



IOB Zelfevaluatie rapport

Evaluatie Beheersovereenkomst 2016-2020

September 2019

Instituut voor Ontwikkelingsbeleid en -beheer (IOB)

iob@uantwerpen.be
www.uantwerpen.be/iob

Lange Sint-Annastraat 7
2000 Antwerpen

OPDRACHTBEPALING EVALUATIE UITVOERING BEHEERSOVEREENKOMST IOB – 2019 ZELFEVALUATIE

Voorliggend document is een model van zelfevaluatie die de evaluatiecommissie moet toestaan om op een gestructureerde manier na te gaan hoe het IOB de bepalingen uit de beheersovereenkomst heeft uitgevoerd. De vragen die bij de verschillende items opgesomd staan zijn niet normatief. Het is zeker niet de bedoeling om hier punctueel op te antwoorden, ze zijn toegevoegd als illustratie.

Bij het invullen van deze zelfevaluatie is het belangrijk dat u nagaat hoe sterk een bepaald topic geïntegreerd is in de werking van het IOB. Wij zien dit op 4 niveaus:

- Bestaat er een planning rond het specifieke item?
- Wordt deze planning actief in de praktijk gebruikt?
- Wordt er structureel nagegaan wat de effecten zijn van een bepaalde maatregel?
- Werden er bijsturingen doorgevoerd op basis van deze evaluatie?

Geef bij elk topic een korte beschrijving (maximum 10-tal regels). Verwijs naar de nodige documentatie waar dit gestaafd wordt. Waar nodig geeft u aan wie hier toelichting over kan verschaffen tijdens het bezoek van de evaluatiecommissie.

Bij elk topic geeft u ook een score. De gebruikte schaal is de volgende:

0: onbestaand	Binnen de organisatie bestaat er weinig of geen planning rond het specifieke item. Er wordt niet structureel nagegaan wat de effecten zijn van een bepaalde maatregel.
1: ad-hoc basis	Er wordt vooral ad-hoc gewerkt. Het bewustzijn van de nood aan adequate aanpak groeit, maar is nog niet gestructureerd of gestandaardiseerd. De aanpak die er is draait meer rond personen dan systemen.
2: gestructureerde aanzet	Een gestructureerde aanzet wordt gegeven tot de ontwikkeling van een aanpak voor dit item en structurele evaluatie ervan. De planning is dus in ontwikkeling, maar wordt nog niet toegepast. ('plan')
3: gedefinieerd	Een planning rond dit topic is aanwezig. Deze is gestandaardiseerd, gedocumenteerd, gecommuniceerd en wordt toegepast. ('do')
4: beheerst systeem	De aanpak wordt intern periodiek geëvalueerd en bijgestuurd. Er kan gesproken worden over een 'levend' adequaat en doeltreffend systeem van planning en evaluatie m.b.t. dit topic. ('check & act')
5: geoptimaliseerd	De planning en evaluatie m.b.t. dit topic worden voortdurend geoptimaliseerd via benchmarking en het behalen van kwaliteitscertificaten of externe evaluaties. ('PDCA')

De score die toegekend wordt, moet beschouwd worden als indicatief met betrekking tot het specifieke item dat gescoord wordt. Het is niet de bedoeling dat individuele scores mathematisch in verhouding staan tot de globale evaluatie of de evaluatie van structuuronderdelen van de beheersovereenkomst.

Als er punten zijn die in deze zelfevaluatie voorkomen die recent in andere evaluaties, visitaties e.d. aan bod zijn gekomen, volstaat het hier naar te verwijzen en de nodige stukken bij te voegen.

Deze zelfevaluatie sluit niet uit dat u naast dit document nog een algemene beschrijvende evaluatie bezorgt. U kan in het voorliggende document waar nodig ook verwijzen naar de juiste pagina's uit die beschrijvende evaluatie.

Bij het opmaken van dit document werd de beheersovereenkomst van a tot z doorlopen en komen de items dus in die volgorde aan bod. Voor het onderdeel kwaliteitszorg zouden we u wel willen vragen de antwoorden te bundelen onder punt 2. *Beleidsplan en kwaliteitszorg*. We hebben, bijkomend aan de items die aan bod komen in de beheersovereenkomst, een punt 3 toegevoegd, waarin we peilen naar het bestaan van een beleidsplan inzake personeel.

1. KERNOPDRACHTEN VAN HET IOB

In het kader van deze overeenkomst wordt als kernopdracht van het IOB beschouwd: het verschaffen van post-initieel onderwijs, het verrichten van wetenschappelijk onderzoek en het verstrekken van wetenschappelijke 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.

1.0 TERUGBLIK

Geef voor het luik 'Kernopdracht van het IOB' een terugblik op de periode van de lopende beheersovereenkomst. Geef hier ook aan wat er gebeurd is met de aanbevelingen van de vorige evaluatie voor zover ze op dit luik betrekking hebben.

Voor de kernopdracht '**onderwijs**' werden de inhoud en de kwaliteit van onze onderwijsprogramma's verder uitgebouwd en geconsolideerd. Rekening houdend met de aanbevelingen van de vorige evaluatie werd stevig ingezet op de versterking van onze internationale netwerking, met name via de internationalisering van de onderwijssamenwerking in het experimentele "IOB Going Global"-programma en via de verdieping van de alumni-werking. Binnen IOB Going Global werd Zuid-Zuid-Noord uitwisseling mogelijk gemaakt rond de Filipijnse Community Based Monitoring System aanpak. IOB organiseerde bovendien korte specifieke onderwijsinitiatieven die in grotere mate dan voorheen met de alumni- en partnerwerking worden gearticuleerd. In lijn met de traditie van samenwerking met Zuid-partners en interactieve samenwerking met studenten en alumni wordt zo gebouwd aan een toekomst met een minder Noord-gecentreerd, 'gedekoloniseerd' globaal IOB. Op die manier wordt onderwijs ook expliciet gezien als een hefboom van onze outreach-strategie.

Voor de kernopdracht '**onderzoek**' werd een geactualiseerd beleidsplan 2017-2022 uitgewerkt. Dat bouwt verder op de eerdere, als zeer positief geëvalueerde hervorming van strakke themagroepen naar lossere onderzoekslijnen. Het bevestigde en expliciteerde de geëngageerde missie en de beleidsgerichte, 'multi-level and mixed-methods'-aanpak van het IOB-onderzoek in de context van complexe politieke arena's van de ontwikkeling. De klemtoon lag eveneens op de inhoudelijke vernieuwing van de onderzoeksfocus van IOB. Ook hier werd in lijn met de aanbevelingen van de vorige evaluatie (en de externe onderzoeksaudit van de UAntwerpen) ingezet op verdere internationalisering, voornamelijk via 'samenwerking en benefit sharing met Zuid-Partners én door de actieve participatie in het hervormde Centraal-Afrika beleidsplatform CRE-AC. Internationalisering toont zich tevens in een ruimere financiering uit niet-traditionele internationale bronnen, ook als consortium met ook onze Zuid-partners. In deze context werd ook het AAP-beleid aangepast, met name m.b.t. de invulling van vacatures (onderzoekslijnen) en het garanderen van een duidelijke begeleiding.

In lijn met de aanbevelingen ging ook veel aandacht naar onze **maatschappelijke impact**:

- het beleidsgerichte karakter van het IOB-onderzoek wordt als essentieel vooropgesteld;
- publicaties en initiatieven voor een niet-academisch publiek worden aangemoedigd;
- er werd geïnvesteerd in een doorlichting, door IDS Sussex, en in een denkdag (i.s.m. CERES, Amsterdam) als eerste stappen naar een meer strategische aanpak;
- een communicatiemedewerker werd aangeworven;
- onze academische samenwerking met partners werd bevestigd;
- onze optie voor beleidsondersteunend onderzoek/consultancy voor ontwikkelingsactoren werd bevestigd;
- de maatschappelijke impact via ons onderwijs werd onderstreept en uitgebreid (via alumni, lesbijdragen op de Universiteit Antwerpen – ondersteund door het 'Global Minds'-programma (incl. het aanbod van het Korfvak 'Global Justice' onder IOB-verantwoordelijkheid als één van de acht cursussen uit het verplicht pakket voor alle UAntwerpen bachelor studenten).

Recent werden bijkomende stappen naar een verdere explicitering van de (individuele en institutionele) outreach-strategieën gezet, o.a. via een gedetailleerde matrix van outreach-criteria en een poging tot het beschrijven van generieke impactprocessen per outreach-categorie.

Tot slot werd bij het bovenstaande ook in toenemende mate rekening gehouden met de **werkbaarheid** van de individuele opdrachten voor de IOB-medewerkers in de vorm van een beleid van '**duurzame excellentie**'. De institutionele optie voor kwaliteit boven kwantiteit werd recent vertaald in aangepaste individuele evaluatiematrix voor onderzoek en outreach. Ook werd de mogelijkheid gecreëerd om op een flexibele manier een tijdelijke reductie van opdracht voor te stellen en wordt de mogelijkheid van het aanbieden van mini-sabbaticals onderzocht. Binnen het nieuwe AAP-beleid hopen we ook dankzij duidelijkere verwachtingen en afspraken (o.a. over inhoud en supervisie van het doctoraat) een actief anti-stressbeleid te realiseren.

1.1 ALGEMEEN

1.1.1 WISSELWERKING

Het IOB zal een aantoonbare wisselwerking nastreven tussen zijn drie kernopdrachten. (BO, 2.1)

- *Beschrijf de wisselwerking tussen de drie kernopdrachten.*
- *Hoe houdt het IOB in zijn opdracht en missie rekening met de wisselwerking tussen de drie kernopdrachten?*

Toelichting

Als vanouds is het IOB-onderwijs gericht op de vorming van 'betere ontwikkelingskaders' en in grote mate gebaseerd op relevant beleidsgericht onderzoek in de context van de complexe politieke arena's van de ontwikkeling. De onderzoeksagenda (inclusief doctoraten) wordt op geregelde tijdstippen geactualiseerd in functie van nieuwe vragen en behoeften, gedetecteerd door ZAP en/of gesignaleerd bij bevragingen van onze studenten en alumni. Het onderzoek vormt de basis van en/of is in bepaalde gevallen onmiddellijk verweven met wetenschappelijke dienstverlening (beleidsondersteuning en -advies, evaluatie en monitoring, publiek debat, onderwijs en animatie aan UAntwerpen, partnerwerking, steun voor "spin-off", enz.). Een deel van het wetenschappelijk onderzoek wordt uitgevoerd in samenwerking met Zuid-partners, bijna altijd verbonden aan concrete beleidsthema's of ontwikkelingsinterventies. In het kader van het 'IOB Going Global'-programma worden deze **onderzoekspartners nu ook onderwijspartners**, via

- (gezamenlijk) IOB-onderwijs in het Zuiden,
- studentenmobiliteit waarbij IOB-studenten bij de partners meedraaien in lopend onderzoek of hun eigen thesisonderzoek uitvoeren, vaak via twinning met lokale studenten,
- Zuid-participatie in de IOB-Masters in Antwerpen (gastdocenten).

Dankzij intensere samenwerking met de **alumni** wordt de wisselwerking tussen onderwijs, onderzoek en outreach verder verstrekt. Het fonds voor de valorisatie van excellente dissertaties d.m.v. gezamenlijke publicaties promotor/student blijft hier een incentive. Via het alumni-netwerk en nog meer door de recente ondersteuning van specifieke initiatieven (bv. workshops rond evaluatie) versterken we niet alleen de loopbaan van onze oud-studenten, maar vergroten we ook de maatschappelijke impact die we via ons alumni-netwerk helpen realiseren. Alumni en vooral alumni bij onze academische Zuid-partners zijn ook een belangrijke doelgroep voor de IOB-doctoraten (al dan niet gelinkt aan gezamenlijk verworven onderzoeksfinanciering). Verder zorgt onze versterkte onderwijsinbedding aan UAntwerpen ook voor meer maatschappelijke impact van de IOB-expertise via de vorming van bachelor en master studenten.

Deze triade van onderwijs-beleidsgericht onderzoek-maatschappelijke outreach werd versterkt door de **mission statement** van IOB te expliciteren: IOB wil met al haar activiteiten bijdragen tot een 'rechtvaardige en duurzame wereld' binnen de complexe politieke arena's van de ontwikkeling. Gezien het onvermijdelijke politieke karakter van deze doelstelling bestaan er hierover binnen IOB vanzelfsprekend uiteenlopende meningen, maar binnen het kader van een 'multidisciplinair-mixed methods'-instituut versterkt dit precies de kwaliteit van het academisch werk en debat.

In de verder vereenvoudigde beheersstructuur wordt deze coherentie via het aanwervingsbeleid en via monitoring en evaluatie bewaakt door de Raad, de OWC, de OZC en de Doctoraatscommissie. Het Bureau vertaalt het institutionele beleid naar de jaarlijkse doelgesprekken met de staf. Op de decretaal bepaalde tijdstippen of n.a.v. promoties wordt het ZAP eveneens geëvalueerd door de Institutionele Evaluatiecommissie (IEC) resp. de Commissie voor Academische Promotie (CAP).

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Documenten:

- Jaarverslagen IOB (map 6)
- Onderzoeksbeleidsplan "Development processes, actors and policies 2017-22" (map 2.2.1.)
- Draftnota "Outreach Principles & Action Plan" (map 3.3.)
- Evaluatiecriteria ZAP (ZAP Functieprofiel IOB en evaluatierooster goedgekeurd 18 januari 2013) (map 5.1.2.)
- Nota AAP-beleid "2018.12.14_IOB AAP Policy_na_Raad" (map 5.2.1.)
- Procedure valorisatie van eindwerken (Art. 5 Bijlage bij het Organiek Reglement) (map 4.1.)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (J. Bastiaensen)
- Voorzitter Onderzoekscommissie/doctoraatscommissie (M. Verpoorten)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)

Score voor dit item

- 0: onbestaand
- 1: ad-hoc basis
- 2: gestructureerde aanzet
- 3: gedefinieerd
- 4: beheerst systeem
- 5: geoptimaliseerd

1.2 ONDERWIJS

1.2.1 ONDERWIJSPROGRAMMA'S – VOLGEN DECRETALE BEPALINGEN

Het IOB volgt in het aangeboden onderwijs de voor het Instituut van toepassing verklaarde bepalingen uit de Codex Hoger Onderwijs. Het IOB expliciteert en verantwoordt mogelijke afwijkingen in de beleidsplannen en/of jaarverslagen. (BO 2.2.1)

- *Wijkt het IOB in zijn onderwijsprogramma's af van de decretale bepalingen?*
- *Zo ja, hoe wordt dit gemotiveerd?*

Toelichting

Het hoger onderwijs wordt in Vlaanderen gereguleerd door de zogenaamde **Codex Hoger Onderwijs** (voluit: "Besluit van de Vlaamse regering tot codificatie van de decretale bepalingen betreffende het hoger onderwijs"). Hij bestaat uit 6 delen en omvat de bindende decreten waaraan UAntwerpen en dus ook IOB onderworpen zijn. IOB is in regel met alle bepalingen.

IOB volgt ook het Onderwijs- en Examenreglement (OER) van de UAntwerpen. Soms wijkt IOB af van de standaardregels binnen UAntwerpen, maar het blijft steeds binnen het decretaal kader. Zo start IOB met een introductieweek die voorafgaat aan de officiële start van het academiejaar van UAntwerpen.

De onderwijstaal is Engels wat toegelaten wordt door Hoofdstuk 3, Art. 51 van het 'Decreet betreffende de integratie van de academische hogeschoolopleidingen in de universiteiten'. Het inschrijvingsgeld blijft onder het maximum toegelaten bedrag van 5.400 euro (Art. II. 2013 §3 Codex Hoger Onderwijs).

IOB volgt dus in zijn onderwijs de voor het Instituut van toepassing verklaarde bepalingen uit de decreten. IOB heeft een grondig uitgewerkt systeem van kwaliteitsbewaking van onderwijs dat aan de UAntwerpen-voorwaarden voldoet. Het Departement Onderwijs van UAntwerpen ziet hier mee op toe in een zesjarige kwaliteitszorgcyclus (zie uitvoerig infra, punten 2.2.1. en 2.2.3.)

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Documenten:

- Onderwijs- en Examenreglement (OER) van UAntwerpen (map 1.1.1.)
- Codex Hoger Onderwijs (<https://data-onderwijs.vlaanderen.be/edulex/document.aspx?docid=14650>)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (J. Bastiaensen)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)
- Departement Onderwijs UAntwerpen (B. Roseaux)

Score voor dit item

- 0: onbestaand
- 1: ad-hoc basis
- 2: gestructureerde aanzet
- 3: gedefinieerd
- 4: beheerst systeem
- 5: geoptimaliseerd

1.2.2 AANTAL PRESTATIES

De UA verbindt er zicht toe, gemiddeld over een periode van vijf jaar, op jaarbasis de volgende prestaties te leveren:

- Ten minste 45 einddiploma's afleveren in de opleidingen die het IOB binnen de UA gerechtigd is aan te bieden,
 - Ten minste twee nieuwe studenten hun doctoraatswerk te laten aanvangen aan het IOB met het oog op de verdere ontwikkeling van de kennis en expertise van het IOB zoals vastgelegd in zijn beleidsplan, of gedeeltelijk aan een andere universiteit met hetzelfde perspectief. (BO, 2.2.2)
- *Haalt het IOB de beoogde prestaties?*
– *Indien niet, wat is hiervan de oorzaak?*

Toelichting

IOB behaalt de beoogde prestaties op beide punten.

- Het leverde over de afgelopen periode van vijf jaar (2014 tot en met 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'). Over de afgelopen periode van vijf jaar (2014-2018) 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 (10 in totaal, waarvan 1 door gebrek aan financiering, 5 om persoonlijke redenen en 4 wegens hun falen in de verplichte doctoraatsopleiding).

Het uitstroom- en onderwijsrendement maakt bovendien deel uit van de **NVAO-accreditatie**.

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Documenten:

- Aantal geleverde einddiploma's en aangevatte doctoraatstrajecten: zie telkens Jaarverslagen IOB (map 6.)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (J. Bastiaensen)
- Onderwijsprestaties: voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)
- Masterprogramma's: programmadirecteur Masterprogramma's (S. Vandeginste)
- Prestaties inzake doctoraatsstudies: voorzitter Doctoraatscommissie (M. Verpoorten)

Score voor dit item

- 0: onbestaand

- 1: ad-hoc basis
- 2: gestructureerde aanzet
- 3: gedefinieerd
- 4: beheerst systeem
- 5: geoptimaliseerd

1.2.3 MEERWAARDE EN SAMENWERKING

Het IOB streeft in zijn onderwijs Vlaamse, Belgische en internationale meerwaarde en samenwerking na, alsook aantoonbare wisselwerking met het onderzoek en de dienstverlening. (BO, 2.2.2)

- *Hoe bereikt het IOB Vlaamse, Belgische en internationale meerwaarde op het gebied van onderwijs?*

Toelichting

IOB slaagt er blijvend in om via het onderwijsaanbod nationaal en internationaal een meerwaarde te creëren. Sinds de vorige grote curriculumherziening wordt in de drie IOB advanced Master-programma's sterk ingezet op de **nexus onderwijs-onderzoek-outreach/dienstverlening**. De thematische modules II en III en vanzelfsprekend ook de masterdissertatie (module IV) zijn sterk verbonden met het onderzoek dat aan IOB wordt uitgevoerd. Studenten die een excellente thesis afleverden kunnen beroep op het aanmoedigingsfonds om hun thesis om te zetten in een publicatie. Tot op heden leidde dit tot 15 peer reviewed publicaties.

