vinden studenten dat er *"quite some freedom"* is om binnen de masters en bijhorende modules keuzes te maken. Uit de consultaties bleek eveneens een grote steun voor de ingezette verdieping van het alumni-beleid op het gebied van opvolging, netwerking, evaluatie van de outreach/impact van alumni in hun werkomgeving en betrokkenheid bij verder IOB onderzoek en bijhorende publicaties. Zoals een deelnemer het goed uitdrukte: *"IOB is inciting us to do things in our own societies and work contexts and to bring out the language of development to wider audiences"*.

Het is ook interessant om vast te stellen dat de geconsulteerde studenten - wellicht meer dan in het verleden - appreciatie hebben voor de manier waarop IOB omgaat met *'complexiteit'* en *'diversiteit'*. Volgens hen is er op IOB-niveau een grote **openheid** om in bepaalde modules fundamentele vragen te stellen over *'ontwikkeling'*, zonder ideologische of Noord-Zuid biases. De **diversiteit** bestaat op verschillende niveaus zoals: (i) studenten uit diverse landen en culturen; (ii) de aangeboden *'contents'* en thema's (met een brede waaier aan perspectieven); en (iii) de gebruikte methodes (kwantitatieve/kwalitatieve, politieke economie analyses, enz.). Er is een sterke verwachting bij studenten/alumni dat IOB verder investeert in interculturele dialoog (met bijhorende *'codes of conduct'*), in effectieve partnerschappen in het Zuiden (met meer kansen tot uitwisseling en wederzijdse bevruchting, o.m. door joint masters) en in een diversifiëring van staf binnen het IOB. Of zoals

vooropgesteld door een deelnemer: *“IOB could be a meeting place and laboratory of different and potentially conflicting world views on how to tackle today’s global problems”*.

7. Personeelsbeheer

Ook op dit vlak heeft IOB het voorbije decennium heel wat werk verricht om een gunstig institutioneel klimaat te scheppen om de kwaliteit en de expertise van haar staf (op alle niveaus) ten volle te optimaliseren. Volgens de commissie zijn alle nodige interne processen en systemen inzake personeelsbeheer nu *formeel* in plaats en functionerend.

Het probleem situeert zich echter op de *informele* cultuur van het IOB. Tijdens de visitatie werd opgemerkt dat het IOB wellicht gedreven is door *“te veel ambitie”* en nu globaal draait op *“125% van zijn capaciteit”*. Dit geldt ook voor het administratieve personeel dat enthousiast reageert op de groei van het IOB, maar tegelijk opmerkt dat het niet evident is om de toegenomen werklust te kunnen behappen (bijvoorbeeld inzake de omkadering van de doctoraten). De uitdaging naar de toekomst toe bestaat erin om situaties van *‘burn out’* bij staf te vermijden. In die logica, steunt de commissie volmondig de poging van IOB om te streven naar *“duurzame excellentie”*, een concept dat naar voren geschoven wordt in de zelfevaluatie, mede door ruimte te laten voor een flexibele invulling *per persoon* van het takenpakket en bijhorende werklust.

8. Kwaliteitszorg, management en beleid

Voortbouwend op eerdere visitaties heeft de commissie kunnen vaststellen dat de IOB processen inzake kwaliteitszorg, management en beleid over de jaren heen sterk **geconsolideerd** werden en globaal als ‘beheerste systemen’ kunnen beschouwd worden (in lijn met de zelfevaluatie van het IOB). De vraag van de commissie is eerder gericht naar de **toekomst**: in welke mate kan het management van de IOB ook alle veranderingen strategisch aanpakken die hierboven beschreven werden, zoals het verzekeren van blijvende relevantie in ‘ontwikkelingsstudies’, de verruiming van de onderzoeksthema’s, het opvangen van de mogelijke negatieve gevolgen van de groei, enz.

9. Financieel management

Er zijn geen specifieke opmerkingen in dit verband. Het IOB blijft een goed financieel management neerzetten en wist in de voorbije jaren een toenemend volume aan externe financiering te mobiliseren. De geleidelijke uitbouw van het IOB in de voorbije twee decennia tot een **stabiele, professionele** organisatie met een lerende cultuur die erin slaagt een geloofwaardige en relevante actor te zijn op Belgisch en internationaal vlak, is inzonderheid te danken aan de beschikbaarheid van **voorspelbare institutionele financiering**. De commissie is het oordeel toegedaan dat de Vlaamse Gemeenschap **‘value for money’** krijgt met haar investering in het IOB.

