

IOB Zelfevaluatie rapport 2024



Mei 2024

**Evaluatie beheersovereenkomst 2021-2025
Instituut voor Ontwikkelingsbeleid en -beheer
Universiteit Antwerpen**



Universiteit Antwerpen
IOB | Instituut voor
Ontwikkelingsbeleid en -beheer

Opdrachtbepaling evaluatie uitvoering beheersovereenkomst IOB – 2024 Zelfevaluatie

Over het sjabloon

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.

Geef bij elk topic een korte beschrijving. 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.

Als er punten zijn die in deze zelfevaluatie voorkomen die recent in andere evaluaties, visitaties e.d. aan bod zijn gekomen, volstaat het hiernaar 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 *personeelsbeleid*, en een punt 4 over het *management van het instituut*.

Documenten

Alle relevante documenten werden verzameld in een [map op het interne UAntwerpen-netwerk Pintra](#). De leden van de auditcommissie zullen een uitnodiging krijgen per e-mail om toegang tot deze folder te krijgen. Waar mogelijk werden rechtstreekse linken gelegd naar de besproken documenten.

INHOUDSTAFEL

1. KERNOPDRACHTEN VAN HET IOB	1
1.0. Terugblik	1
1.1. Algemeen	3
1.1.1. Wisselwerking	3
1.2. Onderwijs.....	4
1.2.1. Onderwijsprogramma's – volgen decretale bepalingen	4
1.2.2. Aantal prestaties	4
1.2.3. Meerwaarde en samenwerking	5
1.2.4. Kwaliteitsbewaking	7
1.2.5. Kwaliteit studenteninstroom	7
1.2.6. Toelating niet-masters	8
1.2.7. Reglementen.....	9
1.2.8. Rechtspositieregeling	10
1.2.9. Studiegelden	11
1.3. Onderzoek.....	12
1.3.1. Beleidsplan.....	12
1.3.2. Vlaamse en internationale meerwaarde	13
1.3.3. Kwaliteitsbewaking	14
1.4. Dienstverlening	14
1.4.1. Overeenkomsten en opdrachten	14
1.5. Samenwerking binnen en buiten Vlaanderen.....	15
1.5.1. Toename expertise door samenwerking	15
1.5.2. Gezamenlijke onderzoeksprojecten en onderwijsactiviteiten	17
2. BELEIDSPLAN EN KWALITEITSZORG	19
2.0. Terugblik	19
2.1. Beleidsplan	20
2.1.1. Toekomstvisie en volgend beleidsplan	20
2.2. Kwaliteitszorg en accreditatie	21
2.2.1. Interne en externe kwaliteitszorg	21
2.2.2. Accreditatie.....	22
2.2.3. Kwaliteitsbewaking onderwijs	23
2.2.4. Kwaliteitsbewaking onderzoek	24
3. PERSONEELSBELEID	26
3.0. Terugblik	26
3.1. Beleidsplan	26
3.1.1. Personeelsbeleid – visie personeelsbeleid	26
3.1.2. Beleidsplan personeel – aanwerving en personeelsformatie	28
4. MANAGEMENT EN BELEID	30
4.0. Terugblik	30
4.1. Doelstellingen en risico's.....	31
4.1.1. Missie en visie	31
4.1.2. Visie - doelstellingen	31
4.1.3. Risico's	32
4.2. Opvolging en rapportering	34
4.2.1. Monitoring	34
4.2.2. Rapportering	35
4.3. Management van het IOB	36
4.3.1. Organisatiestructuur	36
4.3.2. Financieel management.....	37
4.4. Veranderingsmanagement	38