Door **de modulaire aanpak** van het onderwijs waarbij "vakken" bestaan uit verschillende units en sub-units is het mogelijk veranderingen in het programma door te voeren zonder hiervoor zware administratieve processen in gang te zetten. Dit maakt het mogelijk om **in te spelen op belangrijke internationale tendensen** en het onderwijs **goed te laten aansluiten met het lopende onderzoek/dienstverlening** en blijvend meerwaarde te creëren. Zo werden over de jaren heen **nieuwe topics** aan het programma toegevoegd, zoals

- unit 'Culture, Agency and Development' binnen het vak 'Theories of Development';
- unit 'Analysing Text and Discourse in Development' binnen 'Research Methods II';
- units 'Global Environment-Development Nexus' en 'Global Organisation of Production: Value Chains and Labour' binnen de module 'Globalization';
- unit 'Community Based Monitoring' binnen de module 'Local Institutions and Poverty Reduction' en
- unit 'Sustainable Development, Climate Finance and Greening of Aid' binnen de module 'National Institutions, Poverty Reduction Strategies and Aid'.

Verder wordt sinds academiejaar 2018-2019 in de module "Evaluating Development Effectiveness" geëxperimenteerd met **action labs** waarbij de studenten specifieke evaluatiemethodes kunnen toepassen in cases (en er kritisch over reflecteren), wat de link met het werkveld verhoogt.

Sinds de vorige visitatie/evaluatie wordt bovendien nog sterker ingezet op **internationalisering** (zie ook 1.5.2.) en werd vooral de **alumniwerking** nog verder uitgediept, wat de **meerwaarde van IOB** nog verder in de verf zet en ook voor extra linken zorgt met **onderzoek & dienstverlening**.

Het luik **internationalisering** wordt verder uitgediept via het **incremental funding project** (zie ook 1.5.2) en geeft bv. aan IOB studenten de kans om veldwerk voor hun thesis te doen bij partnerinstellingen in het zuiden of in het kader van het vak 'Research Methods II' op het terrein onderzoeksmethodes toe te passen ('**mobility window**'). Beide vormen van **studentenmobiliteit** zetten volop in op de **nexus onderwijs-onderzoek-dienstverlening**.

Sinds de vorige visitatie werd ook de **alumni**-werking verder uitgediept (zie o.a. ook 1.2.7 en 2.2.3) en wordt ook hier ingezet op nexus onderwijs-onderzoek-dienstverlening:

- IOB-alumni blijken een belangrijke rol te spelen in internationaliseren van IOB onderzoek. Zo was in 2018 44 procent van de IOB publicaties met een zuid-auteur met een alumnus/a.
- In 2018 werd gestart met het **alumni barometer impact onderzoek**. Dit meerjaren-onderzoek (2018-2021) bestudeert de impact van IOB onderwijsprogramma's op kennis, vaardigheden, attitudes en netwerken en de pathways via dewelke dit al dan niet gerealiseerd wordt. Het onderzoek gebeurt **samen met alumni teams uit 5 verschillende landen** (Filipijnen, Nicaragua, Oeganda, Tanzania, Vietnam). Het onderzoek zal niet alleen input opleveren om onze programma's verder uit te date te houden maar zorgt ook voor het **opfrissen van de onderzoeks/evaluatievaardigheden van de alumni** (capaciteitsopbouw), het versterken van de banden tussen IOB en de alumni terwijl het ook tools aanlevert voor alumni-beleid van de instellingen waar een aantal van de alumni tewerkgesteld zijn (in alle landenteams zijn alumni die verbonden zijn aan een academische instelling).
- Om de link met het werkveld te verhogen wordt sinds academiejaar 2017-2018 ook geïnvesteerd in een pakket '**Life after IOB'-activiteiten**. Het pakket bestaat uit een aantal skill-workshops om de valorisatie van wat ze leerden te faciliteren (*workshop "how to write a policy brief"*, *workshop "how to make a video"*) en een aantal workshops om de overgang naar het werkveld te faciliteren (zoals

individual cv-screening sessions, bezoek aan European development Days, Dive into PhD informatie sessie) alsook een aanbod om te *brokeren* tussen IOB studenten en mogelijke stageplaatsen, zowel in het Noorden als het Zuiden.

- Ook laten **verschillende communicatiekanalen** met de alumni community toe om IOB-onderzoek (zowel van IOB onderzoekers als alumni) te delen, om alumni te informeren, in contact te blijven met hen en ook netwerken onder alumni onderling te stimuleren. De verschillende communicatiekanalen houden onder meer in: een alumni tijdschrift 'Exchange to change' dat drie keer per jaar verschijnt en waarin veel ruimte is voor IOB (alumni) onderzoek, Facebook alumni groepen (per batch en voor de hele alumni community), IOB-website, elektronische nieuwsbrief, Facebookpagina, LinkedIn en Twitter. Deze kanalen worden gebruikt om alumni en een breder publiek te informeren over evenementen, nieuws en opportuniteiten gelinkt aan IOB of andere gerelateerde initiatieven te delen.
- IOB organiseert verschillende soorten **alumni activiteiten**, waarbij uitwisseling tussen personeel, alumni en zelfs andere ontwikkelingsactoren centraal staat. Zo werden er sinds de vorige visitatie verschillende **alumni-seminaries in het Zuiden** georganiseerd, respectievelijk in Oeganda (2014 en 2017), Tanzania (2017 & 2018 aan Mzumbe University) en de Filipijnen (2018 met De La Salle University (DLSU)). Tijdens een alumni seminarie wordt veelal het werk van zowel alumni en IOB staff gepresenteerd wat de kans biedt aan alumni, IOB-staf alsook andere (Belgische) ontwikkelingspartners om elkaars werk beter te leren kennen en zodoende mogelijke synergiën tussen de verschillende actoren te stimuleren. Soms worden er eveneens naar aanleiding van deze seminars ook 'refresher' workshops aangeboden. Naast de meer inhoudelijke alumni seminars, worden ook verscheidene meer informele **meet and greet sessions** georganiseerd in verschillende landen in het Zuiden (Nicaragua, Burundi, Rwanda, Peru, Vietnam). Daarnaast organiseert IOB ook jaarlijks één of meerdere '**Alumni in action' lectures**, waarbij een alumnus/a wordt uitgenodigd om zijn/haar expertise en ervaring in het werkveld met de huidige IOB studenten te delen.
Ten slotte sloot IOB 2018 af met zijn ondertussen vijfde editie van het **IOB Alumni Impact seminarie**. Tijdens dit seminarie werden drie alumni gelauwerd met de 'IOB impact award' omwille van hun bijdrage aan development. De laureaten werden geselecteerd uit een dertigtal kandidaten na een open oproep onder alle IOB-alumni. De laureaten presenteerden hun werk aan IOB-personeel, studenten en andere alumni (livestream) terwijl negen andere geselecteerde alumni hun werk mochten presenteren op een posterreceptie. Een van de laureaten presenteerde zijn werk (in de delegatie van Bolivia in de Veiligheidsraad van de Verenigde Naties) ook op de viering van 20 jaar VLIR universitaire ontwikkelingssamenwerking.
- Sinds de vorige visitatie heeft IOB ook geïnvesteerd in de opstart van **lokale alumni chapters** in een aantal 'alumni kernlanden' zoals Tanzania, Nicaragua, Oeganda, Filipijnen en Ethiopië.

Naast de IOB-masterprogramma's blijft IOB ook actief investeren in **bijkomende onderwijsinitiatieven**, waarbij wordt samengewerkt met nationale en internationale partners. Deze initiatieven situeren zich op verschillende niveaus:

- IOB levert op substantiële wijze een input in het **UAntwerpen-onderwijsaanbod** waarbij de banden met de UA en faculteiten verder worden versterkt, en IOB beter bekend wordt bij de doorsnee UAntwerpen-student. Verschillende **IOB-stafleden doceren vakken op de faculteiten FSW, BE, Biologie/IMDO** (bv. Topics in Development Studies, International Finance, Political Economy of Development, Duurzame Ontwikkeling) of in **interuniversitaire masters** (bv. Master Gender and Diversity, Master Global Health) of **kortlopende programma's** (ITP Sustainable Development and Global Justice). Vanaf academiejaar 2019-2020 biedt het IOB ook het enige Engelstalige vak ("Global Justice") aan in de verplichte **UAntwerpen-korf van verbredende vakken** die openstaan voor alle UAntwerpen-studenten en zal het worden betrokken bij het keuzevak over duurzame ontwikkeling. In dit zelfde kader organiseert IOB (samen met USOS) ook het keuzevak **Debating Development**, een reeks debatten die jaarlijks door gemiddeld 80 UA-studenten wordt gevolgd en waarbij gemiddeld 300 à 500 UA-studenten minstens 1 debat volgen.
- Vanuit de specifieke expertise van IOB en in het kader van het **IOB Going Global-initiatief** (zie hierboven en verder onder 1.5.2) wordt ook onderwijs verstrekt in **verschillende lokale masterprogramma's en andere opleidingen**, o.a. in DR Congo, Tanzania, Nicaragua, Oeganda.
- IOB verzorgt ook elk jaar een cursus en thesisbegeleiding (met veldwerk) in het **European Microfinance Program** te Brussel, verbonden met de expertise van IOB en zijn Nicaraguaanse partnerinstelling m.b.t. rurale microfinanciering vanuit het Fondo de Desarrollo Local;
- IOB staff verzorgt op geregelde basis ook lessen in het PhD program CSG (Research in Social Science and Management)-Lissabon en de Master of Science in Sustainable Development (KUL);
- IOB organiseert (in 2018 en 2019) samen de **Dienst Bijzondere Evaluatie** van de Belgische Ontwikkelingssamenwerking een **Evaluation Capacity Building seminarie** waarbij 20 evaluatoren (afkomstig uit partnerlanden) gedurende 2 weken intensief uitwisselen en bijgeschoold worden in evaluatiemethodes, evaluatiesystemen, elementen van organisatie-ontwikkeling. Via dit initiatief behoudt IOB ook de band met de evaluatie-community zowel in België als internationaal.

In Vlaanderen is de IOB **doctoraatsopleiding** in de multidisciplinaire ontwikkelingsstudies uniek. In een internationaal perspectief heeft de doctoraatsopleiding een duidelijke meerwaarde door de strikte aansluiting bij onze specifieke onderzoeksagenda (o.a. Centraal Afrika, impact van liberalisering op armoede, het hulpdebat, sociale en ecologische duurzaamheid en lokale instituties) en de lange termijn institutionele samenwerkingsverbanden van IOB (o.a. in Nicaragua, DR Congo). Altijd geven de doctoraten blijk van diepgaand en gedegen empirisch onderzoek, meestal met uitgebreid veldonderzoek in het Zuiden.

Een belangrijke meerwaarde is ongetwijfeld ook het hoge aantal succesvolle **doctoraatsstudenten uit het Zuiden** (ondanks de moeilijkheid om geschikte financiering te vinden).

Het IOB-doctoraat is er ook in geslaagd om op korte termijn een reputatie van **hoge kwaliteit** op te bouwen, niet alleen door de algemene UA-antwerpen-richtlijnen voor kwaliteitsbewaking, maar ook door specifieke IOB-vereisten zoals

- het verplichte studieprogramma tijdens het eerste jaar (a priori kwaliteitscheck),
- de noodzaak aan publicatie van minimum één internationaal peer reviewed artikel en
- de presentatie van het onderzoek in een doctoraal seminarie.

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Documenten:

- Jaarverslagen IOB (map 6.)
- IOB Going Global (map 1.1.7)
- Alumni-beleid (map 1.3.)
- Evaluatie Debating Development (map 1.1.8.)
- Evaluatie seminarie Evaluation Capacity Building (map 1.1.9.)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (J. Bastiaensen)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)
- Voorzitter Doctoraatscommissie (M. Verpoorten)
- AAP-vertegenwoordiger Doctoraatscommissie (C. Vet)
- Stafmedewerker Alumni/UFOO (S. Dewachter)

Score voor dit item

- 0: onbestaand
- 1: ad-hoc basis
- 2: gestructureerde aanzet
- 3: gedefinieerd
- 4: beheerst systeem
- 5: geoptimaliseerd

1.2.4 KWALITEITSBEWAKING

De UA zorgt, samen met het IOB, voor de kwaliteitsbewaking van het onderwijs, volgens een stelsel dat aangepast is aan de opdracht van het IOB maar binnenlandse en internationale vergelijking mogelijk maakt. (BO, 2.2.2)

- *Hoe wordt toegezien op de kwaliteit van het onderwijs?*
- *Is er (internationale) benchmarking met andere, gelijkaardige cursussen?*
- *Wat zijn de concrete resultaten van de kwaliteitsbewaking?*

Het antwoord op deze vraag mag u opnemen onder punt "2. Beleidsplan en kwaliteitszorg"

1.2.5 KWALITEIT STUDENTENINSTROOM

Het IOB ziet zelf toe op de kwaliteit van de studenteninstroom en bepaalt zelf de selectiecriteria en de wijze waarop het de selectie zal doorvoeren. Daarbij zijn de eventuele beroepservaring, de bekwaamheden, de vooropleiding en de motivatie van de studenten belangrijke selectiecriteria. Het aandeel buitenlandse studenten moet ten minste 50% van het totaal bedragen. (BO, 2.2.3)

- *Welke selectiecriteria hanteert het IOB en hoe wordt de selectie van kandidaat-studenten uitgevoerd?*
- *Worden de richtinggevende selectiecriteria gerespecteerd?*
- *Bestaat de studentenpopulatie minstens uit 50% buitenlandse studenten?*

- Als het aandeel buitenlandse studenten niet gehaald wordt, wat is hiervan de oorzaak? Welke acties worden hiervoor ondernomen?

Toelichting

De selectie van kandidaten gebeurt op basis van **5 selectiecriteria**:

1. achtergronddiploma (discipline),
2. behaalde resultaten en kwaliteit van de studies,
3. professionele ervaring,
4. motivatie en
5. matching (in hoeverre beantwoorden de verwachtingen van de kandidaat aan de inhoud van het Master programma).

Dossiers worden volgens de beoordelingsfiche beoordeeld door een **commissie samengesteld uit het academische personeel dat betrokken is in de gekozen Master en track**. De selectiecriteria worden in de beoordelingsfiche in detail beschreven met een overeenkomstige beoordelingsscore. Voor de nieuwe personeelsleden wordt een briefing-vorming m.b.t. de selectiecriteria georganiseerd. Bij de selectie van de bursalen worden de resultaten van de individuele selecties van kandidaat-bursalen samengelegd en collectief besproken in selectiegroepen per track; dit jaarlijkse proces draagt bij tot een uniforme interpretatie en toepassing van de criteria.

Tot academiejaar 2018-2019 werd aan de 5 voormelde criteria een gelijk gewicht toegekend. Echter, in 2018 bleek uit een kwantitatieve analyse van dossiers uit het verleden dat sommige criteria sterker gecorreleerd zijn met de slaagkansen van de studenten dan andere (zie ook in bijlage DPAC analyse). Als gevolg daarvan werd voor de selectie voor het academiejaar 2019-2020 een variabel gewicht toegekend aan de 5 criteria:

- achtergronddiploma: 10%
- behaalde resultaten en kwaliteit van de studies: 25%
- professionele ervaring: 20%
- motivatie: 20%
- matching: 20%

Sinds 2019 verloopt de indiening van de kandidaturen volledig online.

Kandidaten met een te lage, maar minimaal aanvaardbare Engelse testscore kunnen toegelaten worden tot de Master mits zij met succes een **intensieve cursus Engels** (aangeboden door IOB via Linguapolis) volgen voorafgaand aan de start van de Master. Tijdens Module I worden bijkomend nog Engelse taallessen aangeboden aan studenten die onvoldoende scoorden op de verplichte Engelse taalttest die studenten moeten afleggen aan het begin van het academiejaar.

Het **aandeel buitenlandse studenten bedraagt gemiddeld 94%** op jaarbasis over de afgelopen vijf jaar. IOB zette zich de voorbije jaren in om relatief meer Belgische (en Europese) studenten aan te trekken (door bv. optie van mobility window bij onze Zuidpartners en meer promotie bij zusterfaculteiten); voorlopig nog niet met een duidelijk succes. IOB is er voorlopig wel in geslaagd toegang te vrijwaren voor studenten uit de minst ontwikkelde landen en tezelfdertijd een grotere groep niet-beursstudenten uit het Zuiden aan te trekken.

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Documenten:

- Selectieprocedure (document 'Selection of applicants 2019-2020') en profiel van de IOB Masterstudenten (map 1.1.3.)
- Verslagen IOB Onderwijscommissie (OWC) (map 1.1.10.)
- DPAC: analysis of the experiment (map 1.1.3.)

Contactpersoon

- Stafid studentensecretariaat (G. Annaert)
- Programmadirecteur (S. Vandeginste)

Score voor dit item

- 0: onbestaand
 1: ad-hoc basis
 2: gestructureerde aanzet
 3: gedefinieerd

- 4: beheerst systeem
 5: geoptimaliseerd

1.2.6 TOELATING NIET-MASTERS

Het post-initieel onderwijs staat primair open voor personen die al in het bezit zijn van een graad van master. Personen die niet in het bezit zijn van een graad van master kunnen toegelaten worden, indien uit het aanvraagdossier blijkt dat de gevolgde universitaire studies, de studieduur en de behaalde resultaten, de aard van de beroepservaring, en de motivatie van de student garanties bieden voor succesvolle deelname. (BO, 2.2.3)

- *Hoe gaat het IOB in het aanvraagdossier na dat de student succesvol aan de opleiding kan deelnemen? Is hier een procedure voor ontwikkeld?*

Toelichting

We verwijzen naar de **uitgebreide selectiecriteria en selectieprocedure zoals besproken onder punt 1.2.5.**

Kandidaten dienen een Masterdiploma te bezitten in ontwikkelingsstudies of in een gelijkaardige discipline. Kandidaten met ten minste een 4-jarige Bachelor worden niet automatisch uitgesloten, maar zij dienen op basis van het curriculum van hun Bacheloropleiding aan te tonen dat zij voldoende onderzoeksgerelateerde vakken hebben gevolgd en/of relevante bijkomende cursussen of opleidingen hebben gevolgd en/of zeer relevante werkervaring hebben.

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Documenten:

- Selectieprocedure (document 'Selection of applicants 2019-2020') en profiel van de IOB Masterstudenten (map 1.1.3.)

Contactpersonen:

- Stafid studentensecretariaat (G. Annaert)

Score voor dit item

- 0: onbestaand
 1: ad-hoc basis
 2: gestructureerde aanzet
 3: gedefinieerd
 4: beheerst systeem
 5: geoptimaliseerd

1.2.7 REGLEMENTEN

Het IOB legt de organisatie van het onderwijs vast in algemene en cursusspecifieke reglementen. Deze reglementen omvatten minstens:

- het opleidingsprogramma
- het onderwijs- en examenreglement, met inbegrip van een interne beroepsprocedure
- de omvang en de eindtermen van de opleidingsonderdelen
- de toelatingsvoorwaarden en selectiecriteria
- de kostprijs
- de gehanteerde onderwijs-, werk- en examenvormen
- de diploma's en getuigschriften die worden uitgereikt.