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Zoals in vorige visitaties kon de commissie een grote **continuïteit in performantie** van het IOB in zijn geheel vaststellen. Het instituut blijft aantonen dat het een lerende organisatie is, die de aanbevelingen van evaluaties en andere feedback-initiatieven ernstig neemt. Het IOB vertoont ook een reële capaciteit om concrete beleidsmatige en operationele aanpassingen door te voeren in de werking indien nodig. Dit geldt zowel voor interne processen inzake het verzekeren van de kerntaken, als voor externe uitdagingen waarmee het instituut geconfronteerd wordt. Het instituut heeft doorheen de jaren ook een eigen *“DNA”*

weten op te bouwen die een verbindende kracht heeft. De keuze om autonomie te verlenen aan staf is hiervan een mooi voorbeeld. Dit heeft geleid tot een management-cultuur die open en gedecentraliseerd is en voordelig is gebleken voor de motivatie, creativiteit en inzet van stafleden op alle niveaus.

Mede als gevolg hiervan is het IOB over de jaren heen geëvolueerd tot een **volwassen** en **professioneel** instituut dat erin slaagt zijn driedelige missie globaal op een succesvolle en steeds meer geïntegreerde (nexus) manier uit te voeren, tot tevredenheid van de studenten, de UAntwerpen, partners en stafleden op alle niveaus. De belangrijke **groei** van het IOB in de voorbije periode is een duidelijke indicator van de graad van gezondheid van de organisatie.

De commissie bevestigt de relevantie en kwaliteit van het verstrekte onderwijs (qua aangeboden inhoud, praktische focus, toenemende inputs van Zuidelijke experts en instituten). De vraag rijst wel of er geen nood is aan een verdere verruiming van het aantal keuzemogelijkheden voor studenten. Ook op onderzoeksvlak kan het IOB heel wat voorleggen, inzonderheid een sterke toename in kwalitatieve outputs, een diversiteit aan relevante thematieken (die aansluiten bij de nieuwe agenda's) en een grotere mobilisatie van Zuidelijke expertise, ook van alumni. Zonder de gedecentraliseerde onderzoeksaanpak in vraag te stellen, moedigt de commissie het IOB echter aan de coherentie en strategische sturing te versterken, o.m. door een uitwerking van de Noordelijke partnerschappen gericht op grotere impact en outreach.

Voor de volgende fase van de institutionele levenscyclus van het IOB lijkt de grootste uitdaging het verzekeren van **duurzame groei** op diverse vlakken:

- Op het niveau van *individuele stafleden*: hoe verzeker je 'duurzame excellentie' en vermijd je 'burn-outs'?
- Op het vlak van de *interne besluitvorming*: hoe stel je als instituut prioriteiten en kan je strategisch aansturen in een gedecentraliseerde structuur en in een context van financiële groei?
- Als *instituut* in zijn geheel: hoe positioneer je het IOB in een snel evoluerend landschap voor ontwikkeling en internationale samenwerking? Waar wil je staan in 10-15 jaren?
- Op het vlak van de *identiteit* van het IOB: hoe spelen de diverse veranderingsprocessen in op het hierboven vermelde 'DNA' van de organisatie (dat nu een reële troef vormt). Wat moet er behouden blijven, wat dient te veranderen?

De commissie pleit niet voor een normatieve aanpak van bovenstaande vragen. Het zijn één voor één reflecties die reeds lopende zijn binnen het IOB en het best procesmatig verder worden uitgediept in de volgende jaren. Belangrijk hierbij is dat deze reflecties uitmonden in een versterkte '*sense of purpose*'. Volgens de commissie heeft het IOB daar behoefte aan gelet op alle veranderingen die recent opgestart of doorgevoerd werden en op de vele externe uitdagingen aangestipt hierboven.

Diverse voorbeelden kunnen gegeven worden van bestaande '**bouwwerken**' die versterkt zouden kunnen worden door verdere explicitering van de nagestreefde objectieven en een duidelijke 'zingeving'. Hoe werk je best samen met de nieuwe generatie ZAP en ontwikkel je daar ook een gedeelde agenda? De verruimde werking met alumni heeft een groot potentieel, maar wat wil je daarmee echt bereiken? Hoe ver ga je in de uitbouw van zuidelijke en noordelijke partnerschappen en welke meerwaarde zoek je daar te bieden of te verzekeren? Wat zijn de implicaties van het ingezette proces '*IOB Going Global*' (ook voor de toekomstige compositie van IOB onderwijsstaf)? Welke maatschappelijke positionering probeer je te bewerkstelligen met de toenemende outreach activiteiten en met welk doel voor ogen investeer je hierin? In welke mate probeert IOB ook een speler te zijn die het snel evoluerende denken en handelen

rond ontwikkeling direct wil beïnvloeden? En wat betekent dit voor de verdere uitbouw van de nexus onderwijs-onderzoek-outreach?

Dit zijn geen makkelijke vragen, maar die wel duidelijkere antwoorden vergen in de volgende jaren. Alle actoren uit de ontwikkelingssector worden met soortgelijke uitdagingen geconfronteerd. De commissie is evenwel van oordeel dat het IOB over heel wat troeven beschikt om hieraan te sleutelen in de toekomst. Of zoals de voorzitter van de commissie het samenvatte op het einde van de informele restitutie tijdens de visitatie: *“you are ready to face the future”*.