Bijlage: SWOT-analyse 2019

Bijlage: SWOT-analyse 2019 – update 2024

AFKORTINGEN

AAP	Assisterend Academisch Personeel
AIPRIL	Antwerp Interdisciplinary Platform for Research into Inequality
ATP	Administratief en Technisch Personeel
BAP	Bijzonder Academisch Personeel
BOF	Bijzonder Onderzoeksfonds
CAP	Commissie Academisch Personeel
CERES	Research School for International Development (Utrecht, Nederland)
CIKO	Cel voor Innovatie en Kwaliteitszorg in het Onderwijs
ComCom	Communicatiecommissie
CREAC	Centre belge de Référence pour l'Expertise sur l'Afrique centrale
DC	Doctoraatscommissie
DEM	Master of Development Evaluation and Management
DGD	Directie-generaal Ontwikkelingssamenwerking en Humanitaire Hulp
EADI	European Association of Development Research and Training Institutes
ERC	European Research Council
FWO	Fonds Wetenschappelijk Onderzoek – Vlaanderen
FWO-EOS	FWO - Excellence of Science
GLAC	Great Lakes of Africa Centre
GLOB	Master of Globalisation and Development
GOV	Master of Governance and Development
HDCA	Human Development and Capability Association
HEAT	Hostile Environment Awareness training
ICP Connect	International Course Programme Connect
IEC	Instituutsevaluatiecommissie
IOB	Instituut voor Ontwikkelingsbeleid en -beheer
KMMA	Koninklijk Museum voor Midden-Afrika
NORFACE	New Opportunities for Research Funding Agency Cooperation in Europe
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OWC	Onderwijscommissie
OZC	Onderzoekscommissie
UFOO	Universitair Fonds voor Onderwijsontwikkeling
USOS	Universtaire Stichting voor Ontwikkelingssamenwerking
VLIR	Vlaamse Interuniversitaire Raad
VLIR-IUS	VLIR - Institutionele Universitaire Samenwerking
VLIR-UOS	VLIR - Universitaire Ontwikkelingssamenwerking
WRA	Wetenschappelijke Raad van Advies
ZAP	Zelfstandig Academisch 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. (BO, 2.1.)

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.

Om de uitvoering van het [Beleidsplan 2021-25](#) van [het Instituut voor Ontwikkelingsbeleid en -beheer \(IOB\)](#) en de gesprekken over het aanpakken van de grotere institutionele uitdagingen die daarin worden vermeld (en ook voorwerp uitmaakten van de concrete [aanbevelingen van de commissie](#)), sterker organisatorisch te begeleiden, werd zodra mogelijk na het opheffen van de COVID-restricties aanvang gemaakt met een breed intern overkoepelend proces van overleg hierover, het **DNA-proces**, begeleid door een DNA Task Force, dat nog steeds voortduurt (details in sectie 4.4).

Voor de kernopdracht ‘**onderwijs**’ werd er grondig werk gemaakt van de [aanbeveling om in te spelen op de snel veranderende wereld en de internationale tendensen binnen ontwikkeling en internationale samenwerking](#).

- Zo hebben we zeer actief ingezet op ‘multi-perspectivity’ en het ‘dekoloniseren’ van onze masterprogramma’s, tijdens onze **IOB DNA-dagen in Alden Biesen** en andere reflectiedagen (en onderwijsbeleidsdagen) in samenwerking met onder meer Hummus Deep Democracy (Fanny Matheusen).
- Het “IOB Going Global”-programma werd **positief geëvalueerd** en opgevolgd door het **ICP Connect-programma** (VLIR-financiering 2022-2027) waardoor de samenwerking met onze Zuid-partners en onze alumni verdiept en uitgebreid kon worden. Zo bouwen we verder aan een IOB dat ingebed zit in een Zuid-partners netwerk waar het onderwijs gezamenlijk vormgegeven en aangeboden wordt. Op die manier garanderen we ook een nauwe band met outreach en met onderzoek.
- De ingezette processen werden bovendien positief geëvalueerd in de recente **Onderwijs Peer Review (2023)**.

Links naar documenten onderwijs:

- [Alden Biesen Rapport 2022](#)
- Mid-term evaluatierapporten Going Global: [GOV](#), [DEM](#), [GLOB](#)
- [Zelfevaluatie rapport IOB onderwijs 2023](#) en [Rapport peer review team IOB onderwijs 2023](#)

Het IOB werkte gedurende de voorbije periode ook aan de uitbouw van zijn **PhD-opleiding**, met bijkomende kwaliteitscontrole en co-organisatie van een basiscursus voor doctorandi in Development Studies (“[Flagship Course: The CERES PhD Training](#)”), in het kader van CERES, de Nederlands-Vlaamse *Research School for International Development*.