Het IOB verschaft deze interne reglementen als informatie aan de kandidaat-studenten. (BO, 2.2.4)

- *Zijn deze reglementen ter beschikking van (kandidaat-)studenten? Hoe worden ze ter beschikking gesteld?*
- *Hoe worden deze reglementen opgesteld? Is er inspraak van studenten?*
- *Zijn er in het verleden bijsturingen geweest van deze reglementen?*

Toelichting

Kandidaat-studenten krijgen informatie betreffende het programma, de kostprijs en de diploma's via de **brochures** en via de **IOB-website**.

Het **Onderwijs- en Examenreglement (OER)**, met inbegrip van een interne beroepsprocedure, wordt jaarlijks vastgelegd in de Onderwijsraad UAntwerpen, waarin ook de UAntwerpen-studenten vertegenwoordigd zijn. Er bestaat een Engelse vertaling van het OER ("Education and Examination Regulations"). Wat betreft IOB verloopt de participatie van studenten indirect via de feedback die studenten geven via de geijkte evaluatie-instrumenten die ter beschikking staan van de studenten (surveys en focusgroepgesprekken), via de vertegenwoordiging van de studenten in de Onderwijscommissie en de Raad IOB en via de alumni-enquêtes (zie hieronder en verder in punt 1.2.8 en 2.2.3.).

Bij de start van het academiejaar krijgen IOB-studenten informatie betreffende algemene en cursusspecifieke elementen via de **Academic Survival Guide (ASG)**. De ASG bundelt informatie over de onderwijsprogramma's, academisch onderzoek, bibliotheek, regels voor citatie en refereren, de master dissertatie, examens, studentenparticipatie, code of conduct en IOB-medewerkers. Dit document wordt jaarlijks geactualiseerd voor de start van het academiejaar op basis van input/feedback die doorheen het academiejaar wordt verzameld.

De ASG wordt verder aangevuld met **onderwijsinformatienota's** (course information sheets) waarin per vak **gedetailleerde informatie** wordt verstrekt betreffende het opleidingsprogramma, beoogde eindtermen, onderwijs, werk- en examenvormen. Deze zijn beschikbaar voor de start van de cursus en ook via BlackBoard. De course information sheets worden opgesteld door het team van docenten dat verantwoordelijk is voor een vak (en onder leiding van course coördinator). Ze worden jaarlijks bijgewerkt op basis van de **feedbackfiches** die de CIKO (medewerker onderwijskwaliteitszorg) samenstelt en waarin alle evaluatieve input wordt gebundeld (informatie uit de schriftelijke studentenevaluaties, uit focusgroep gesprekken) aangevuld met de eigen ervaring van de docent. Via de feedbackfiches wordt de **input/feedback van de studenten geïntegreerd**, daarnaast hebben de studenten ook een vertegenwoordiging in de IOB **Onderwijscommissie** en in de IOB raad. Om de input van de studenten nog te verhogen werd op het einde van academiejaar 2018-2019 beslist de studentenvertegenwoordigers ook uit te nodigen op de "kleine OWC" (=overleg onderwijspersoneel ter voorbereiding van de Onderwijscommissie).

Een andere belangrijke bron van input zijn de **alumni-enquêtes**. Elke 4 à 5 jaar (2010-2014-2019) wordt er een uitgebreide alumni enquête uitgevoerd waarbij alle alumni (sinds 2000) bevroegd worden over de IOB opleiding, met name de kwaliteit, de relevantie voor de professionele carrière van alumni en alumni-dienstverlening. De alumni geven in de enquête aan in hoeverre ze nieuwe kennis, vaardigheden, attitudes en netwerken hebben opgebouwd tijdens hun IOB studie, alsook in welke mate ze de door IOB vooropgestelde 'learning competenties' inderdaad verworven hebben. Nieuw vanaf 2019 is dat de **recent afgestudeerde studenten** ook zo'n negen maand na afstuderen worden bevroegd terwijl ook de **werkgevers** van de afgestudeerden bevroegd zullen worden. Door het **triangleren van deze drie evaluatie-instrumenten** beogen we een voldoende zicht te krijgen op welke kennis, vaardigheden, netwerken en attitudes onze IOB studenten verwerven en of deze ook nog steeds relevant zijn in de professionele development sector.

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Documenten:

- Brochure Masterprogrammes IOB 2019-2020 (map 1.1.4.)
- Academic Survival Guide (map 1.1.2.)
- Course information sheets (map 1.1.6.)
- Website IOB:
 - www.uantwerpen.be/en/about-uantwerp/faculties/institute-of-development-policy/development-studies/master-development-studies/
 - www.uantwerpen.be/en/study/education-and-training/master-development-evaluation/profile/
 - www.uantwerpen.be/en/study/education-and-training/master-globalisation-development/profile/
 - www.uantwerpen.be/en/study/education-and-training/master-governance-development/profile/
- Website UAntwerpen:
 - Onderwijs- en Examenreglement (OER): www.uantwerpen.be/nl/studeren/voorbereiding-advies-studiekeuze/studieloopbaan/onderwijs-examenreglement/

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (J. Bastiaensen)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)
- Onderwijskwaliteitsmedewerker (CIKO, M. Scheldeman)

- Programmadirecteur (S. Vandeginste)
- Staf lid Studentensecretariaat (G. Annaert)
- Stafmedewerker alumni/UFOO (S. Dewachter)

Score voor dit item

- 0: onbestaand
- 1: ad-hoc basis
- 2: gestructureerde aanzet
- 3: gedefinieerd
- 4: beheerst systeem
- 5: geoptimaliseerd

1.2.8 RECHTSPOSITIUREGELING

Het IOB past de rechtspositieregeling van de student van de UAntwerpen toe, waarin de wederzijdse rechten en plichten van het bestuur en de studenten en de gevolgen van niet-naleving zijn opgenomen. Het IOB tekent ook de wijze waarop de studenten aan het beleid participeren uit in een intern reglement. (BO, 2.2.4)

- *Zijn deze reglementen opgesteld?*
- *Worden ze regelmatig geëvalueerd?*
- *Wordt er rekening gehouden met de resultaten van een dergelijke evaluatie?*
- *Hoe verloopt het proces van inspraak van studenten?*

Toelichting

Wat betreft de rechten en plichten van studenten en de interne **beroepsprocedures** volgt IOB de bepalingen uit het Onderwijs- en Examenreglement (OER) van UAntwerpen.

In uitvoering van dat reglement bepaalt IOB bij aanvang van het academiejaar wie de **ombudspersonen** zijn en wordt deze beslissing meegedeeld aan studenten.

Het OER wordt jaarlijks **geëvalueerd** op UAntwerpen-niveau. Wat betreft de inspraak van de studenten verwijzen we naar het vorige punt 1.2.7. en naar het Organiek reglement IOB waarin de vertegenwoordiging van studenten binnen de officiële organen wordt vastgelegd. De studenten zijn ook telkens met twee stemmen **vertegenwoordigd in de Raad IOB en in de Onderwijscommissie**.

Het **studentencomité** wordt tijdens het kick-off weekend in oktober verkozen. Anderhalve week voor dit teambuildingweekend kunnen studenten hun kandidatuur indienen voor de verschillende functies van het studentencomité (voorzitter, klasvertegenwoordiger, secretaris, studentenvertegenwoordigers). Tijdens het kick-off weekend voeren zij campagne en aan het einde van dit weekend worden via stemming (met formulieren) de verschillende functies ingevuld.

De studenten worden op de hoogte gebracht van alle reglementen en rechten en plichten via de **Academic Survival Guide** en de **Code of Conduct** (zie 1.2.7). Vanuit de vaststelling dat communicatie in een zeer diverse groep van studenten voor veel uitdagingen zorgt, werd een tweetal jaar geleden een werkgroep "**everyday diplomacy**" opgestart. Dit heeft geleid tot de uitbouw van een traject 'intercultural awareness', bestaande uit o.a. een workshop 'everyday diplomacy' tijdens/vlak na het kick-off weekend, de opmaak van een **charter** (soort mini code of conduct) en een aantal sessies doorheen het jaar. De opmaak van het charter is een **participatief proces** dat ieder academiejaar met een nieuwe groep studenten zal **herhaald** worden.

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Documenten:

- Onderwijs- en Examenreglement (OER) van UAntwerpen (map 1.1.1.)
- Academic Survival Guide (map 1.1.2.)
- Code of Conduct (hoofdstuk 13 van de ASG + charter) (map 1.1.2.)
- Organiek Reglement IOB (map 4.1.)

Contactpersonen:

- Staf lid studentensecretariaat (G. Annaert)
- Onderwijskwaliteitsmedewerker/CIKO (M. Scheldeman)

Score voor dit item

- 0: onbestaand
- 1: ad-hoc basis
- 2: gestructureerde aanzet
- 3: gedefinieerd
- 4: beheerst systeem
- 5: geoptimaliseerd

1.2.9 STUDIEGELDEN

De UA neemt maatregelen opdat de hoogte van de inschrijvingsgelden geen drempel vormt voor studenten uit minder begoede sociaal-economische groepen. De UA stelt desgevallend beurzen of studentenleningen beschikbaar. (BO, 2.2.5)

- *Welke maatregelen neemt de UA opdat de omvang van de studiegelden geen drempel vormt voor studenten uit financieel minder sterke sociaal-economische groepen?*

Toelichting

Het **inschrijvingsgeld** bedraagt **1.550 euro** (€ 350 + € 20/ECTS).

Studenten uit 'Least developed countries', 'Low income countries' en 'Lower middle income countries' van de OESO-DAC lijst die in hun land van herkomst wonen op het moment van indiening van een kandidatuur, krijgen een **vermindering en betalen 830 euro** (€ 350 + € 8/ECTS). VLIR-UOS en BTC/Enabel bursalen vallen onder deze laatste categorie maar hun inschrijvingsgeld wordt gedekt door de studiebeurs. Andere beursstudenten betalen 5.000 euro, maar zij kunnen een vermindering krijgen indien er een overeenkomst bestaat tussen IOB en de beursverlenende instantie.

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Documenten:

- Website IOB: www.uantwerpen.be/en/about-uantwerp/faculties/institute-of-development-policy/development-studies/master-development-studies/application/
- Verslagen IOB Onderwijscommissie (map 1.1.10.)
- Verslagen Raad IOB (map 4.5.)

Contactpersoon:

- Staf lid studentensecretariaat (G. Annaert)

Score voor dit item

- 0: onbestaand
- 1: ad-hoc basis
- 2: gestructureerde aanzet
- 3: gedefinieerd
- 4: beheerst systeem
- 5: geoptimaliseerd

1.3 ONDERZOEK**1.3.1 BELEIDSPLAN**

Het IOB legt de thema's en disciplines van zijn onderzoek vast in zijn beleidsplan. (BO, 2.3)

- *Hoe wordt het onderzoeksbeleid uitgestippeld?*
- *Hoe worden beslissingen genomen over onderzoekslijnen?*
- *Hoe wordt de realisatie van de doelstellingen opgevolgd?*
- *Hoe is onderzoek geïntegreerd in de werklast van het personeel?*

Toelichting

IOB grijpt externe evaluaties aan om zijn **onderzoeksbeleid** uit te stippelen en bij te sturen. De huidige cyclus is gebaseerd op de evaluatie voor de Vlaamse overheid in juni 2015 en de onderzoeksaudit voor UAntwerpen in juni 2016. Op die basis werd via een participatief proces een specifiek onderzoeksbeleidsplan opgemaakt en goedgekeurd in juni 2017 (*“Research Strategy 2017-22. Development Processes, Actors and Policies”*).

Dit plan werd reeds tussentijds **geëvalueerd** (*Short-term follow-up Research Evaluation. Faculty of Business and Economics and the Institute of Development Policy (IOB)*) en goedgekeurd door de Onderzoeksraad van UAntwerpen in mei 2019.

Na een eerste eigen **benchmarkstudie** gerealiseerd in januari 2015, maakte IOB in 2018 een nieuwe benchmarkstudie waarin de publicatie-output voor de periode 2013-17 wordt vergeleken met 10 gelijkaardige Europese instituten.

De **onderzoekslijnen** werden teruggebracht van vier tot drie lijnen:

- (1) Environment and Sustainable Development;
- (2) Global Governance and Inclusive Development;
- (3) State Formation and Resilient Societies.

De onderzoekslijnen fungeren nog steeds als functionele, geen administratieve platformen. Ze bieden aan de leden ervan de kans om ideeën uit te wisselen over onderzoek en geven input bij de formulering van vacatures en de selectie van kandidaten. Het IOB-onderzoek groeperen onder drie grote noemers vereenvoudigt ook de externe communicatie over ons onderzoek.

De overgang van de vroegere themagroepen naar onderzoekslijnen werd consistent positief geëvalueerd, voornamelijk omdat het meer interactie tussen al de leden van het ‘IOB-huis’ stimuleerde. In dit perspectief werd met het recente beleidsplan ook de functie van ‘onderzoekslijncoördinator’ afgeschaft. Sindsdien is de coördinatie van de verschillende onderzoekslijnen gecentraliseerd bij (de voorzitter van) de Onderzoekscommissie, wat het nodige overzicht en institutionele articulatie garandeert. Zoals gesignaleerd in de vorige audit was er met de hervorming wel een pijnpunt dat een aantal jonge onderzoekers initieel minder goed hun weg vonden in het ‘IOB-huis’. Om dit te verhelpen, wijzigde IOB in december 2018 haar **AAP-aanwervingsbeleid**, namelijk door AAP van bij de aanwerving te linken aan de onderzoeksagenda van een ZAP.

In de voorbije 4,5 jaar werden **4 ZAP-vacatures ingevuld** en een **50% TT-ZAPBOF-mandaat** opengesteld. Het ZAP-kader groeide zo van 10 FTE ZAP in januari 2016 tot 12,5 FTE ZAP in september 2019; vanaf 1 oktober 2019 wordt dat zelfs 13 FTE ZAP (incl. 50% TT-ZAPBOF). De drie onderzoekslijnen werden versterkt (i.p.v. nieuwe thematieken te introduceren) en het multidisciplinaire karakter van het instituut groeide, met o.a. de aanwerving van ZAP met een basisdiploma Rechten, Antropologie, Geschiedenis en Economie.

IOB heeft een internationaal samengestelde **Wetenschappelijke Raad van Advies** die eens per jaar vergadert en die, o.m. op basis van het jaarverslag of specifieke (ontwerp)beleidsteksten, het wetenschappelijk beleid en de output bespreekt en IOB adviseert over opvolging en bijsturing.

Het **onderzoeksbeleidsplan** *“Development Processes, Actors and Policies”* bevat zeer precieze indicatoren van de wetenschappelijke productie die wordt verwacht van de verschillende personeelscategorieën. Die worden ook weerspiegeld in de matrix met ZAP-evaluatiecriteria (die in de finale fase van aanpassing zit). Zo wordt de **realisatie van de doelstellingen** opgevolgd.

Voor elk personeelslid ligt het percentage vast dat wordt besteed aan onderwijs, onderzoek en dienstverlening. Voor het ZAP bedraagt het **percentage voor onderzoek** standaard 40%, maar daarop zijn op basis van het intakegesprek en/of de doelgesprekken met ZAP-leden individuele variaties mogelijk. Het verslag van deze doelgesprekken vormt nadien ook de basis voor evaluatie (vijfjaarlijks, bij vaste aanstelling of bij bevordering).

Om onderzoekers te ondersteunen bij communicatie van onderzoeksresultaten werd in juni 2018 een ‘communicatie- en outreach-medewerker’ aangeworven. In het kader van de nog te finaliseren onderzoeks- en outreachstrategie (zie punt 1.4.1.) adviseert en ondersteunt deze medewerker onderzoekers met het ook op het versterken van hun onderzoeksimpact. (bv. hoe deze voor te stellen bij het werven van onderzoeksfondsen, hoe en waar onderzoek verspreiden om zo maximaal werkelijke impact te realiseren).

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Documenten:

- Jaarverslagen IOB (map 6.)
- Onderzoeksbeleidsplan “Development processes, actors and policies 2017-22” (map 2.2.1.)
- “Short-term follow-up Research Evaluation. Faculty of Business and Economics and the Institute of Development Policy (IOB)” (mei 2019) (map 2.3.)

- Benchmark study: “Publication output in Development Studies Institutes 2013-2017”, mei 2018 (map 2.2.2.)
- Verslagen van doelgesprekken met individuele ZAP-leden (map 5.1.4.)
- Vacatureteksten ZAP-vacatures (map 5.1.3.)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (J. Bastiaensen)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (M. Verpoorten)

Score voor dit item

- 0: onbestaand
- 1: ad-hoc basis
- 2: gestructureerde aanzet
- 3: gedefinieerd
- 4: beheerst systeem
- 5: geoptimaliseerd

1.3.2 VLAAMSE EN INTERNATIONALE MEERWAARDE

Het IOB streeft in zijn onderzoek Vlaamse en internationale meerwaarde na, op basis van kwaliteit, relevantie en specificiteit. Het IOB werkt waar relevant en mogelijk samen met de Vlaamse universiteiten en internationale instellingen. (BO 2.3)

- *Wat is de toegevoegde waarde, zowel Vlaams als internationaal, van de onderzoeksactiviteiten van het IOB?*

Toelichting

De **internationale** (en *a fortiori* Vlaamse) meerwaarde blijkt uit de publicaties in de meest toonaangevende tijdschriften met hoge impactfactoren en de gemiddelde h-index van de IOB-onderzoekers.

De **benchmarkstudie** is een andere sterke indicator van internationale relevantie en competitiviteit. Deze studie (“Publication output in Development Studies Institutes 2013-2017”, mei 2019) vergelijkt de output en impact van de onderzoekspublicaties van IOB voor de periode tussen 2013 en 2017 met die van tien vergelijkbare Europese instituten. Deze steekproef is breder dan de steekproef die is gebruikt voor de benchmarkstudie die we in 2014 hebben uitgevoerd. De voornaamste conclusie is dat IOB uitstekend presteert in termen van output, maar iets minder in termen van impact. Dit is zo voor zowel WoS-papers als voor ‘Google Scholar-papers’. Terwijl een gemiddelde onderzoeker bij IOB meer dan 150% van de sectorgemiddelde Google-wetenschappelijke publicaties en 100% van de sectorgemiddelde WoS-papers publiceert, is de impact die we met hen realiseren slechts 50% - 60% van de sectorgemiddelden.

Ook op **Vlaams** niveau toont het onderzoek aan IOB zijn relevantie, getuige waarvan ruime deelname aan het publieke debat langs de weg van opiniestukken, vulgariserende activiteiten en dienstverlening aan gouvernementele en niet-gouvernementele instanties (zie IOB-jaarverslagen).