Voor de kernopdracht ‘**onderzoek**’ werd een **geactualiseerde “Research and Outreach strategy 2024-29”** uitgewerkt, mede op basis van de twee residentiële seminars in Alden Biesen.

- De nieuwe strategie verdiept het principe van academisch pluralisme. Niet alleen qua discipline, methodologie of normatieve ideeën over ‘ontwikkeling’, maar ook inzake de manier waarop academici maatschappelijk betrokken kunnen zijn.

- De strategie herpositioneert het instituut ook t.a.v. een aantal debatten over het veld van ontwikkelingsstudies. Zo beantwoordt deze strategie ook aan de aanbeveling uit de vorige audit om na te denken over "hoe positioneer je het IOB in een snel evoluerend landschap voor ontwikkeling en internationale samenwerking?" Een van de gevolgen van onze locatie in Antwerpen is dat onze werking zich situeert in een zeer ongelijk globaal speelveld, en in de strategie besteden we ook heel wat aandacht aan de ethische implicaties hiervan, bv. door een aantal principes van partnerwerking voor te stellen.
- In de nieuwe strategie beschrijven we ook het toenemende belang van publicaties met co-auteurs van/uit het globale Zuiden, de 'verzuidelijking' van onze staf (incl. een expliciet verzuidelijingsbeleid voor ZAP-benoemingen, zie verder bij hoofdstuk 3) en de uitvoering van projecten in samenwerking met Zuid-partners.
- In het kader van de nieuwe onderzoeksstrategie werd ook een nieuwe benchmarkstudie uitgevoerd die het IOB vergelijkt met een aantal peer-instituten in Europa, en waarin de excellente publicatieprestatie van het IOB wordt bevestigd.

In lijn met eerdere aanbevelingen ging ook veel aandacht naar onze **outreach** en **maatschappelijke betrokkenheid**. Daar werd ook een structuur rond gecreëerd:

- Na een doorlichting door IDS Sussex wierven we een onderzoeks- en communicatiemedewerker aan, en werkten we rond zeven verschillende 'impact pathways' (naast de meer voor de hand liggende nexus onderzoek-onderwijs). De structuur van de 'impact pathways' wordt ook gehanteerd bij evaluatie van individuele stafleden.
- De dimensie wetenschapscommunicatie wordt ook versterkt door de uitbouw van een 'CommunicatieCommissie' (ComCom), die ook deels gefinancierd wordt op externe middelen gegenereerd door grote projecten (ERC, VLIR-UOS Policy Supporting Programme consortium).
- Het IOB investeert ook aanzienlijke personeelstijd en energie in het ondersteunen van activiteiten van "Global Engagement" van de Universiteit Antwerpen.

Links naar documenten onderzoek/outreach:

- [Research and Outreach strategy 2024-29](#)
- Visuele voorstelling van de [Impact Pathways](#)
- [Benchmark](#): "Publication output in Development Studies Institutes 2018-2023", November 2023
- UAntwerpen [Global Engagement](#) Framework

Tot slot werd, zoals aangeraden tijdens de laatste audit, 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 evaluatiecriteria voor onderwijs, onderzoek en outreach**.
- Ook werd de mogelijkheid gecreëerd om op een flexibele manier een tijdelijke reductie van opdracht voor te stellen en werd de principiële mogelijkheid van het nemen van een mini-sabbatical voorzien.
- 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.
- Er werd een traject opgestart met Mensura om het welzijn op het werk in kaart te brengen en waar nodig te verbeteren.

Links naar documenten 'duurzame excellentie':

- Aangepast ZAP-functieprofiel en [evaluatiEROOSTER onderwijs onderzoek en outreach](#)
- [Research and Outreach strategy 2024-29](#)

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?*

De nexus onderwijs – onderzoek – outreach zit expliciet in ons [mission statement](#).