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Documenten:

- Jaarverslagen IOB (map 6.)
- Onderzoeksbeleidsplan “Development processes, actors and policies 2017-22” (map 2.2.1.)
- “Short-term follow-up Research Evaluation. Faculty of Business and Economics and the Institute of Development Policy (IOB)” (mei 2019) (map 2.3.)
- Benchmark study: “Publication output in Development Studies Institutes 2013-2017”, mei 2018 (map 2.2.2.)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (J. Bastiaensen)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (M. Verpoorten)
- Stafmedewerker bibliotheek (H. De Backer)

Score voor dit item

- 0: onbestaand
- 1: ad-hoc basis
- 2: gestructureerde aanzet
- 3: gedefinieerd
- 4: beheerst systeem
- 5: geoptimaliseerd

1.3.3 KWALITEITSBEWAKING

De UA zorgt, samen met het IOB, voor de kwaliteitsbewaking van het onderzoek, volgens een systeem dat aangepast is aan zijn opdracht maar binnenlandse en internationale vergelijking mogelijk maakt. (BO 2.3)

- *Hoe wordt er toegezien op de kwaliteit van het onderzoek?*
- *Hoe wordt ervoor gezorgd dat de output en impact van het onderzoek vergelijkbaar is met deze van de Vlaamse universiteiten en gelijkaardige buitenlandse instellingen?*

Het antwoord op deze vraag mag u opnemen onder punt "2. Beleidsplan en kwaliteitszorg"

1.4 DIENSTVERLENING

1.4.1 OVEREENKOMSTEN EN OPDRACHTEN

Het IOB verleent wetenschappelijke en maatschappelijke dienstverlening binnen het domein van ontwikkelingsbeleid- en beheer. Het kan hiertoe overeenkomsten sluiten met, en opdrachten aanvaarden van Vlaamse, Belgische en internationale overheden, niet-gouvernementele organisaties, en bedrijven. (BO, 2.4)

- *Beschrijf de dienstverlening van het IOB.*
- *Werden overeenkomsten afgesloten of opdrachten aanvaard van de genoemde instellingen?*

Toelichting

IOB bleef zeer actief inzetten op diverse domeinen van wetenschappelijke en maatschappelijke dienstverlening, en zette stappen naar het verder uitklaren en strategischer aansturen van de variëteit aan activiteiten. Als input voor dit proces organiseerden we o.a. een gezamenlijke externe studiedag met het CERES-netwerk rond maatschappelijke impact en een interne studiedag/consultancy met de communicatie-experten van IDS-Sussex. Vooral met de aanbevelingen van IDS gingen we aan de slag:

- (1) missie, visie en onderzoeksfocus (inclusief Centraal Afrika) werden verder uitgeklaard in het nieuwe onderzoeksbeleid en gecommuniceerd in een aangepaste externe naam (Institute of Development Policy/Instituut voor Ontwikkelingsbeleid);
 - (2) de outreach-dimensie van het onderwijs werd explicieter onderkend en aangestuurd (verdieping alumni-beleid, bredere strategische samenwerking met de UAntwerpen in het Global Minds programma);
 - (3) we investeerden in de versterking van onze communicatiecapaciteit (aanwerving communicatie-medewerker); en
 - (4) we versterkten de relaties met parlementairen (vernieuwd CREAC Noord-Zuid platform).
- De verdere aanbevelingen in functie van een versterking van de communicatie- en outreach-strategie zijn een 'work in progress':

Voorheen betrof dit een lange lijst van diverse initiatieven. Nu worden de activiteiten van wetenschappelijke en maatschappelijke dienstverlening **gegroepeerd in zeven coherente outreach/dienstverleningscategorieën**:

- (1) deelname publieke debat;
- (2) externe expertise aan gespecialiseerde ontwikkelingsinstellingen;
- (3) ingebedde expertise Noord-partners;
- (4) bijdragen zichtbaarheid IOB;
- (5) samenwerking en capaciteitsopbouw Zuid-partners;
- (6) samenwerking met UAntwerpen;

(7) oprichten en/of actieve betrokkenheid bij development 'spin-offs'.

Voor elk van deze categorieën wordt de laatste hand gelegd aan een **generieke 'impact pathway'** die telkens het uitgangspunt zal vormen voor de individuele rapportering in de doelgesprekken en de periodieke evaluaties. (In dat perspectief werd deze lijst ook opgenomen in de geactualiseerde evaluatiematrix en vervolledigd met een handleiding die de principes voor de kwantificering van de inzet op dit terrein vastlegt.) Eveneens wordt er voor de zeven categorieën gewerkt aan een **verdere explicitering en/of versterking van het institutioneel beleid**.

Voor sommige categorieën is er reeds een grotere mate van explicitering en beleidsaansturing, zoals voor de samenwerking met Zuid-Partners (o.a. IOB Going Global, samenwerkingsakkoorden) en met UAntwerpen (o.a. in het kader van het Global Minds programma, i.h.k. van het Korfvak Global Justice, via gespecialiseerde lessen, via het keuzevak 'Debating Development' en via ondersteuning vorming en partnerwerking USOS in DR Congo en Nicaragua).

Voor andere categorieën is dit voorlopig minder expliciet of minder institutioneel uitgewerkt. Op korte termijn zal worden uitgeklaard welke categorieën een verdere uitklaring en/of meer institutionele aanpak vereisen, en in elk geval zal er samen met de communicatiemedewerker verder werk worden gemaakt van de versterking van de communicatiestrategie en i.c. ook de inzet van de medewerker zelf.

IOB- medewerkers participeren in de Raad van Bestuur van ENABEL (uitvoerende organisatie van de Belgische Ontwikkelingssamenwerking) en Oxfam Belgium, in de Adviesraad van Broederlijk Delen, ...

Consultancy wordt in de regel uitgevoerd als het een aanvulling of een versterking kan betekenen van de eigen onderzoeksagenda of die van haar partnerprogramma's, maar niet enkel en alleen als middel om inkomsten te verzekeren.

De **extern gefinancierde onderzoekopdrachten van beleidsondersteuning** werden in 2015-2019 uitgevoerd voor een brede groep van opdrachtgevers, zoals: Vlaamse Interuniversitaire Raad Ontwikkelingssamenwerking (VLIR-UOS, Universiteit Namen, Ministerie van Buitenlandse Zaken (Nederland), Unicef, Imperial College of Science, Technology and Medicine, Universiteit Wageningen (Nederland), Fonds Wetenschappelijk Onderzoek (FWO), UNU-CRIS, European Centre for Development Policy Management (ECDPM), International Growth Centre (IGC), Partnership for Economic Policy, United Nations University (UNUWIDER, Helsinki), Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEVAL), Fonds Wetenschappelijk Onderzoek (FWO), Belgian Reference Centre for the Expertise on Central Africa (ECA/CRE-AC), EU Horizon 2020 (Marie Curie), Overseas Development Institute (ODI), UN Food and Agriculture Organization (FAO), Wereldbankgroep, International Institute for Democracy and Electoral Assistance, Universiteit Leiden, London School of Economics, het Ministerie voor Buitenlandse Zaken Zweden, International Crisis Group, Knowledge Platform Security & Rule of Law (KPSRL), International Food Policy Research Institute (IFPRI), London School of Economics en Intergovernmental Group of Twenty-Four (G-24).

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Documenten:

- Jaarverslagen IOB (map 6.)
- Draftnota "Outreach Principles & Action Plan" (map 3.3.)
- Evaluatiecriteria ZAP (ZAP Functieprofiel IOB en evaluatierooster goedgekeurd 18 januari 2013) (map 5.1.2.)
- IDS-rapport "Developing the Institute of Development Policy and Management's (IOB) strategic approach to strengthening institutional profile and research uptake for impact" (map 3.3.)
- Global Minds-documenten (map 4.7.)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (J. Bastiaensen)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (M. Verpoorten)
- Stafmedewerker Outreach & Communicatie (M. Domen)

Score voor dit item

- 0: onbestaand
- 1: ad-hoc basis
- 2: gestructureerde aanzet
- 3: gedefinieerd
- 4: beheerst systeem
- 5: geoptimaliseerd

1.5 SAMENWERKING BINNEN EN BUITEN VLAANDEREN

1.5.1 TOENAME EXPERTISE DOOR SAMENWERKING

Het IOB streeft toename van zijn expertise en van de effectiviteit van zijn werking na door samenwerking met andere universiteiten en onderzoeksinstituten, inclusief in ontwikkelingslanden. De samenwerking moet een meerwaarde opleveren voor de eigen opleidingen, onderzoek en/of dienstverlening. (BO, 2.5)

- *Hoe intensief is de samenwerking van het IOB met de andere Vlaamse universiteiten en buitenlandse universiteiten en onderzoeksinstituten? En met instellingen in ontwikkelingslanden?*
- *Is de nationale en internationale uitwisseling toegenomen door de middelen van de overheid?*
- *Welke criteria worden gehanteerd voor de selectie van partners?*
- *Levert de samenwerking meerwaarde op?*

Toelichting

IOB werkt samen met verschillende Vlaamse en buitenlandse universiteiten in het **globale Noorden**. De intensiteit van de samenwerking hangt af van de inhoud ervan.

Wat betreft **onderzoek** lopen verschillende vormen van stabiele of wisselende samenwerking met centra in het Noorden, zoals LICOS, CES, HIVA en CRPD (KU Leuven), EU studies en Conflict Research Group (Ghent University), Cerami (ULB-UMons), UCL en UNamur, University Lancaster, Deval (Germany), Université du Québec en Outaouais (Canada), Cornell University, Georgetown University, University of Waikato (USA), University of Oxford, University of Essex, City University (UK), European Commission, World Bank en IFPRI.

Voor wat betreft het **doctoraten** functioneert IOB in het kader van de doctoraatsopleiding van CERES en werd er ingezet op gezamenlijke doctoraten (KULeuven, UGent, UCL, Maastricht, UNamur). Tevens participeert IOB-staf ook regelmatig in jury's van doctoraten aan andere universiteiten in binnen- en buitenland. Verder is er ook **onderwijssamenwerking** met verschillende instellingen (zie 1.2.3).

IOB organiseerde **internationale conferenties**, waaronder

- 50 years of Development Studies in Antwerp (24-26 June 2015);
- Governance, peace and development in Burundi (5-7 July 2018), Third conference of the Burundi Research Network,
- Development Policies and Practices in the Democratic Republic of Congo (5 - 7 November 2018) - Centre Bilembo, Kinshasa-Gombe)

IOB-stafleden verbleven voor onderzoeksverblijven onder meer aan Columbia University, United Nations Economic and Social Commission for Western Asia (UNRESCWA, Lebanon) ...). IOB is ook een actief lid van EADI en Nadia Molenaers vertegenwoordigt de Belgische ontwikkelingsinstituten in het EXCO van EADI. IOB heeft hier geen prioritaire institutionele partners; de keuze voor samenwerking groeit vanuit het **uitgebreide internationale netwerk** van de IOB-medewerkers en de specifieke opportuniteiten of noden die zich aandienen. Dankzij een jarenlange intensieve samenwerking groeiden er wel enkele de facto zwaartepunten zoals o.a. LICOS.

Deze uitgebreide en gevarieerde samenwerking met allerlei Noord-instellingen levert een evidente meerwaarde op verschillende terreinen. Ze draagt direct bij tot de kwantiteit en kwaliteit van de publicatie-output, het verwerven van relevante (internationale) financiering, het verspreiden van de onderzoeksresultaten naar verschillende doelpublieken en zorgt ook voor een grotere internationale naambekendheid van het IOB. Deze samenwerkingen komen spontaan tot stand vanuit individuele initiatieven van IOB-staf.

IOB heeft ook een lange traditie en een stevig pakket van **institutionele partnersamenwerkingen in het globale Zuiden**. Hier is er verder geconcentreerd op een beperkt aantal instellingen, met name ook via het IOB Going Global (VLIR ICP Incremental Funding) initiatief (zie ook 1.5.2.). In dit kader werkt IOB vandaag intensief tot zeer intensief samen met instellingen in DR Congo (UCB-Bukavu), Ecuador (Cuenca), de Filippijnen (De La Salle University Manilla), Nicaragua (UCA-Nitlapan) en Tanzania (Mzumbe University). Daarnaast zijn er verschillende instellingen waarmee op meer **individuele basis** wordt samengewerkt in DR Congo (Université de Kisangani, Université Catholique du Congo), Colombia (Universidad de Antioquia, Medellin), Oeganda (Gulu, MUST), Peru (Universidad Nacional de Altiplano, Puno) en Zuid-Afrika (UCT).

IOB neemt ook de coördinatie van het **VLIR-IUS** programma met de Université du Burundi voor zijn rekening. Dit is een programma van lange-termijn institutionele ondersteuning van de UB waarin zowel UAntwerpen, KULeuven als VUB betrokken zijn. In dat kader werd onder meer de oprichting van een *Ecole doctorale* aan de UB ondersteund. De samenwerking met Zuid-partners is essentieel op – ook naar de toekomst toe – op een verantwoorde en duurzame manier onderzoek, outreach and onderwijs te (blijven) verzorgen in het domein van de ontwikkelingsstudies (zie o.a. ook de toelichting bij IOB Going Global in 1.5.2). De selectie van deze partners is enerzijds gebaseerd op historische samenwerkingsverbanden en anderzijds op een inschatting van het potentieel van de samenwerking voor de academische output van IOB i.s.m. de partnerinstelling (o.a. ook afhankelijk van aanwezigheid van beloftevolle alumni, aanwezigheid van lange termijn samenwerkingsprogramma's (VLIR IUS), enz.).

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Documenten:

- Jaarverslagen IOB (map 6.)
- IOB Going Global (map 1.1.7.)
- Draftnota "Outreach Principles & Action Plan" (map 3.3.)
- Evaluatiecriteria ZAP (ZAP Functieprofiel IOB en evaluatierooster goedgekeurd 18 januari 2013) (map 5.1.2.)
- Conferenties (map 3.4.)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (J. Bastiaensen)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (M. Verpoorten)

Score voor dit item

- 0: onbestaand
 1: ad-hoc basis (samenwerking Globale Noorden)
 2: gestructureerde aanzet
 3: gedefinieerd
 4: beheerst systeem (Globale Zuiden)
 5: geoptimaliseerd

1.5.2 GEZAMENLIJKE ONDERZOEKSPROJECTEN EN ONDERWIJSACTIVITEITEN

Het IOB streeft internationale samenwerking na op het vlak van onderwijs en onderzoek in de vorm van gezamenlijke onderzoeksprojecten, de gezamenlijke organisatie van onderwijsactiviteiten, en de uitwisseling van studenten, met als eventueel perspectief bi-diplomering of gezamenlijke diplomering. (BO, 2.5)

- *Vindt er effectief bi-diplomering of gezamenlijke diplomering plaats?*

Toelichting

Internationale samenwerking op het vlak van onderwijs gebeurt sinds **academiejaar 2017-2018** het meest concreet en gestructureerd in het kader van het VLIR-UOS ICP Incremental Funding project (IOB Going Global) waarbij de Zuidcomponent van de masterprogramma's verder wordt uitgediept. De partners waarmee wordt samengewerkt zijn Université Catholique de Bukavu, DR (Congo), De la Salle University (Filipijnen), Universidad Centroamericana UCA (Nicaragua), Mzumbe University (Tanzania). De **onderwijsactiviteiten** die samen worden georganiseerd zijn o.a.:

- **studentenmobiliteit:** mobility window tijdens "Research Methods II" en veldwerk voor de master dissertatie (dit versterkt de nexus onderwijs-onderzoek-dienstverlening, zie ook 1.2.3).
- **staff mobility** in twee richtingen: verschillende IOB-stafleden bezoeken op regelmatige basis de partnerinstellingen en stafleden van de partnerinstellingen doceren als gastdocenten aan IOB.
- **winter schools & workshops:** aan verschillende partnerinstellingen werden methodologische workshops (o.a. refresher courses van bepaalde evaluatiemethodes), training in datacollectie (nexus onderwijs-onderzoek) en winter schools rond specifieke thematieken (Governance of Natural Resources) georganiseerd.
- input in de opbouw van **masterprogramma's:** zowel in Nicaragua als in Tanzania wordt input gegeven in de uitbouw van de masterprogramma's. Tot op heden heeft dit nog niet geleid tot bi-

diplomering of gezamenlijke diplomering. Bij trainingen en workshops worden wel certificaten uitgereikt. Het verst gevorderd in het proces naar het gezamenlijk aanbieden van masterprogramma was de samenwerking met UCA (Nicaragua), maar de voorbereidingen hiervoor zijn helaas enorm vertraagd door interne hervormingen en (vooral) de politieke crisis in het land. Voorlopig werd daarom de ambitie opgeborgen om in Managua een Centraal-Amerikaanse versie van onze masterprogramma's (met één module in Antwerpen, en bi-diplomering) aan te bieden. Het blijft wel de bedoeling om vanaf 2020 in Managua een aangepaste, maar equivalente derde Module 'Local Institutions and Poverty Reduction' aan te bieden. Die kan dan opgenomen worden door studenten die in Antwerpen de masters volgen. Dat biedt de facto de mogelijkheid om onze masters af te ronden met slechts 6 maand aanwezigheid in Antwerpen (nl. module III en thesis in Managua). De ervaring in Nicaragua leerde ons ook dat bi-diplomering en gezamenlijke diplomering complexe en risicovolle, zij het niet onmogelijke processen zijn.

Naast de samenwerking in het kader van het ICP Incremental Funding project, doceren verschillende IOB-staffleden ook aan universiteiten waarmee ze **individuele onderwijs/onderzoekssamenwerking** mee hebben (zoals bv. Gulu Oeganda).

IOB is betrokken bij verschillende vormen van internationale samenwerking in **onderzoek**. Een eerste vorm zijn projecten met onze **institutionele partners in het Zuiden**. VLIR-IUS (DR Congo, Burundi) en andere VLIR-initiatieven in Nicaragua, Oeganda en Tanzania zijn hiervan de belangrijkste, aangevuld met verschillende andere bronnen van externe financiering (zoals ODI, International Growth Centre (IGC), DFID, Wereldbank, FWO, NORFACE-Belmont Forum, IDS,...). Onderzoek van IOB FWO-mandaathouders in DR Congo, Rwanda, Oeganda gebeurt ook gedeeltelijk in samenwerking met **lokale partners**.

Een andere vorm van internationale onderzoekssamenwerking gebeurt vanuit **ad-hoc**-onderzoekconsortia. Sommige hebben een terugkerend karakter (samenwerking met LASDEL-Niger), andere zijn occasioneel (bv. ESPA project met Imperial College-London, Wageningen, Duke University, UABarcelona, Rutgers University, & Université du Quebec, NORFACE-Belmont consortium project (met Nitlapan-UCA en AgroParisTech, France), CBMS-netwerk (Filippijnen, Nicaragua),...)

Wat de **doctoraten** betreft, is er een gestructureerde samenwerking binnen de Nederlands-Vlaamse doctorale school CERES (voor de opleiding van een deel van onze kandidaten) en worden er in toenemende mate gezamenlijke doctoraten (met UGent, KU Leuven, UCLouvain) opgezet en afgewerkt. Er zijn 3 lopende joint PhD's waarvan 1 met UGent (Mathias De Roeck, start 2014) en 1 met KUL (Carmen Collado, start 2018). 1 joint PhD met Maastricht is gestart in 2013 en loopt nog (Jesenia Verdezoto, start 2013).

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Documenten:

- ICP incremental funding/ IOB Going Global documenten (map 1.1.7.)
- Voorstel UFOO-project 2015 (map 1.1.11.)
- Voorstel UFOO project 2018-20 & report UFOO rapport 2018 en plannen 2019 (map 1.1.11.)
- Jaarverslagen IOB (map 6.)
- Onderzoeksbeleidsplan "Development processes, actors and policies 2017-22" (map 2.2.1.)
- "Short-term follow-up Research Evaluation. Faculty of Business and Economics and the Institute of Development Policy (IOB)" (mei 2019) (map 2.3.)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (J. Bastiaensen)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (M. Verpoorten)
- Voorzitter Doctoraatscommissie (M. Verpoorten)

Score voor dit item

- 0: onbestaand
- 1: ad-hoc basis
- 2: gestructureerde aanzet
- 3: gedefinieerd
- 4: beheerst systeem
- 5: geoptimaliseerd

2. BELEIDSPLAN EN KWALITEITZORG

Het IOB stelt, samen met de UA, voor 1 januari 2017, een strategisch beleidsplan op waarin het de hoofdlijnen schetst van zijn beleid voor de duur van de lopende overeenkomst ten aanzien van onderwijs, onderzoek en dienstverlening. Het IOB geeft in het strategisch beleidsplan eveneens aan hoe het gevolg zal geven aan de aanbevelingen uit de evaluatie van de afgelopen beheersovereenkomst.

2.0 TERUGBLIK

Geef voor het luik 'Beleidsplan en kwaliteitszorg' een terugblik op de periode van de lopende beheersovereenkomst. Geef hier ook aan wat er gebeurd is met de aanbevelingen van de vorige evaluatie voor zover ze op dit luik betrekking hebben.

Voor de inhoudelijke aspecten mbt de kernopdrachten van het beleidsplan (zie algemene terugblik onder punt 1.)

Hoewel de werkdruk veroorzaakt door de interne processen en de huidige opdrachten op het IOB zeer hoog blijft (en een constraint vormt voor elke bijkomende activiteit), werd ernstig aandacht besteed aan de aanbeveling om ons als IOB meer toe te leggen op de **externe dimensies** (en een aantal existentiële vragen). Zo kwam er een naamsverandering (Institute of Development Policy –zonder 'and Management), werd een communicatiemedewerker aangeworven en werd ingezet op de 'globalisering' van het IOB onderwijs (IOB Going Global, alumni), de onderzoeksagenda geactualiseerd, stappen gezet in het uitklaren van de 'societal outreach' strategie (o.a. meer publicaties/activiteiten voor niet-academische publiek, versterken van de interactie met de UAAntwerpen, consolideren beleidsondersteuning (inter)nationale ontwikkelingsactoren en 'spin-offs', capaciteitsopbouw in het Zuiden). Voor outreach blijft er nood aan meer strategische sturing en daarbinnen een meer effectieve institutionele ondersteuning, m.n. door de communicatiemedewerker.

Voor wat betreft de **kwaliteitszorg onderwijs** werd in de bredere context van de gedecentraliseerde kwaliteitscontrole binnen NVAO de overgang gemaakt van externe kwaliteitscontrole door een directe NVAO-review naar een door de UAAntwerpen aangestuurd proces van institutionele review (als zodanig door NVAO gevalideerd). Na de goede resultaten bij de laatste externe NVAO review, kregen we bij de eerste tussentijdse interne UAAntwerpen review uitstekende punten voor de documentering en het beheer van onze onderwijsprogramma's. Verschillende IOB praktijken werden aangestipt als 'best practices' voor de hele UAAntwerpen. Binnen drie jaar verwachten we een eerste grondige, ook inhoudelijke review van onze masterprogramma's vanuit UAAntwerpen.

Voor wat betreft de **kwaliteitszorg onderzoek en dienstverlening** valt te vermelden dat we de inhoudelijke outputcriteria voor onderzoek hebben aangepast en de categorieën van externe wetenschappelijke dienstverlening nauwkeurig hebben afgebakend alsook de manier waarop we de inzet op dit terrein willen 'meten'. Deze aanpassingen vertalen ook onze zorg voor de werkbaarheid (werkdruk) en de daarmee samenhangende institutionele keuze voor kwaliteit boven loutere kwantiteit in het perspectief van 'duurzame excellentie'.

2.1 BELEIDSPLAN

2.1.1 TOEKOMSTVISIE EN VOLGENDE BELEIDSPLAN

Het IOB stelt, samen met de UA, voor 1 januari 2017, een strategisch beleidsplan op waarin het de hoofdlijnen schetst van zijn beleid voor de duur van de lopende overeenkomst ten aanzien van onderwijs, onderzoek en

dienstverlening. Het IOB geeft in het strategisch beleidsplan eveneens aan hoe het gevolg zal geven aan de aanbevelingen uit de evaluatie van de afgelopen beheersovereenkomst.

Het IOB stelt, ten laatste vóór 14 oktober 2020, een nieuw strategisch beleidsplan op waarin het de toekomstvisie van het IOB expliciteert en waarin alle onderdelen zoals hierboven vermeld volledig uitgewerkt worden. Dit beleidsplan 2021-2025 zal immers de basis vormen voor en integraal deel uitmaken van een volgende beheersovereenkomst. (BO 3.1)

- Heeft het IOB de toekomstvisie van het instituut al geëxpliciteerd?
- Is het IOB al gestart met het uittekenen van het nieuwe beleidsplan 2021-2025?

Toelichting

IOB is nog niet begonnen met het uitschrijven van een nieuw beleidsplan; hiervoor wordt o.a. ook gewacht op de input van deze **audit** en de voorziene reflectie op de resultaten van deze audit met onze Wetenschappelijke Raad voor Advies (**WRA**). Rekening houdend met deze input zal IOB tijdens een **beleidsdag** op 12 februari 2020 het nieuwe beleidsplan opstellen; vooraf zullen specifieke voorbereidende vergaderingen noodzakelijk zijn die door het Bureau worden gecoördineerd.

Uiteraard zal het nieuwe beleidsplan verder bouwen op de aan de gang zijnde processen, met name ook de afronding van onze beleidstekst rond outreach en de tussentijdse (voor sommige initiatieven ook externe) evaluaties van de vernieuwende initiatieven (IOB Going Global en VLIR ICP programma's, alumni-werking, verdiepte samenwerking UAAntwerpen via Global Minds).

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Documenten:

- Draftnota "Outreach Principles & Action Plan" (map 3.3.)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (J. Bastiaensen)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (M. Verpoorten)

Score voor dit item

- 0: onbestaand
- 1: ad-hoc basis
- 2: gestructureerde aanzet
- 3: gedefinieerd
- 4: beheerst systeem
- 5: geoptimaliseerd

2.2 KWALITEITZORG EN ACCREDITATIE

2.2.1 INTERNE EN EXTERNE KWALITEITZORG

De UA zorgt, samen met het IOB, voor de interne en externe kwaliteitszorg van de onderzoeks- en onderwijsactiviteiten volgens de voorschriften in artikel II. 121 en II. 122 van de Codex Hoger Onderwijs. De externe beoordelingen verlopen op grond van een gevalideerd protocol van kwaliteitszorg. (BO 3.2)

- Wat zijn de belangrijkste conclusies van de visitaties tijdens de looptijd van de beheersovereenkomst?
- Hoe is het IOB omgegaan met de resultaten van de visitaties? Is er met de resultaten rekening gehouden in het beleid?
- Heeft de interne kwaliteitszorg de kwaliteit van onderzoek, onderwijs en dienstverlening tot nu toe verbeterd?

Toelichting

Na afloop van de **2015 NVAO onderwijsvisitatie** heeft de onderwijscommissie een duidelijk zicht gekregen op de sterktes en de verbeterpunten van de opleidingen. Het panel signaleerde onder andere volgende **sterktes**: relevante en duidelijke leerdoelen, kwaliteit van onderwijs (methodieken, teaching skills, expertise, student-centred learning, competence-driven approach...) en complimenteerde IOB voor haar diverse vormen van evaluatie. De visitatiecommissie had daarnaast enkele **aanbevelingen**. IOB werd aangemoedigd om **sterker te differentiëren** tussen de drie master programma's. Verder werd gesuggereerd dat door de creatie van **regionale hubs** het instituut haar opleidingen verder kon **globaliseren** en het **Globale zuiden nauwer betrekken** (bv. gastdocenten uit het Zuiden, expertise van werknemers uit het zuiden in ontwikkeling van leerdoelen, stage mogelijkheden verkennen...). Daarnaast raadde de visitatiecommissie IOB aan om **meer westerse studenten aan te trekken en samenwerkingen te initiëren met westerse organisaties**. Naar aanleiding van het visitatierapport uit 2016 schreef IOB een opvolgingsplan (2016b Opvolgingsplan visitatie IOB 2015) waarin het instituut aangaf hoe men de geformuleerde uitdagingen zou integreren in de werking. Ondertussen werd **met alle aanbevelingen actief aan de slag gegaan**. Enkele concrete **suggesties zijn direct vertaald in praktijk** zoals het **differentiëren van de drie masterprogramma's** door het herformuleren van de leerdoelen, toevoegen van een extra vak in de eerste module dat inhoudelijk inspeelt op de vraag **naar kritische denkkaders**, studenten inzage geven in hun feedbackformulieren,... Daarnaast zijn ook initiatieven gestart om de **internationalisering van de masterprogramma's te intensifiëren** (mobility window, initiëren van regionale hubs, opbouw joint teaching modules, uitnodigen van gastdocenten uit het globale zuiden, meer internationale staff (vooral onder AAP), opzetten van een intercultural communication traject, ...). Ten slotte zijn er rond de **noordwerking** ook enkele initiatieven opgezet. Zo wordt getracht om voor afgestudeerde studenten een stage bij een (inter)nationale ontwikkelingsactor te faciliteren (vb. bij UNITAR, UNESCO, IOM), zoeken we nieuwe promotiekanalen (bv. promotie binnen UAntwerpen door IOB-AAP bij masterstudenten van zusterfaculteiten), organiseren we gastlessen door staff van andere universiteiten & organisaties en bezoeken we actoren zoals OECD/DAC, UNESCO en DEVCO (zie ook Opvolgingsplan visitatie en Onderwijsontwikkelingsplan).

Begin 2016, na de opschorting van het systeem van de NVAO-externe visitaties, startte de UAntwerpen met de uitwerking van een nieuwe opleidingsbeoordeling om de kwaliteit van haar opleidingen te waarborgen. De **UAntwerpen** heeft daarbij gekozen voor een **zesjarige kwaliteitszorgcyclus** (20160304 Draaiboek Onderwijscommissies), waarbinnen de reeds bestaande kwaliteitszorg-processen zijn overgenomen. De zesjarige cyclus bestaat uit drie op elkaar voortbouwende onderdelen:

- Systematische zorg voor onderwijsontwikkeling (continue interne kwaliteitszorg doorheen de cyclus) (zie ook 2.2.3);
- **Interne procesbewaking en sturing** (in jaar 3 van de cyclus);
- Zelfreflectie met peer review (in jaar 6 van de cyclus).

Naar aanleiding van de zesjarige cyclus heeft IOB vanaf 2016 met ondersteuning vanuit het Departement Onderwijs een **digitaal onderwijsportfolio op Pintra** uitgebouwd. Dit portfolio wordt stelselmatig aangevuld en kan geraadpleegd worden door de evaluatiecommissie. Het onderwijsportfolio is een belangrijke tool voor IOB om de **onderliggende processen van interne kwaliteitszorg en good practices zichtbaar te maken**. Het portfolio is een visitekaartje van IOB en bundelt de output van de systematische zorg voor onderwijsontwikkeling onder de vorm van verslagen van onderwijscommissies, beleidsplannen, kwaliteitsmetingen, curriculumherzieningen, etc. De continue interne kwaliteitsbewaking en systematische zorg voor onderwijsontwikkeling wordt verder beschreven onder 2.2.3.

IOB zit in jaar drie van de zesjarige cyclus. In maart 2019 analyseerde het Departement Onderwijs en de Voorzitter van de Onderwijsraad van de Universiteit Antwerpen tijdens de Interne Procesbewaking en – Sturing (IPS) het onderwijsportfolio van IOB. Het Departement Onderwijs analyseert of de systematische zorg voor onderwijsontwikkeling kwalitatief en voldoende gebeurt. Tijdens het terugkoppelingsgesprek in mei 2019 sprak het Departement Onderwijs **vol lof over de kwalitatieve en degelijke uitbouw van het onderwijsportfolio en de bijbehorende documenten**.

Verschillende **good practices** (relevant voor de hele UAntwerpen) werden benadrukt in het rapport: student gecentreerde visie, innovatieve vormen van kwaliteitszorg cf. feedbackfiches die de integratie van feedback in het onderwijsaanbod van het volgende academiejaar faciliteren, mobility window binnen internationalisering, opvolging resultaten masterproef, organiseren van beleidsdag(en), gedetailleerde assessment sheets binnen het toetsbeleid.

Het team bood eveneens enkele **hanteerbare aanbevelingen**. Ten eerste dient IOB haar interculturele context sterker te benadrukken. Voor IOB is het een vanzelfsprekende sterkte die vervat zit in haar DNA, maar voor externen is deze niet voldoende expliciet geformuleerd in het kader van het strategische beleidsdoel internationalisering. Een tweede aanbeveling betreft een tip naar aanleiding van de benchmark voor de thesissen 2019-2020. Het Departement Onderwijs stelt voor om bij een volgende benchmark meer externe beoordelaars te betrekken zodat consistentie tussen externe beoordelaars ook bekeken kan worden. Ten slotte tipt het Departement Onderwijs IOB om te rationaliseren in kwaliteitszorgactiviteiten om de werkdruk te verlagen om structurele kwaliteit te garanderen (1819_Verslag IPS_IOB_DEF, goedgekeurd op de onderwijsraad van

UAntwerpen van 2 juli 2019). **IOB houdt rekening met de aanbevelingen van het departement** onderwijs: de multiculturele context zal meer expliciet vermeld worden waar mogelijk, voor wat betreft rationalisering zullen er minder focusgroep gesprekken georganiseerd worden, het aantal vergaderingen van de onderwijscommissie zal verminderd worden van 5 naar 4 en bij de dissertatie benchmarkoefening academiejaar 2019-2020 (in concreto september 2020) zullen stafleden van de internationale partners van IOB (betrokken in IOB Going Global) betrokken worden.

Een externe **onderzoeksvisitatie** vond plaats in mei 2016, in opdracht van de Onderzoeksraad (OzR) van de UAntwerpen. IOB werd beoordeeld als een 'internationaal zichtbare speler' met onderzoek 'op internationaal niveau concurrerend op het gebied van ontwikkelingsstudies'. Volgens het auditcomité hadden de wijzigingen die IOB invoerde in zijn onderzoeksstrategie een positief effect op de algemene prestaties van de onderzoeksgroep in alle vier de beoordelingscriteria (2016, blz. 44). Het panel deed ook enkele meer gedetailleerde suggesties voor verbetering. Deze werden opgenomen in het strategisch onderzoeksbeleidsplan van 2017.

Globaal werd onderzoek aan IOB als "good" (3/5) beschouwd, d.w.z. "*The research group is considered internationally visible and a national player*". Hierop definieerde de OzR een stappenplan. IOB reageerde door een hervorming van haar onderzoeksbeleid ("Research at IOB 2017-22"). De eerste resultaten van deze hervorming werden zichtbaar in het **voortgangsrapport** dat IOB opstelde t.a.v. de OzR in mei 2019. Ze zijn ook zichtbaar in de "benchmarkstudie publicatie-output" die werd uitgevoerd op eigen initiatief in mei 2018.

Interne kwaliteitscontrole gebeurt systematisch

- voor elk van de drie kerntaken onderwijs, onderzoek en dienstverlening met geëigende middelen (cf. 2.2.3, 2.2.4., 1.4.),
- bij evaluatie van academisch personeel en
- bij jaarlijkse rapportering van de activiteiten in de jaarverslagen van IOB, die tevens voorgelegd worden aan de IOB-Wetenschappelijke Raad van Advies en aan de Raad Van Bestuur van de UAntwerpen.

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Documenten:

- Onderzoek:
 - Onderzoeksbeleidsplan "Development processes, actors and policies 2017-22" (map 2.2.1.)
- "Short-term follow-up Research Evaluation. Faculty of Business and Economics and the Institute of Development Policy (IOB)" (mei 2019) (map 2.3.)
 - Benchmark study: "Publication output in Development Studies Institutes 2013-2017", mei 2018 (map 2.2.2.)
- Onderwijs:
 - 20160304 Draaiboek Onderwijscommissies (map 1.1.12.)
 - 1819_Verslag IPS_IOB_DEF (map 1.1.12.)
 - Opvolgingsplan visitatie IOB (map 1.1.12.)
 - Onderwijsontwikkelingsplan (map 1.1.5.)
- Interne kwaliteitsbewaking:
 - Evaluatiecriteria ZAP (ZAP Functieprofiel IOB en evaluatierooster goedgekeurd 18 januari 2013) (map 5.1.2.)
- Jaarverslagen IOB (map 6)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (J. Bastiaensen)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (M. Verpoorten)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)
- Medewerker kwaliteitszorg / CIKO (M. Scheldeman)

Score voor dit item

- 0: onbestaand
- 1: ad-hoc basis
- 2: gestructureerde aanzet
- 3: gedefinieerd
- 4: beheerst systeem
- 5: geoptimaliseerd

2.2.2 ACCREDITATIE

De UAAntwerpen kan enkel een graad van master verlenen aan de student die met goed gevolg een opleiding heeft beëindigd die geaccrediteerd is volgens de procedure uit artikel II.135 en volgende van de Codex Hoger Onderwijs. (BO 3.3)

- *Zijn alle masteropleidingen geaccrediteerd?*
- *Waren er tijdens de looptijd van de beheersovereenkomst negatieve evaluaties? Werd in die gevallen een verbetertraject opgezet?*

Toelichting

Alle IOB Masteropleidingen zijn **geaccrediteerd** (op basis van visitatie 2007). In **2015** werden de IOB masterprogramma's opnieuw gevisiteerd in de NVAO-Visitatie ronde Politieke Wetenschappen en na positieve evaluatie opnieuw geaccrediteerd. Op basis van de visitatie werd een opvolgingsplan opgesteld en uitgevoerd (zie 2.2.1). Sinds academiejaar 2016-2017 volgt ook IOB de nieuwe 6-jarige cyclus voor kwaliteitszorg die geleid wordt door het centraal Onderwijsdepartement van de UA. IOB heeft net de **Interne Procesbewaking en sturing** doorlopen (na 3 jaar) en deze werd bijzonder **positief afgerond** (zie 2.2.1). Gedurende de komende 3 jaar blijft IOB de kwaliteitszorg op dezelfde wijze uitvoeren waarna in jaar 6 (najaar 2022) de zelfreflectie met **peer review** zal plaatsvinden.

Tijdens de looptijd van de beheersovereenkomst waren er geen negatieve evaluaties.

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Documenten:

- Verslag onderwijsvisitatie Politieke Wetenschappen 2015 (map 1.1.12.)
- Opvolgingsplan en uitvoering (map 1.1.12.)
- 1819_Verslag IPS_IOB_DEF (map 1.1.12.)