Hieronder lijsten we een handvol activiteiten op die deze nexus aantonen:

- **Nauwe band tussen onderzoek en onderwijs:** onderwijs is ‘research-driven’ – student mobility om het vak “Research Methods” in Tanzania, Oeganda, of in de DR Congo toe te passen op een onderzoeksthema – student mobility om thesis onderzoek te doen in 1 van onze partnerinstellingen in het Zuiden – ‘Action labs’ in het masterprogramma DEM waar onderzoek wordt uitgevoerd door de studenten – ICP Connect-partners doen onderwijs en onderzoek – valorisatie excellente masterproeven – Prijs Mondiaal Onderzoek provincie Antwerpen – alumniwerking.
- **Onderzoek – outreach:** deze nexus werd uitgewerkt in 7 ‘impact pathways’ (zie hernieuwde onderzoeks- en outreachbeleid, hoofdstuk 2). Daarnaast ook institutioneel ondersteund via ICP Connect-programma’s, o.m. met ‘Communities of Practice’ die verschillende stakeholders en ervaringen samenbrengen, en via het [nieuwe Policy Supporting Programme Social Protection, Inequality and Inclusive Growth](#) (SPRING) voor DGD).
- **Onderwijs – outreach:** micro-credentials als onderdeel van levenslang leren, open voor actoren in het werkveld – verbreedend korfvak “Debating Development” – short programmes “M&E” - “Community Based Monitoring” – “Governance of Natural Resources”.
- **HR-beleid: nexus** onderwijs-onderzoek-outreach staat in alle vacatures, is een belangrijk element in de aanwervingsgesprekken, en in de doel- en functioneringsgesprekken. Deze nexus zit ook in de evaluatiematrix van al het AP, die gebruikt wordt voor bevorderingen, verlengingen, enz. De IEC/CAP/IOB Raad/OWC/OZC zien toe op de implementatie en monitoring van de nexus. Daarnaast zetten we ook systematisch postdoctorale medewerkers in voor onderwijsactiviteiten, zij het met maximale opdracht van 10% VTE.
- **Speciale aandacht voor partnerwerking:** ICP Connect (voorheen Going Global): onze institutionele partners in het Zuiden evolueerden van onderzoekspartners nu ook naar onderwijspartners (Zuidparticipatie in masterprogramma’s en in korte opleidingsprogramma’s zoals “Community Based Monitoring” cursus in Tanzania, en “Governance of Natural Resources” in Bukavu). In 2022 nodigden we ook al onze ICP Connect Zuid-partners uit op een partnerweek om zo ook Zuid-Zuid-uitwisseling te faciliteren en te stimuleren.

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

Documenten:

- Jaarverslagen IOB: [Nederlandstalige administratieve jaarverslagen](#) / [Engelstalige jaarverslagen](#)
- [Research and Outreach strategy 2024-29](#) (in het bijzonder hoofdstuk 2 over onderzoek en outreach)
- PSP beleidsgericht onderzoek - [finaal projectvoorstel](#)
- [ZAP functieprofiel en evaluatierooster](#)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (D. Cassimon)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (T. De Herdt)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Molenaers)

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?*

Het IOB is in regel met alle bepalingen van de **Codex Hoger Onderwijs**.

Het IOB volgt ook het **Onderwijs- en Examenreglement (OER)** van de Universiteit Antwerpen. Soms wijkt het IOB af van de standaardregels binnen de Universiteit Antwerpen, maar het blijft steeds binnen het decretaal kader. Zo start het IOB met een introductieweek die voorafgaat aan de officiële start van het academiejaar van UAntwerpen, en vinden examens plaats op andere tijdstippen dan de reguliere academische kalender van de faculteiten.

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 IOB volgt dus in zijn onderwijs de voor het Instituut van toepassing verklaarde bepalingen uit de decreten. Het IOB heeft een grondig uitgewerkt systeem van kwaliteitsbewaking van onderwijs dat aan de UAntwerpen-voorwaarden voldoet, niet alleen voor de masterprogramma's maar ook voor het PhD-programma. 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 het bezoek hierover kunnen spreken:

Documenten:

- [Onderwijs- en Examenreglement](#) (OER) van UAntwerpen
- [Codex Hoger Onderwijs](#)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (D. Cassimon)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Molenaers)
- Voorzitter IOB Doctoraatscommissie (S. Vandeginste)
- Departement Onderwijs UAntwerpen (B. Roseaux en I. Verachtert)

1.2.2 AANTAL PRESTATIES

De Universiteit Antwerpen verbindt er zich 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 UAntwerpen gerechtigd is aan te bieden,
 - Ten minste twee nieuwe studenten hun doctoraatswerk te laten aanvatten 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?*

Het IOB behaalt de beoogde prestaties op beide punten.