Contactpersoon:

- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)
- Medewerker kwaliteitszorg / CIKO (M. Scheldeman)

Score voor dit item

- 0: onbestaand
- 1: ad-hoc basis
- 2: gestructureerde aanzet
- 3: gedefinieerd
- 4: beheerst systeem
- 5: geoptimaliseerd

2.2.3 KWALITEITSBEWAKING ONDERWIJS

De UA zorgt, samen met het IOB, voor de kwaliteitsbewaking van het onderwijs, volgens een stelsel dat aangepast is aan de opdracht van het IOB maar binnenlandse en internationale vergelijking mogelijk maakt. (BO, 2.2.2)

- *Hoe wordt toegezien op de kwaliteit van het onderwijs?*
- *Is er (internationale) benchmarking met andere, gelijkaardige cursussen?*
- *Wat zijn de concrete resultaten van de kwaliteitsbewaking?*

Toelichting

IOB heeft een grondig uitgewerkt **stelsel van kwaliteitsbewaking** van onderwijs dat aan de UAAntwerpen-voorwaarden voldoet. Begin 2016, na de opschorting van de externe visitaties, startte UAAntwerpen met de uitwerking van een nieuwe opleidingsbeoordeling om de kwaliteit van haar opleidingen te waarborgen. UAAntwerpen heeft daarbij gekozen voor een zesjarige kwaliteitszorgcyclus (20160304 Draaiboek Onderwijscommissies), waarbinnen de reeds bestaande kwaliteitszorg-processen zijn overgenomen. De zesjarige cyclus bestaat uit drie op elkaar voortbouwende onderdelen:

- **Systematische zorg voor onderwijsontwikkeling (continue interne kwaliteitszorg doorheen de cyclus)**
- Interne procesbewaking en sturing (in jaar 3 van de cyclus) (zie ook 2.2.1)
- Zelfreflectie met peer review (in jaar 6 van de cyclus)

Verschillende componenten keren jaarlijks terug binnen de **systematische zorg voor onderwijsontwikkeling** en worden door de CIKO-stafmedewerker voorbereid en uitgevoerd, zodat de kwaliteit ervan geborgd blijft. Hieronder een overzicht:

- Opvolging en terugkoppeling van resultaten van kwaliteitsmetingen van opleidingen en opleidingsonderdelen (standaardvragenlijsten, quickVIPs, focusgroep gesprekken, puntenrapporten en in-, door- en uitstrooianalyses...);
- Om te verzekeren dat rekening wordt gehouden met feedback van studenten werd een systeem uitgewerkt van **feedbackfiches**. Dit systeem werd door het UAntwerpen-onderwijsdepartement geselecteerd als good practice in het kader van de Interne Proces Sturing (1819_Verslag IPS_IOB_DEF). Deze feedbackfiches vatten de belangrijkste output samen uit studentenfeedback en worden gebruikt bij het vastleggen van de cursusinhoud van het volgende academiejaar (volledige PDCA-cyclus);
- Vakspecifieke **cursusinhoud**: IOB gebruikt hiervoor correspondentietabellen die een overzicht geven van beoogde eindtermen, de vertaling naar vakinhouden, onderwijs-, werk- en examenvormen (en criteria). Deze correspondentietabellen worden jaarlijks besproken en goedgekeurd op de Onderwijscommissie.
- Via **alumni-surveys en klankbordgroep meetings** met **alumni** en hun **werkgevers** in het Zuiden houdt IOB ook rekening met de evaluatie en suggesties uit het werkveld. Het geeft ook de mogelijkheid om te volgen waar alumni professioneel terecht komen en wat zij ervaren als sterktes en zwaktes in de IOB opleidingen. Bovendien helpt de output van werkgevers IOB om blijvend te professionaliseren en up to date te blijven met actuele ontwikkelingen van evoluerende agenda's binnen internationale samenwerking;
- In 2018 werd gestart met het **alumni barometer impact onderzoek**. De inzichten over de impact van IOB onderwijsprogramma's op kennis, vaardigheden, attitudes en netwerken en de pathways via dewelke dit gebeurt zullen eveneens nuttige input opleveren om de programma's up to date te houden en bij te werken waar nodig (zie ook 1.2.3).
- IOB maakte een internationale **benchmarkoefening** over de kwaliteit en beoordeling van de masterverhandelingen in 2014. De UA raadt aan om dergelijke oefening om de 8 jaar te doen. IOB plant een volgende **benchmarkoefening in academiejaar 2019-2020** (september 2020). Er zal hierbij rekening gehouden worden met de aanbevelingen uit het IPS. Bedoeling is om verschillende internationale partners van IOB in het IOB Going Global-programma hierbij te betrekken. Op deze manier komen we tegemoet aan de kritiek van het IPS (i.e. bij de benchmark oefening van 2014 werd slechts 1 externe reviewer betrokken wat de validiteit van de oefening niet ten goede kwam (infra. 1819_Verslag IPS_IOB_DEF). Tezelfdertijd biedt het de mogelijkheid om met onze partners uit te wisselen over ons systeem van thesisbeoordeling (o.a. checken of er sprake is van *cultural bias*) en hun systeem.

Sedert 2016 heeft IOB met ondersteuning vanuit het Departement Onderwijs een **digitaal onderwijsportfolio** op Pintra uitgebouwd. Het onderwijsportfolio is een belangrijke tool voor IOB om de onderliggende processen van interne kwaliteitszorg en good practices zichtbaar te maken. Het portfolio fungeert als een visitekaartje daar het de output van de systematische interne kwaliteitszorg voor onderwijs en ontwikkeling bundelt. Het wordt dan ook stelselmatig aangevuld en ge-update. Het systeem, de benchmarking en de resultaten van de kwaliteitsbewaking zijn uitvoerig besproken in "20160304 Draaiboek Onderwijscommissies". Het onderwijsportfolio kan geraadpleegd worden door de evaluatiecommissie.

Voor wat betreft **doctoraatsopleiding** volgt IOB de algemene principes van kwaliteitsbewaking van de **Antwerp Doctoral School (ADS)**, waarvan de doctoraatsopleiding een onderdeel is. Dit impliceert o.a.

- minimumvereisten voor de doctoraatsopleiding gebaseerd op zeven competenties,
- intensieve begeleiding door één of meerdere promotoren en een individuele doctoraatscommissie met minimaal één extern lid
- jaarlijkse evaluatie van de voortgang van elke kandidaat
- strikte eisen m.b.t. de samenstelling van de jury (minimaal twee externe leden naast de IDC) en de procedure voor de verdediging en de voorverdediging van het doctoraat.

Naast deze generieke spelregels heeft **IOB** ook een aantal specifieke principes van kwaliteitsbewaking:

- doctoreren op IOB kan enkel voor thema's die aansluiten bij de IOB-onderzoeksagenda en -expertise;
- thema's en promotoren horen bij onderzoekslijnen;
- kandidaten worden enkel aanvaard als er voldoende financiële en logistieke garanties voorhanden zijn (meestal studiebeurs en/of institutionele ondersteuning).

Als bijkomende kwaliteitscontrole verplicht IOB alle kandidaten tijdens het eerste jaar een **studieprogramma** te volgen (12 credits geavanceerde cursussen). Als verplicht onderdeel van de doctoraatsopleiding eist IOB eveneens dat alle studenten minimum 30 credits behalen gespreid over 4 verschillende competenties, een internationale peer-reviewed **publicatie** realiseren en een doctoraal seminarie **presenteren** op IOB.

De Doctoraatscommissie van IOB vergadert op de relevante momenten en zorgt voor de opvolging van de spelregels, waarover ze systematisch rapporteert aan de Raad die haar beslissingen valideert.

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Documenten:

- 20160304 Draaiboek Onderwijscommissies (map 1.1.12.)
- 1819_Verslag IPS_IOB_DEF (map 1.1.12.)
- Internationale benchmarkoefening kwaliteit thesissen: zie "External Benchmark Master's Dissertations 2014" en ZER Masterprogramma's IOB 2014-15 (map 1.1.12.)
- Kwaliteitszorg doctorale opleiding: Doctoraatsreglement IOB en Doctoraatsreglement UAntwerpen (map 1.2.1.)

Contactpersonen:

- Kwaliteitszorg onderwijs (masters en kortlopende):
 - Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)
 - medewerker kwaliteitszorg / CIKO (M. Scheldeman)
 - desgewenst kan ook contact opgenomen worden met I. Verachtert en M. Roelen van het Departement Onderwijs van UAntwerpen.
- Alumni-survey en impactonderzoek:
 - stafmedewerker (S. Dewachter)
- Kwaliteitszorg doctorale opleiding:
 - Voorzitter Doctoraatscommissie (M. Verpoorten)

Score voor dit item

- 0: onbestaand
- 1: ad-hoc basis
- 2: gestructureerde aanzet
- 3: gedefinieerd
- 4: beheerst systeem
- 5: geoptimaliseerd

2.2.4 KWALITEITSBEWAKING ONDERZOEK

De UA zorgt, samen met het IOB, voor de kwaliteitsbewaking van het onderzoek, volgens een stelsel dat aangepast is aan zijn opdracht maar binnenlandse en internationale vergelijking mogelijk maakt. (BO 2.3)

- *Hoe wordt er toegezien op de kwaliteit van het onderzoek?*
- *Hoe wordt ervoor gezorgd dat de output en impact van het onderzoek vergelijkbaar is met deze van de Vlaamse universiteiten en gelijkaardige buitenlandse instellingen?*

Toelichting

IOB ziet toe op de kwaliteit van het onderzoek. Zoals eerder al vermeld heeft IOB precieze minimum-**output-parameters** vastgelegd voor alle geledingen van het AP.

Deze parameters worden gehanteerd bij elke beoordeling, nl. voor verlenging mandaten AAP, het toekennen van post-doc overbruggingsmandaten, de beoordeling van ZAP na proefperiode, bij bevorderingsaanvraag en bij decretale evaluatie. Waar nodig wordt met minder performante stafleden een remediëringstraject afgesproken. Collectief kijkt IOB systematisch toe op de kwantiteit en kwaliteit van instituutbrede output, bij de voorbereiding van evaluaties, het opstellen van beleidsplannen en door voortdurende benchmarking.

Hoe wordt ervoor gezorgd dat de output en impact van het onderzoek vergelijkbaar is met deze van de Vlaamse universiteiten en gelijkaardige buitenlandse instellingen?

Vermits er in Vlaanderen geen gelijkaardige instituten bestaan, vergelijkt IOB zich met andere Europese instituten. Dit gebeurt door de **benchmarkstudies** waarvan hoger sprake.

IOB heeft in 2019 een herziening van de **ZAP-evaluatiecriteria** voor publicatie-output en externe financiering doorgevoerd, dit met het oog op het creëren van ‘**duurzame excellentie**’. Wat betreft publicaties, is er een verschuiving van kwantiteit naar kwaliteit. Deze verschuiving moet de onderzoeker toelaten zich te concentreren op langzamere, maar betere wetenschap, wat ook het onderzoeksprofiel van IOB-onderzoekers moet verbeteren om aldus bij te dragen aan hun vermogen om meer interessante (internationale) externe financiering aan te trekken.

Wat betreft externe financiering, en in overeenstemming met ditzelfde beleid, hebben we de hoge kwantitatieve doelen voor het verwerven van externe financiering (in vergelijking met onze zusterfaculteiten) verminderd. Dit zou ZAP moeten toelaten om zich te concentreren op kwaliteit, maar ook meer in te zetten op financiering voor en een sterke betrokkenheid met onze (volgens onze maatstaven vaak “academische zwakkere”) partners in het Zuiden.

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Documenten:

- Jaarverslagen IOB (map 6.)
- Onderzoeksbeleidsplan “Development processes, actors and policies 2017-22” (map 2.2.1.)
- “Short-term follow-up Research Evaluation. Faculty of Business and Economics and the Institute of Development Policy (IOB)” (mei 2019) (map 2.3.)
- Benchmark study: “Publication output in Development Studies Institutes 2013-2017”, mei 2018 (map 2.2.2.)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (J. Bastiaensen)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (M. Verpoorten)
- Stafmedewerker bibliotheek (H. De Backer)

Score voor dit item

- 0: onbestaand
- 1: ad-hoc basis
- 2: gestructureerde aanzet
- 3: gedefinieerd
- 4: beheerst systeem
- 5: geoptimaliseerd

3. PERSONEELSBELEID

Het IOB voert een doorzichtig personeelsbeleid dat de hoogst mogelijke kwaliteit in alle geledingen nastreeft.

3.0 TERUGBLIK

Geef voor het luik 'Personeelsbeleid' een terugblik op de periode van de lopende beheersovereenkomst. Geef hier ook aan wat er gebeurd is met de aanbevelingen van de vorige evaluatie voor zover ze op dit luik betrekking hebben.

Tijdens de voorbije beleidsperiode werd de vernieuwing/aanvulling van het structurele contingent van 12 ZAP afgerond en het op vernieuwing en internationalisering gericht post-doc beleid, gefinancierd vanuit de bestemde fondsen, verder gezet. Via centrale onderzoeksgelden werd eveneens een bijkomende onderzoeksprofessor aangeworven (gedeeld met de faculteit Rechten). Het AAP-beleid werd vernieuwd, o.a. om de in de vorige audit gemelde moeilijkheden na de éénmaking van de onderzoeksgroep, op te vangen. Een nieuw aandachtspunt betrof de werkdruk op IOB. In dat kader werden verschillende maatregelen genomen om de institutionele druk op ZAP te verminderen en de taakomvang en –inhoud en de begeleiding van het AAP te verduidelijken. Bij het ATP wordt dit punt meegenomen in een geplande externe audit.

3.1 BELEIDSPLAN

Hoewel de beheersovereenkomst strikt gezien geen verplichting opneemt rond het opstellen van een beleidsplan inzake personeel, is het beschikken over een dergelijke beleidsvisie een impliciete voorwaarde om te kunnen werken aan de punctuele items die de beheersovereenkomst oplegt.

3.1.1 BELEIDSPLAN PERSONEEL - VISIE PERSONEELSBELEID

- *Beschikt het IOB over een globale visie op haar personeelsbeleid?*
- *Werd deze visie vertaald in een goedgekeurd beleidsplan?*

Toelichting

Binnen de grenzen van de voorziene structurele financiering van IOB voorziet het beleidsplan personeel vandaag een basisbezetting van 12 ZAP, 10 AAP en 7,7 ATP.

Tijdens de voorbije beleidsperiode werd de vernieuwing van het **ZAP-contingent** afgerond met de aanstelling van in totaal **6 nieuwe ZAP**. In lijn met de nieuwe onderzoekslijnen hebben deze aanstellingen mee de 'identiteitstransitie' van IOB vorm gegeven (m.n. aandacht voor milieuthema, consolidatie/vernieuwing Centraal Afrika focus (staats- en vredesopbouw, mijnbouw, bossen), migratie). Daarnaast werd recent ook een **bijkomende onderzoeksprofessor** 'Duurzame ontwikkeling en ecologische rechtvaardigheid' aangesteld voor 5 jaar (verlengbaar, na 5 jaar aan te stellen als ZAP). Deze positie wordt gedeeld (50%-50%) met de faculteit Rechten en de eerste 10 jaar gefinancierd vanuit het centrale onderzoeksbudget. (Eventueel kan er in de volgende ronde 2020-2025 nog een halve of hele positie bij komen, hoewel dit nog onzeker is.)

Voor **AAP** werd een **nieuwe beleidsnota** uitgewerkt, ook omdat het algemene AAP-statuut op de UAntwerpen werd gewijzigd. In het nieuwe beleid krijgen individuele ZAP-leden meer bevoegdheden/verantwoordelijkheden bij het uitschrijven van de vacature en de opvolging van (enkel!) het onderzoek en het doctoraat. Deze hervorming was nodig om het in de vorige audit gesignaleerde probleem van onduidelijkheid bij AAP m.b.t. doctoraat en begeleiding op te vangen, ook omdat ondertussen de functie van onderzoekslijncoördinator werd afgeschaft. Nieuwe vacatures worden nu wel strenger door de OZC gecontroleerd op hun samenhang met het

IOB-onderzoeksbeleid. De aansturing van onderwijs- en dienstverlening van het AAP blijft wel collectief (o.a. via gedetailleerde a priori werkafspraken in overleg met de voorzitter van de OWC en de OZC). In lijn met het algemene AAP-statuuat werd ook de kwantificering van de relatieve tijdsinzet voor doctoraat, IOB-onderzoek, onderwijs en dienstverlening gepreciseerd. Tevens werd een procedure uitgewerkt voor de roterende invulling van de 10 AAP door de 12,5 ZAP.

Voor **ATP-beleid** waren er geen grote veranderingen (en ook geen moeilijkheden) tijdens de voorbije beleidsperiode, met uitzondering van de aanwerving van een bijkomend ATP-lid voor communicatie. Omdat er bij ATP stilaan ook timide signalen van een mogelijke overbelasting werden ontvangen, beslisten we recent een externe audit van het ATP te laten uitvoeren met het oog op een rationalisering en optimalisering van de werkorganisatie en de inzet van de stafleden (ook omdat er financiering door de personeelsdienst van de UAntwerpen is toegezegd voor dergelijke audit).

Naast het structurele personeelskader telt IOB een toenemend aantal bezoldigde **BAP-leden** (van 11,4 VTE in 2014 naar 16,15 VTE in 2018), grotendeels in functie van gestaag groeiende externe financiering. Een halftijdse ZAP en enkele bijkomende postdoc BAP-leden worden rechtstreeks door het instituut gefinancierd vanuit de bestemde fondsen in functie van vernieuwende onderzoeksimpulsen en internationalisering van de staff (50% ZAP; overbrugging naar externe postdoc financiering voor excellente IOB PhD's, externe internationale postdocs met perspectieven op zelf-financiering op IOB). Eén postdoc positie wordt hier ook gefinancierd door het Global Minds programma als tegenprestatie voor de sterk gegroeide dienstverlening van IOB aan de UAntwerpen in dit kader.

Een nieuwe dimensie van het personeelsbeleid is de expliciete aandacht voor de **werkbelasting en –beleving**, in de bredere context van het UAntwerpen beleid. Complementair aan de generieke anti-stress maatregelen van de universiteit hebben we op IOB in het kader van een beleid voor 'duurzame excellentie' een aantal nieuwe maatregelen uitgewerkt, in de eerste plaats voor het ZAP. Dit omvat o.a. aandacht voor de werkbaarheid van de taken op IOB (discours, opletten met excessieve ambities en concurrentie); een herdefiniëring van evaluatiecriteria voor onderzoek om ze meer te aligneren met de criteria van de zusterfaculteiten (correctie op de dikwijls substantieel strengere IOB-criteria); een explicitering en zekere graad van kwantificering van de outreach-taken. Daarnaast werd de mogelijkheid gecreëerd om een tijdelijke werkreductie aan te vragen; eveneens is er in principe afgesproken om in de nabije toekomst mini-sabbaticals voor ZAP mogelijk te maken en de postdoc ondersteuning voor toekomstige voorzitters (nu één halftijdse voor 12 maanden op 3 jaar) uit te breiden. Hiervoor zullen we binnen de grenzen van de budgettaire mogelijkheden van de bestemde fondsen het postdoc beleid aanpassen. Voor het AAP werd vooral gewerkt aan meer duidelijke en heldere begeleiding en afbakening van de takenpakketten. Voor het ATP wordt dit thema zeker meegenomen in de op stapel staande doorlichting van het takenpakket.

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Documenten:

- Nota AAP-beleid "2018.12.14_IOB AAP Policy_na_Raad" (map 5.2.1.)
- Nota loopbaanbeleid AAP en OP2 (2018) (map 5.2.1.)
- Verdeling workload AAP (map 5.2.5.)
- Beleidsplan 2017-2020 (map 4.6.)
- Post-doc beleid (map 5.4.1.)
- Draftnota "Outreach Principles & Action Plan" (map 3.3.)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (J. Bastiaensen)
- Instituutskoördinator (V. Verlinden)

Score voor dit item

- 0: onbestaand
- 1: ad-hoc basis
- 2: gestructureerde aanzet
- 3: gedefinieerd
- 4: beheerst systeem
- 5: geoptimaliseerd

3.1.2 BELEIDSPAN PERSONEEL - AANWERVING EN PERSONEELSFORMATIE

- *Wat is de visie van het IOB rond aanwerving, bevordering, evaluatie, vorming, uitwisseling en beloning van personeel?*
- *Hoe vertaalt het IOB dit in een jaarlijkse personeelsformatie?*

Toelichting

Wat betreft verloningsystemen, instrumenten van monitoring en evaluatie volgt het personeelsbeleid van IOB het **personeelsbeleid van UAntwerpen**. Al het personeel op werking wordt opgevolgd in een cyclus van doel- en evaluatiegesprekken. BAP-medewerkers op externe financiering worden opgevolgd door hun respectieve promotor.

Bij **ZAP-leden** wordt gebruik gemaakt van **evaluatieroosters** die een evenwichtige verdeling van taken van onderwijs, onderzoek en dienstverlening bewaken per personeelslid en over verschillende personeelsleden. In de bepaling van onderwijsinzet wordt tevens verwezen naar onderwijsinzet bij partners in het Zuiden. Bij AAP-leden wordt de evenwichtige inzet in onderwijs, onderzoek en dienstverlening bewaakt door een systeem van tijdsadministratie in afspraak met de voorzitter OWC.

Bij de **aanwerving van ZAP** wordt gemikt op **internationale excellentie**; er wordt altijd breed internationaal geadverteerd en internationalisering is altijd een expliciete doelstelling. Vacatures worden bepaald in functie van de onderwijsbehoeften en de onderzoeksagenda (door de Raad). Selectiecommissies worden samengesteld volgens UAntwerpen spelregels, met minstens één aan IOB extern ZAP-lid van UAntwerpen en minstens twee externe experts. Kandidatenlijsten worden altijd vooraf door de IOB bibliothecaris gescreend voor hun publicatie-output. (Het IOB-minimumcriterium van 1 AB publicatie per jaar is het cut-off criterium). Ondanks onze internationaliseringsintentie resulteert deze werkwijze in de selectie van een uitstekend, maar eveneens volledig blank, té Belgisch en sterk IOB-verbonden ZAP contingent. In de mate van het mogelijke proberen we dit te compenseren door in te zetten op samenwerking met Zuid-Partners en academici uit het Zuiden en door te internationalisering bij het BAP (wat wel beter lukt).

De werkwijze voor **selectie van AAP** en door IOB gefinancierde **post-docs** is gelijkaardig, maar slaagt er veel beter in om de staff te internationaliseren. **BAP** gefinancierd op externe projecten worden door individuele promotoren geselecteerd, dikwijls na een externe vacature (bv. bij DOCPRO, FWO). Het percentage internationale onderzoekers is gedurende de laatste 10 jaar opnieuw licht gestegen na een daling in 2011-2014. (zie administratief jaarverslag IOB 2018).

De jaarlijkse personeelsformatie wordt vastgelegd op basis van de jaarlijkse begroting (voor de structurele component van op dit moment 12 ZAP, 10 AAP en 7,7 ATP, en voor de huidige BAP op de bestemde fondsen) en de beschikbare externe financiering.

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Documenten:

- Nota AAP-beleid "2018.12.14_IOB AAP Policy_na_Raad" (map 5.2.1.)
- Nota loopbaanbeleid AAP en OP2 (2018) (map 5.2.1.)
- Administratief jaarverslag 2018, p. 25. (map 6.)
- ATP-statuut (map 5.3.4.)
- ZAP-statuut (map 5.1.1.)
- Organiek Reglement IOB (map 4.1.)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (J. Bastiaensen)
- Instituutskoördinator (V. Verlinden)

Score voor dit item

- 0: onbestaand
- 1: ad-hoc basis
- 2: gestructureerde aanzet
- 3: gedefinieerd
- 4: beheerst systeem
- 5: geoptimaliseerd

4. MANAGEMENT EN BELEID

Het IOB voert een coherent beleid waarover systematisch en transparant wordt gecommuniceerd naar interne en externe stakeholders.

4.0 TERUGBLIK

Geef voor het luik 'Management en beleid' een terugblik op de periode van de lopende beheersovereenkomst. Geef hier ook aan wat er gebeurd is met de aanbevelingen van de vorige evaluatie voor zover ze op dit luik betrekking hebben.

Qua management van het instituut werd de nieuwe, **vereenvoudigde** structuur die erg positieve resultaten had opgeleverd behouden en verder geconsolideerd, m.n. door de functie van onderzoekslincoördinator af te schaffen en de coördinatietaak uitsluitend bij de voorzitter van de OZC te leggen. Ook de verantwoordelijkheid inzake begeleiding van AAP voor doctoraten werd verduidelijkt. (zie toelichting bij punt 3.1.1.)

De samenwerking met en integratie in de UAntwerpen is verder verdiept; IOB is nu erkend en aanwezig in allerlei centrale beleidsorganen (College Decanen, Onderwijs- en Onderzoeksraad, Raad dienstverlening, enz.) De interactie met de centrale diensten verloopt prima (mede ook dankzij het werk van onze instituutskoördinator) en levert ons o.a. extra ondersteuning bij de ATP audit. (Soms functioneert IOB als een soort van oefening voor breder beleid.) De voorzitter van IOB kon deelnemen aan de residentiële cursus voor decanen die door UAntwerpen werd ingericht.

Het financieel beleid van IOB blijft gezond.

4.1 DOELSTELLINGEN EN RISICO'S

4.1.1 MISSIE EN VISIE

Het IOB beschikt over een duidelijke missie en visie die is afgestemd op de visie van de relevante stakeholders.

- *Is de missie en visie duidelijk en krachtig neergeschreven?*
- *Geeft deze de bestaansreden van het IOB weer?*
- *Is deze afgestemd?*
- *Is deze gecommuniceerd?*

Toelichting

IOB heeft een duidelijk uitgeschreven **visietekst** die stelt dat IOB een betekenisvolle bijdrage wil leveren aan een rechtvaardige en duurzame wereld. Dat vraagt kwalitatief hoogstaand onderzoek en onderwijs, maar ook

een permanente zorg voor Zuidwerking en strategisch engagement in politieke besluitvormingsprocessen van het lokale tot het mondiale niveau.

Deze visie wordt bovendien geoperationaliseerd in onze academische '**mixed methods**' principes en praktijk waarbij we - zowel intern als extern - wetenschappelijke benaderingen cultiveren die pogen om "een meervoud aan filosofische paradigma's, theoretische assumpties, methodologische tradities, dataverzameling- en analysetechnieken, persoonlijk verstaan en waardeoordelen" (Green, 2007) te betrekken. We verkiezen deze benadering omdat ze toelaat het ontwikkelingsproces te begrijpen als een bemiddeling tussen verschillende 'mentale modellen' van relevante stakeholders; een inzicht dat noopt tot een bescheiden en relationele visie op onze academische activiteit waarbij – zoals uitgedrukt in een Ghanees (Ewe) gezegde – "wijsheid is zoals een baobab: één individu is niet in staat hem te omarmen".

Deze doelstelling staat duidelijk gecommuniceerd op de startpagina van onze **website**, terwijl de operationalisering in onze mixed methods principes en praktijk wordt uitgelegd op onze onderzoekspagina's. Ook in onze **beleidsplannen** wordt er telkens gestart met een verwijzing naar de visie en missie, en de doelstellingen.

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Documenten:

- Beleidsplan 2017-2020 (map 4.6.)
- Onderzoeksbeleidsplan "Development processes, actors and policies 2017-22" (map 2.2.1.)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (J. Bastiaensen)
- Instituutskoördinator (V. Verlinden)

Score voor dit item

- 0: onbestaand
- 1: ad-hoc basis
- 2: gestructureerde aanzet
- 3: gedefinieerd
- 4: beheerst systeem
- 5: geoptimaliseerd

4.1.2 VISIE - DOELSTELLINGEN

Het IOB heeft haar visie vertaald in doelstellingen.

- *Zijn de doelstellingen van de organisatie uitgeschreven?*
- *Werden deze uitgevoerd en gerealiseerd? (in welke mate)*
- *Zijn deze vertaald in de verschillende niveaus van de organisatie?*

Toelichting

De doelstellingen van IOB zijn neergeschreven in het algemene Beleidsplan 2017-2020 en verder gespecificeerd en uitgewerkt in specifieke thematische beleidsplannen voor onderwijs (o.a. IOB Going Global, Opleidingsplan visitatie en onderwijsontwikkelingsplan, alumni-beleid, UFOO-projectdocumenten, Global Minds) en onderzoek (onderzoeksbeleidsplan 2017-2022).

Er wordt gewerkt aan een update voor de verschillende dimensies van het outreach-beleid.

De doelstellingen voor de kernopdrachten van IOB zijn helder vertaald en geoperationaliseerd naar alle relevante niveaus en ze werden o.i. in grote mate gerealiseerd.

Vernieuwend beleid bevindt zich in verschillende fases van definitie en uitvoering, en hetzelfde geldt voor de mate waarin de doelstellingen werden gerealiseerd.

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Documenten:

- Beleidsplan 2017-2020 (map 4.6.)
- Onderzoeksbeleidsplan "Development processes, actors and policies 2017-22" (map 2.2.1.)
- IOB Going Global documenten (map 1.1.7.)
- Jaarverslagen IOB (map 6.)
- Alumni-beleid (map 1.3.)
- Evaluatie Debating Development (map 1.1.8.)
- Evaluatie seminarie Evaluation Capacity Building (map 1.1.9.)
- Opvolgingsplan visitatie IOB (map 1.1.12.)
- Onderwijsontwikkelingsplan (map 1.1.5.)
- Draftnota "Outreach Principles & Action Plan" (map 3.3.)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (J. Bastiaensen)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (M. Verpoorten)

Score voor dit item

- 0: onbestaand
- 1: ad-hoc basis
- 2: gestructureerde aanzet
- 3: gedefinieerd
- 4: beheerst systeem
- 5: geoptimaliseerd

4.1.3 Risico's

Het IOB bracht haar risico's in kaart en formuleerde een strategie om hier mee om te gaan.

- *Is er een SWOT analyse uitgevoerd op basis van de doelstellingen en processen?*
- *Zijn de risico's binnen de verschillende organisatieonderdelen en processen in kaart gebracht?*
- *Werden maatregelen geformuleerd om met de risico's om te gaan?*

Toelichting

In voorbereiding op dit zelfevaluatie rapport werd er in juni tijdens een ad hoc vergadering met het ZAP van IOB een korte SWOT analyse uitgewerkt. (zie bijlagen) In deze oefening werden de volgende risico's geïdentificeerd;

Het eerste risico heeft paradoxaal genoeg te maken met het succes en de hoge kwaliteit van het huidige IOB onderwijsaanbod. Dit leverde ons niet alleen zeer positieve evaluaties op maar eveneens een pakket van 36 **studiebeurzen** (voor onze drie masters) via de competitieve VLIR ICP financiering. Dit pakket garandeert ons nog drie jaar een voldoende aantal studenten afkomstig uit onze doelgroep van arme landen. Hoewel de – door een aparte dotatie gefinancierde (excl. studiebeurzen) – IOB masterprogramma's een *sui generis* karakter hebben in vergelijking met de concurrerende masters (die meestal geen dotatie voor werkingskosten hebben, noch een specifieke ontwikkelingsopdracht bezitten), is er geen specifieke behandeling van onze masters. Dit impliceert dat we volgens de huidige spelregels in principe nog maximaal één keer eenzelfde pakket van 36 beurzen kunnen krijgen en daarna in principe terugvallen op geen studiebeurzen. Mogelijkwijze kan er bij de volgende competitieve ronde al één of meer van onze masters niet langer in aanmerking komen voor deze studiebeurzen. (Er valt immers een toenemende concurrentie te verwachten, ook van nieuwe programma's uit de UAntwerpen.)

Dit zou tot gevolg hebben dat het aantal **studenten uit arme landen** sterk zou kunnen dalen binnen 3 of 8 jaar; de huidige zelf-financierende studenten (ongeveer 50%) komen immers vooral uit middle income landen. Bewust van deze risico's zet IOB reeds meer dan vroeger in op **zelf-financierende studenten**, ook uit Europa (voorlopig met iets minder intensiteit en succes). Een alternatief zou zijn om op zoek te gaan naar **alternatieve financieringsbronnen** voor studentenbeurzen gefocust op studenten uit arme landen.

Een tweede risico heeft te maken met onze strategie van internationalisering (en dekolonisering) van onze onderwijs- en onderzoeksactiviteiten, op zich zeker een fundamentele noodzaak om een ontwikkelingsinstituut als IOB blijvend op een verantwoorde manier uit te bouwen. Vooral in ons experimentele IOB Going Global-

programma van onderwijssamenwerking (waar we strikte kwaliteitseisen willen en moeten behalen) zijn we gebotst op (gedeeltelijk onverwachte) **institutionele zwaktes van sommige partners** evenals de **onvoorspelbaarheid van de politieke crisiscontext** in landen als DC Congo en Nicaragua. We zullen deze evoluties nauwgezet verder moeten opvolgen en bekijken hoe we op een creatieve en flexibele manier toch verdere stappen binnen de intrinsiek duidelijk vruchtbare en veelbelovende onderwijssamenwerking kunnen zetten.

Een derde risico betreft het **IOB-personeel** dat erg veel en goed presteert (zoals blijkt uit individuele en collectieve evaluaties), maar duidelijk botst op de grenzen van de duurzame werkbaarheid van de huidige niveaus van inzet. Het sterk doorgezette 'results based management' met zijn uitgebreide en gedetailleerde evaluatiecriteria en de als zodanig (misschien ten onrechte) aangevoelde competitieve druk vanuit de universiteit en de bredere academische wereld lijkt te leiden tot een cultuur van over-performance en hoge ambities (voorbij de expliciet gestipuleerde vereisten). Een dimensie van deze cultuur is ook dat er soms te veel wordt ingezet op individuele eerder dan institutionele agenda's en taken (wat o.a. valt af te leiden uit een verminderde bereidheid om publieke taken op te nemen). Met het beleid van '**duurzame excellentie**' wil IOB een institutioneel signaal geven dat er mogelijk wat gas moet worden teruggenomen, niet in het minst om de kwaliteit en de duurzaamheid van het werk van de IOB stafleden in de toekomst te vrijwaren. Er wordt eveneens geprobeerd te werken aan het versterken van een samenwerkings- eerder dan een competitieve cultuur.

Een laatste risico wordt gecreëerd door de recente aandacht voor de **risico's van reizen naar risicogebieden** en de mogelijke aansprakelijkheid van de universiteiten bij eventuele problemen. Op het niveau van VLIR werd een interuniversitair beleid afgesproken dat o.a. een 'Commissie Risicobestemmingen' in het leven roept. Deze nog op te richten commissie zal moeten bepalen of stafleden en studenten nog kunnen reizen naar risicogebieden en onder welke voorwaarde. In het geval een extreem restrictief beleid zou dit kunnen betekenen dat veel van het huidige IOB-onderzoek in bv. DR Congo, Nicaragua, Noord-Oeganda onmogelijk wordt gemaakt. Het is wel te verwachten dat de Commissie de nodige redelijkheid zal in acht nemen, maar een restrictief beleid i.v.m. studentenuitwisseling zou best mogelijk kunnen zijn. Dit zou op korte termijn zeer negatieve gevolgen kunnen hebben voor de globaliseringsinitiatieven van het IOB onderwijs.

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Documenten:

- SWOT-analyse: zie Bijlage bij dit document (en map 4.9.)
- Documenten ZAP-stressactieplan (map 5.1.6.)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (J. Bastiaensen)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (M. Verpoorten)
- Instituutscoördinator (V. Verlinden)

Score voor dit item

- 0: onbestaand
- 1: ad-hoc basis
- 2: gestructureerde aanzet
- 3: gedefinieerd
- 4: beheerst systeem
- 5: geoptimaliseerd

4.2 OPVOLGING EN RAPPORTERING

4.2.1 MONITORING

Het IOB beschikt over een systeem dat toelaat om de uitvoering van haar opdrachten op te volgen (monitoring).

- *Is er een monitoringsysteem binnen de verschillende onderdelen van de organisatie?*
- *Laat dit systeem toe om tijdig bij te sturen?*

Toelichting

Voor bijna alle onderdelen van de organisatie is er een uitgewerkt systeem en een systematische praktijk van transparante monitoring en evaluatie.

Voor **onderwijs**: (zie ook uitgebreide rapportering onder punten 2.2.1, 2.2.2 en 2.2.3)

- studentenevaluaties en focusgroepen van cursussen in Masterprogramma, feedback fiches, alumni-surveys, monitoring selectieprocedure, participatie studenten aan de IOB onderwijscommissies waar ruimte is voor directe feedback, ...
- jaarlijkse evaluaties van korte opleidingsprogramma's, specifieke cursussen (Debating Development, USOS masterclass, cursussen bij Zuid-partners, Evaluatie Capacity Building,).

Voor **onderzoek**: (zie ook uitgebreide rapportering onder punten 1.3.1. en 1.3.2.)

- maandelijks rapportering publicaties op de Raad;
- periodieke publicatie-outputmeting via benchmarkstudie;
- (voor doctoraatsonderzoek) jaarlijkse progress reports.

Voor **wetenschappelijke dienstverlening en maatschappelijke impact** verloopt de monitoring en evaluatie via de individuele doelgesprekken en rapportering tijdens evaluaties. De werking met Zuid-Partners wordt aan een interne of externe monitoring en evaluatie onderworpen, o.a. in het kader van IOB Going Global. Hetzelfde is het geval voor de samenwerking met de UAntwerpen in het kader van Global Minds (in dit geval aangestuurd door de Werkgroep Ontwikkelingssamenwerking van de universiteit).

Voor de monitoring en de evaluatie van het **academisch en administratief personeel** volgt IOB nauwgezet de werkwijze en de richtlijnen van de UAntwerpen, d.w.z. jaarlijkse doelgesprekken en periodieke (decreta)le evaluaties of evaluaties bij bevorderingsdossiers. Hier worden onderwijs, onderzoek en dienstverlening jaarlijks ook individueel gemonitord en besproken.

Daarnaast zijn de geregelde (**zelf**)evaluaties in het kader van interne of externe algemene, onderwijs- of onderzoeksaudits belangrijke momenten van monitoring en evaluatie. De opmaak en bespreking van het **jaarverslag** is ook telkens een moment van monitoring en evaluatie van het geheel van de werking; tevens ook altijd teruggekoppeld voor externe reflectie met de WRA.

Zie, voor meer details, de secties kwaliteitscontrole over onderwijs, onderzoek, maatschappelijke dienstverlening, personeel, financieel beleid.

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Zie punten 2.2., 1.3., 1.4. en 3.1.2.

Score voor dit item

- 0: onbestaand
- 1: ad-hoc basis
- 2: gestructureerde aanzet
- 3: gedefinieerd
- 4: beheerst systeem
- 5: geoptimaliseerd

4.2.2 RAPPORTERING

Het IOB rapporteert over de uitvoering van haar opdrachten.