- Het leverde over de afgelopen periode van vijf jaar (2019 tot en met 2023) gemiddeld op jaarbasis 63 einddiploma's af in de 3 masters.
- Op 1 januari 2024 telde het IOB 43 doctoraatsstudenten, waarvan 41 met een internationaal profiel (waaronder 28 van het 'Globale Zuiden'). Over de afgelopen periode van vijf jaar (2019-2023) vatten gemiddeld op jaarbasis 7,2 nieuwe studenten hun doctoraatswerk aan en werden er gemiddeld 3 doctoraten succesvol afgewerkt. De jaarlijkse uitval van doctoraatsstudenten is beperkt tot 2 per jaar (10 in totaal, waarvan 2 door gebrek aan financiering, 3 om persoonlijke redenen en 5 wegens hun falen in de verplichte doctoraatsopleiding).

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

Documenten:

- Aantal geleverde einddiploma's en aangevatte doctoraatstrajecten: zie telkens Jaarverslagen IOB: [Nederlandstalige administratieve jaarverslagen](#) / [Engelstalige jaarverslagen](#)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (D. Cassimon)
- Onderwijsprestaties: voorzitter Onderwijscommissie (N. Molenaers)
- Masterprogramma's: programmadirecteur masterprogramma's (G. Van Hecken)
- Prestaties inzake doctoraatsstudies: voorzitter Doctoraatscommissie (S. Vandeginste)

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?*

Het IOB slaagt er blijvend in om via het onderwijsaanbod nationaal en internationaal een meerwaarde te creëren. We blijven sterk inzetten op de **nexus onderwijs-onderzoek-outreach/dienstverlening**. De thematische modules II en III en vanzelfsprekend ook de masterdissertatie (module IV) waren al sterk verbonden met het onderzoek dat aan het IOB en met IOB Zuid-partners wordt uitgevoerd, maar nu kunnen studenten tijdens module I (Research Methods II) al gebruik maken van het *mobility window* om in een partnerinstelling in het Zuiden onderzoek uit te voeren in samenwerking met onze partners. Sinds dit academiejaar kunnen studenten ook deelnemen aan de cursus Community Based Monitoring die georganiseerd wordt in Tanzania, waar onderwijs, onderzoek en dienstverlening door elkaar vloeien door het gebruik van action labs en door samenwerking met partners. In die zin is de nexus onderwijs – onderzoek – dienstverlening integraal verweven met **internationalisering**. De nexus onderwijs-onderzoek wordt additioneel versterkt door studenten die een excellente thesis afleveren de kans te geven om hun thesis om te zetten in een publicatie via het valorisatiefonds. Tussen 2009 en nu leidde dit tot 29 peer reviewed publicaties.

De modulaire aanpak van het onderwijs (waarbij 'vakken' bestaan uit verschillende units en sub-units) laat ons toe om veranderingen in het programma door te voeren zonder hiervoor zware administratieve processen in gang te zetten. Dit maakt het mogelijk om flexibel **in te spelen op belangrijke internationale tendensen**; het onderwijs **goed te laten aansluiten met het lopende onderzoek/dienstverlening**; en blijvend meerwaarde te creëren. Zo werden over de jaren heen **nieuwe topics** en thema's aan het programma toegevoegd zoals klimaat en klimaatfinanciering, transformatieve onderzoeksmethodologieën, waardeketen-analyse, dekolonisering, multiperspectivity, enz.

De in 2018-2019 opgerichte **action labs** (waar studenten specifieke evaluatiemethodes kunnen toepassen in cases (en er kritisch over reflecteren) in de module "Evaluating Development Effectiveness" zijn intussen stevig geïnstitutionaliseerd en worden als zeer positief geëvalueerd door de studenten. Intussen is deze **action lab format** ook doorgedrongen in onze ICP Connect-programma's zodat de nexus onderwijs – onderzoek – dienstverlening nog eens versterkt wordt.

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 (zie o.a. ook 1.2.7 en 2.2.3), wat de **meerwaarde van het IOB** nog verder in de verf zet en ook voor extra linken zorgt met **onderzoek & dienstverlening**.