- *Hoe worden de meetresultaten van het opvolgingssysteem gerapporteerd naar de verschillende belanghebbenden (Raad van Bestuur, overheid, partners, ...)?*
- *Geeft deze rapportering een getrouw beeld van de prestaties op basis van relevante informatie?*

Toelichting

Bijna alle in 4.2.1. vermelde M&E instrumenten worden extern gerapporteerd:

- De resultaten van de **evaluatie van academisch personeel** worden behandeld door specifieke commissies, met aanwezigheid van externe beoordelaars in het geval van ZAP-leden, en besproken door de IOB Raad. De resultaten van monitoring van alle personeel worden ook gerapporteerd aan het Bestuurscollege van de UAntwerpen voor AP en ATP, en aan de Raad van Bestuur i.g.v. promotie van ZAP. De dossiers van docenten bevatten ook evaluaties van studenten. Rapportagemiddelen zijn gestandaardiseerd (UAntwerpen templates voor evaluatie AAP, ATP, e-curriculum ZAP) en alomvattende, objectieve IOB-specifieke evaluatiecriteria gedetailleerd bepaald (cf. Evaluatie- en excellentiecriteria AAP & doctorandi, Evaluatiecriteria ZAP). Evaluaties geschieden op basis van geverifieerde data (officiële studentenevaluaties, academische bibliografie bibliotheek, cijfers doctoraten ADS, projectfinancieringsgegevens van de financiële dienst, enz.) die extra worden gecontroleerd door de instituutskoördinator en de bibliotheekmedewerker.
- De monitoring i.v.m. **onderwijsactiviteiten en onderzoeks- en dienstverleningsactiviteiten** wordt gerapporteerd en besproken in de Onderwijs- en Onderzoekscmissies, die rapporteren aan de IOB Raad. Andere activiteiten (bv. debatavonden, partnerwerking, enz.) en elementen van algemeen beleid zijn voorwerp van discussie in de IOB Raad, al dan niet in de OWC of OZC voorbereid. De verslagen van de IOB Raad worden op hun beurt gerapporteerd aan het UA-Bestuurscollege en aan de UA-Raad van Bestuur.
- **Zelfevaluatie-rapporten** voor onderwijs en onderzoek werden bezorgd aan de externe evaluatiecommissies, maar ook naar de UA-Onderwijsraad, respectievelijk Onderzoeksraad, die de verdere opvolging verzekeren via opvolgrapporten (OwR) en voortgangsrapporten (OzR). IOB heeft ook een praktijk om zoveel als mogelijk ook andere evaluatiedocumenten (partnerwerking, benchmarking studie, enz.) via de website aan het publiek beschikbaar te maken.
- Het geheel van de activiteiten en de bedrijfsvoering van IOB worden jaarlijks, via een Engelstalig **jaarverslag** en via een Nederlandstalig administratief jaarverslag, gerapporteerd
 - aan de Wetenschappelijke Raad van Advies, bestaande uit verschillende externe leden uit het brede veld van ontwikkelingsstudies en ontwikkelingsactoren;
 - de Raad van Bestuur en regeringscommissaris van UAntwerpen;
 - de Vlaamse Overheid;
 - het publiek via de website.

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Documenten:

- Jaarverslagen IOB (map 6.)
- Onderwijs: Folder "Onderwijsvisitatie" (map 1.1.12.)
- Onderzoek: Folder "Onderzoeksaudits 2011 en 2016" (map 2.1.)
- Verslagen IOB Onderzoekscmissie (map 2.2.3.)
- Verslagen IOB Onderwijscommissie (map 1.1.10.)
- Verslagen Wetenschappelijke Raad van Advies (WRA) (map 4.3.)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (J. Bastiaensen)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)
- Voorzitter Onderzoekscmissie (M. Verpoorten)
- Instituutskoördinator (V. Verlinden)

Score voor dit item

- 0: onbestaand
- 1: ad-hoc basis
- 2: gestructureerde aanzet
- 3: gedefinieerd
- 4: beheerst systeem
- 5: geoptimaliseerd

4.3 MANAGEMENT VAN HET IOB

4.3.1 ORGANISATIESTRUCTUUR

Het IOB beschikt over een organisatiestructuur die afgestemd is op het realiseren van haar doelstellingen.

- *Wat is de basis van de organisatiestructuur?*
- *Zijn de nodige coördinatiemechanismen ingebouwd en op elkaar afgestemd?*
- *Hoe biedt deze structuur de nodige flexibiliteit om met wijzigingen om te gaan?*

Toelichting

Sinds de hervorming van 2012 bestaat de vereenvoudigde basisstructuur van IOB uit de **Raad** (beslissingsorgaan), de **Onderwijscommissie** (OWC) en de **Onderzoekscommissie** (OZC). Binnen de OZC functioneert tevens de **doctoraatscommissie** (DC) als facultaire beleidsentiteit van IOB binnen het geheel van de Antwerp Doctoral School. In de OWC en OZC wordt onder toezicht van hun voorzitters alle institutionele beleid m.b.t. resp. onderwijs en onderzoek/maatschappelijke impact voorbereid, opgevolgd en geëvalueerd. Deze commissie bereiden tevens alle beslissingen van de Raad op het terrein van hun competentie voor. Binnen het faciliterende institutionele kader zijn en blijven de individuele ZAP-leden (en in een bepaalde mate ook de post-docs en de AAP) zowel qua concrete onderwijs-, onderzoeks- als outreach initiatieven de primaire drijvende krachten.

De voorzitter van het instituut en de voorzitters van de OWC en OZC vormen samen met een verkozen afgevaardigde van het AAP en de instituutskoördinator (ATP) het **Bureau** dat instaat voor het dagelijks bestuur van IOB en de voorbereiding en opvolging van de beslissingen van de Raad. Voor de leiding van het operationele beheer van de masterprogramma's (en de concrete aansturing van de onderwijsadministratie) wordt tweejaarlijks een (roterende) programmadirecteur verkozen onder het ZAP.

De Raad, OWC, OZC en DC worden representatief samengesteld. ZAP-leden zijn automatisch lid van de Raad en van de OZC, en lid van OWC in functie van hun taken in het onderwijsmanagement. Vertegenwoordigers van AAP, ATP en studenten worden aangeduid door periodieke verkiezingen.

Informeel bestaat er sinds enkele jaren ook een 'kleine OWC', waarin de direct betrokkenen bij het onderwijsbeleid (voorzitter, CIKO, studentenadministratie, alumni-verantwoordelijke en studenten) samenkomen om beleidskwesties voor de OWC voor te bereiden. Het Bureau wil onderzoeken of een gelijkaardige informele voorbereidende groep ook voor de OZC in het leven kan worden geroepen, met name ook omdat de coördinatie van onderzoek en outreach door de OZC nog belangrijker is geworden (na het afschaffen van de onderzoekslijnen en onderzoekslijncoördinatoren).

Het is verder ook de gewoonte van IOB om belangrijke beleidspunten voor te bereiden op beleidsdagen en/of tijdens informele ad hoc vergaderingen, zodat belangrijk nieuw beleid zoveel als mogelijk reeds is uitgeklaard en gedragen binnen IOB alvorens er beslissingen in de Raad worden genomen. In deze context van belangrijke beleidsontwikkelingen is er ook een belangrijke rol weggelegd voor onze externe **Wetenschappelijke Raad van Advies**. Deze wordt immers niet enkel gevraagd om elk jaar feedback te geven op het jaarverslag, maar wordt eveneens systematisch geconsulteerd over nieuwe beleidspunten in voorbereiding.

Onder leiding van de voorzitter is er ook een regelmatige informele overlegvergadering met het **ATP** waarin de administratieve werking wordt besproken en opgevolgd. Verder functioneren ook nog een aantal commissies met specifieke taken, zoals de Bibliotheekcommissie, het Sociaal Comité en de ICT Commissie.

Zoals reeds bij de vorige evaluatie gemeld, en ondertussen door meer jaren ervaring bevestigd, biedt deze vereenvoudigde organisatiestructuur meer i.p.v. minder flexibiliteit en effectiviteit in termen van beleidsopvolging en -vernieuwing door de heldere ééngemaakte structuur en de vermindering van de interne transactiekosten.

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Documenten:

- Jaarverslagen IOB (map 6.)
- Organiek Reglement (map 4.1.)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (J. Bastiaensen)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (M. Verpoorten)
- Instituutskoördinator (V. Verlinden)

Score voor dit item

- 0: onbestaand
- 1: ad-hoc basis
- 2: gestructureerde aanzet
- 3: gedefinieerd
- 4: beheerst systeem
- 5: geoptimaliseerd

4.3.2 WAARDEN EN NORMEN

Het IOB heeft een zicht op de waarden en normen (organisatiecultuur) die van belang zijn om haar toe te laten haar doelstellingen te bereiken.

- *Beschikt het IOB over een visie op haar gewenste organisatiecultuur?*
- *Hoe werd deze in kaart gebracht?*
- *Beschikt het IOB over een visie op integriteit?*
- *Hoe probeert het IOB deze cultuur te realiseren of te versterken?*

Toelichting

IOB beschikte voorheen enkel over een algemene opdrachtsverklaring, maar expliciteerde ondertussen ook een waardegedreven visie en missie; "Our vision is of a just and sustainable world. As a development studies institute we want to help build it through multidisciplinary academic research, education, partnerships and political engagement." Hierbij geeft IOB **prioriteit aan de armste landen** (o.a. vorm gegeven in een blijvende optie voor Centraal Afrika) en de armste groepen binnen alle landen. Bovendien wordt die visie ook vertaald en geoperationaliseerd in onze academische 'mixed methods' praktijk (zie punt 4.1.1.). In lijn met deze opvattingen is IOB vanouds ook een open en lerende organisatie.

IOB heeft historisch een sterk **horizontale participatieve organisatiecultuur** opgebouwd, met een groot respect voor de autonomie van de individuele stafleden en een gezamenlijk uitgebouwde en onderhandelde collectieve identiteit (o.a. de hierboven vermelde 'mixed methods' benadering van ontwikkelingsstudies. Deze principes zijn eveneens terug te vinden in ons sterk student-gericht en –activerend onderwijs waarin onze dikwijls erg ervaren studenten meer als partners dan als leerlingen worden meegenomen. IOB streeft ook naar **transparantie en objectivering** in hiërarchische werkrelaties (ZAP-AAP, ZAP-ATP, staf-studenten) door een praktijk van expliciete generieke taakomschrijvingen, collectieve afbakening van taken/workload, ombudspersonen (studenten, PhDs) en een praktijk van systematische anonieme evaluatie.

Mede geïnspireerd door de Ethische Commissie van de UAntwerpen (waarvan Prof. Titeca lid is) besteedt IOB ook meer en meer aandacht aan de **ethische dimensies** van ons onderzoek, met name het veldonderzoek in landen van het Zuiden. In de samenwerking met onze lange termijn partners is de kwestie van een correcte 'benefit sharing' een sterk aandachtspunt. O.a. in vormingsinitiatieven voor doctoraatsmedewerkers en tijdens een recente Fruit for Thought sessie (27 juni 2019) met onderzoekers van de UGent (auteurs van het manifest 'New avenues for collaborative research') werd hieraan ook aandacht gegeven. IOB voert tevens een strict nul-tolerantiebeleid tegen plagiaat als onderdeel van de academische integriteit (sensibilisering/vorming en systematische screening van studenten; opvolging van indicaties bij medewerkers).

In het kader van het **algemene reis- en veiligheidsbeleid** van de VLIR en de UAntwerpen besteedt IOB nog meer dan vroeger het geval aandacht aan de veiligheidsrisico's voor haar medewerkers en studenten, met name tijdens onderzoek in het Zuiden. Zo wordt voor landen met een negatief reisadvies nu alvast

systematisch een expliciete risico-analyse en pro-actieve veiligheidsmaatregelen gevraagd van de verantwoordelijke stafleden. Uiteraard hopen we dat een té restrictief reis- en veiligheidsbeleid geen rem op de huidige IOB-activiteiten gaat vormen. (zie ook 4.1.3)

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Documenten:

- Beleidsplan 2017-2020 (map 4.6.)
- Onderzoeksbeleidsplan "Development processes, actors and policies 2017-22" (map 2.2.1.)
- Academic survival guide (map 1.1.2.)
- 2019_UA_Leidraad Ethische Commissie SHW (map 2.2.5.)
- Manifesto 'new avenues for collaborative research' (UGent): www.gicnetwork.be/silent-voices-manifesto/
- Documenten inzake reis- en veiligheidsbeleid. (map 4.8.)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (J. Bastiaensen)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (M. Verpoorten)
- Instituutscoördinator (V. Verlinden)
- Reisbeleid: T. De Herdt

Score voor dit item

- 0: onbestaand
- 1: ad-hoc basis
- 2: gestructureerde aanzet
- 3: gedefinieerd
- 4: beheerst systeem
- 5: geoptimaliseerd

4.4 VERANDERINGSMANAGEMENT

4.4.1 DOORVOEREN VERANDERINGEN

Het IOB voert verandering door op een geplande manier.

- *Wordt er een analyse gemaakt van de vertreksituatie?*
- *Wordt de verandering gesteund door de top van de organisatie?*
- *Is de gewenste situatie duidelijk gedefinieerd?*
- *Zijn de risico's in geval van mislukking geïdentificeerd en is er een aanpak voor uitgewerkt?*

Toelichting

Als lerende organisatie is IOB zich bewust van de noodzaak aan een permanente verandering en aanpassing van haar verschillende activiteiten.

Qua onderwijs biedt de modulaire structuur van de masterprogramma's een ruime mogelijkheid om binnen de vaste algemene modules de inhoud en methodologische aanpak van de specifieke cursussen aan te passen, wat op initiatief van de module-coördinator en de betrokken docenten, en onder begeleiding van de OWC, ook voortdurend gebeurt. Voorlopig wordt er geen behoefte gevoeld om meer fundamenteel te sleutelen aan het generieke opzet en de modulaire organisatie van de masterprogramma's. (In dat geval zou er via een

curriculumcommissie een formele curriculumvernieuwing dienen voorbereid te worden.) Met deze werkwijze zijn weinig risico's verbonden.

Qua onderzoek en wetenschappelijke en maatschappelijke dienstverlening worden thema's, prioriteiten en organisatiestructuren voortdurend bijgesteld in de vijfjaarlijkse beleidsplannen en specifieke beleidsdocumenten (zoals nu voor het outreach-beleid). Deze vernieuwingen worden participatief doorgesproken met de onderzoekstaf en gecoördineerd door het Bureau (voorzitter én voorzitter OZC in het bijzonder). Ook hier zijn de risico's van de werkwijze beperkt.

Daarnaast wordt er voortdurend gewerkt aan specifieke vernieuwingsinitiatieven, die meestal worden voorbereid door specifieke task forces en daarna in het instituut gesocialiseerd. Recente voorbeelden van zulke vernieuwingen zijn de verdiepte alumniwerking, het IOB Going Global-programma, (en binnen de bredere UAntwerpen dynamiek) ook het Global Minds-programma. Sommige van deze vernieuwingen zijn meer ambitieus en risicovol (m.n. het IOB Going Global-programma); maar aangezien ze niet de kern van de huidige IOB-opdrachten in het gedrang brengen en bovendien grotendeels door specifieke extra financiering worden mogelijk gemaakt, zijn deze risico's beheersbaar (mogelijk tijdverlies en frustratie, beperkte reputatieschade, ...)

IOB heeft geleerd dat veranderingen enkel succesvol kunnen worden doorgevoerd indien ze voldoende breed worden gedragen door een kritische massa in het instituut. Voldoende investeren in een gedegen, participatieve voorbereiding en bespreking van vernieuwend beleid is daarom noodzakelijk. Op dit vlak valt wel een spanning op te merken tussen deze doelstelling/werkwijze en de zeer sterke werkdruk van de courante opdrachten van alle (maar vooral ZAP) staff.

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Documenten:

- Onderwijsontwikkelingsplan (map 1.1.5.)
- ICP incremental funding/ IOB Going Global documenten (map 1.1.7.)
- Voorstel UFOO-project 2015 (map 1.1.11.)
- Voorstel UFOO project 2018-20 & report UFOO rapport 2018 en plannen 2019 (map 1.1.11.)
- Global Minds-documenten (map 4.7.)
- Onderzoeksbeleidsplan "Development processes, actors and policies 2017-22" (map 2.2.1.)
- Draftnota "Outreach Principles & Action Plan" (map 3.3.)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (J. Bastiaensen)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (M. Verpoorten)
- Instituutskoördinator (V. Verlinden)

Score voor dit item

- 0: onbestaand
- 1: ad-hoc basis
- 2: gestructureerde aanzet
- 3: gedefinieerd
- 4: beheerst systeem
- 5: geoptimaliseerd

4.4.2 IMPLEMENTATIE VERANDERING

Het IOB implementeert de verandering.

- *Is er een duidelijke planning met duidelijke mijlpalen?*
- *Is de aansturing van het veranderingstraject duidelijk?*
- *Zijn de taken en verantwoordelijkheden duidelijk?*
- *Worden de verschillende fases (projectmatig) gemanaged?*
- *Is er een communicatiestrategie uitgevoerd?*
- *Hoe werd de reguliere werking tijdens het veranderingsproces verzekerd.*

Toelichting

De planning, monitoring en evaluatie van de veranderingen in termen van de courante onderwijs, onderzoeks- en dienstverleningsactiviteiten van IOB verlopen via de normale en gedetailleerd uitgewerkte beheersprocessen.

Beleidsvernieuwingen in deel-domeinen (IOB Going Global, alumniwerking, Global Minds, ...) hebben telkens hun specifieke planning, verantwoordelijke team, en afspraken i.v.m. monitoring en evaluatie, meestal ook gekoppeld aan verplichtingen binnen de specifieke financieringsbronnen en projecten (VLIR, UFOO) die deze vernieuwingen mogelijk maken.

Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken

Documenten:

- Onderwijsontwikkelingsplan (map 1.1.5.)
- ICP incremental funding/ IOB Going Global documenten (map 1.1.7.)
- Voorstel UFOO-project 2015 (map 1.1.11.)
- Voorstel UFOO project 2018-20 & report UFOO rapport 2018 en plannen 2019 (map 1.1.11.)
- Global Minds-documenten (map 4.7.)
- Onderzoeksbeleidsplan "Development processes, actors and policies 2017-22" (map 2.2.1.)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (J. Bastiaensen)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (M. Verpoorten)
- Instituutskoördinator (V. Verlinden)

Score voor dit item

- 0: onbestaand
- 1: ad-hoc basis
- 2: gestructureerde aanzet
- 3: gedefinieerd
- 4: beheerst systeem
- 5: geoptimaliseerd

BIJLAGE: SWOT-analyse IOB 2019

BIJLAGE: SWOT-analyse 2019

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • High quality and fully optimized master programs in Antwerp • Significant growth in quantity and (international) quality of output (PhDs, external finance, publications) • Clear integration of Great Lakes focus within broader IOB agenda. • Steps towards the internationalisation of master education with Southern partners • Advances in outreach to and support for alumni • Good integration and cooperation (with autonomy and a good reputation) in the University of Antwerp • Fully elaborated staff policies and procedures (incl. clear and coherent publication and outreach criteria, cycle of goal setting talks) • Stimulating & enabling work environment 	<ul style="list-style-type: none"> • Enhanced, but still moderate institutional capacity for strategic management and guidance, leading to missed opportunities for strategic acting e.g. towards international funding opportunities, institutional outreach policy • Poor monitoring of educational environment (e.g. new competition) • Risk of underinvestment in activities with high societal impact • An almost all white IOB staff at ZAP and post doc level (despite efforts, internationalised AAP and extensive international cooperation with Southern academics)
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Increasing academic recognition of multi-disciplinary /mixed methods Development studies • Increasing need to mainstream development issues • Increasing attention to societal impact in research assessments • Great Lakes Region remains important part of the world development puzzle • Demand and opportunities for cooperation with faculties of University of Antwerp (Korf Verbredende vakken, research profs, new masters, ...) • Increasing (academic) strength of an increasing number of academics in Southern partner institutes 	<ul style="list-style-type: none"> • (Medium term) High dependence on competitive time-bound VLIR ICP scholarships; • (Partially unexpected) Institutional weaknesses of Southern academic partners & strained political context in Central Africa and central America • Risk of unsustainable workload in view of self-imposed performance targets and ambitions as well as new demands on IOB (outreach, UAntwerp, ...) • Emphasis on quantity and individualized assessments might jeopardize efforts for the IOB commons and option for quality • University (anti-risk) policies for students and staff travel to 'hazardous countries' making collaboration with the South in general and Southern partners in particular very difficult or impossible