Wat betreft de alumniwerking investeert het IOB in duurzame netwerken met zijn alumni. Het IOB heeft daarom een lange termijn [alumnibeleid](#) uitgewerkt dat vertrekt vanuit 11 verschillende engagements-dimensies (waaronder outreach, onderwijs, employability, erkenning ...). Vanuit deze visie werden verschillende 'alumni chapters' opgestart en een verscheidenheid aan alumni-activiteiten georganiseerd. Op basis van een behoefteanalyse werden diverse alumniruimtes gecreëerd, inclusief IOB Facebook/WhatsApp/LinkedIn alumni groepen, IOB-nieuwsbrief, een alumnimagazine '[Exchange to Change](#)', naast lokale '[alumni chapters](#)' die opgericht werden in verschillende landen (Tanzania, DR Congo, Filipijnen, Nicaragua,...). Het IOB organiseert ook diverse soorten [alumni-activiteiten](#) die interactie tussen IOB-personeel, alumni, studenten en zelfs de bredere ontwikkelingsgemeenschap stimuleren, inclusief 'meet-and-greet'-sessies, 'alumni in action' lunch seminars, IOB community network events,... Alumni presenteren dan vaak hun werk (in postersessies, presentaties in seminarieformaat, opleidingsworkshops, ..) en deze events trachten ook actief netwerken tussen de verschillende groepen van de IOB-community (en erbuiten) te stimuleren. Het IOB koestert de zeer diverse en significante bijdrage van zijn alumni aan duurzame ontwikkeling en probeert [deze impact in kaart te brengen](#).

Naast de IOB-masterprogramma's blijft het IOB ook actief investeren in **bijkomende onderwijsinitiatieven**:

- Binnen **UAntwerpen**: Verschillende **IOB-stafleden doceren vakken op de faculteiten FSW, FBE, Biologie/IMDO** (bv. "Topics in Development Studies", "Politics of International Finance", "Political Economy of Development", "Duurzame Ontwikkeling") of in **interuniversitaire masters** (bv. master Gender and Diversity). Sinds 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 IOB worden betrokken bij het keuzevak over duurzame ontwikkeling. In ditzelfde kader organiseert het IOB (samen met USOS) het korfvak "**Debating Development**", een reeks debatten die jaarlijks door gemiddeld 200 UAntwerpen-studenten wordt gevolgd, en waarbij gemiddeld 300 à 500 UAntwerpen-studenten en 250 externen (uit de bredere ngo-sector) minstens 1 debat volgen.
- Vanuit de specifieke expertise van het IOB en in het kader van het **IOB Going Global/ICP Connect-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-stafleden verzorgen op geregelde basis ook lessen in het PhD-programma CSG (Research in Social Science and Management) in Lissabon en in de Master of Science in Sustainable Development (KU Leuven).
- IOB organiseert sinds 2018 samen met de **Dienst Bijzondere Evaluatie** van de Belgische Ontwikkelingssamenwerking een **Evaluation Capacity Building seminar** "[Strengthening National M&E capacities](#)" waarbij 20 evaluatoren (afkomstig uit partnerlanden) gedurende 2 weken intensief uitwisselen en bijgeschoold worden in evaluatiemethodes, evaluatiesystemen, elementen van organisatieontwikkeling. Via dit initiatief behoudt het IOB ook de band met de evaluatie-community zowel in België als internationaal.

In Vlaanderen is de **IOB-doctoraatsopleiding** in de multidisciplinaire ontwikkelingsstudies **uniek**. Op vraag van de PhD-studenten ontwikkelen we de specificiteit van de opleiding door de uitbouw van een PhD-basisopleiding in het kader van de [CERES Research School for International Development](#). Ook werkten we aan de verbetering van de kwaliteitscontrole van de doctoraatsopleiding, o.m. met de uitbouw van een buddy-systeem, ondersteuning bij onderzoek in risicogebieden en de versterking van het systeem van jaarlijkse Individuele Doctoraatscommissies rond de relatie tussen een supervisor en hun individuele PhD-student. Een aantal van deze aanpassingen hebben ook geleid tot een herziening van het IOB-doctoraatsreglement.

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 UAntwerpen-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.

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).

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

Documenten:

- Jaarverslagen IOB: [Nederlandstalige administratieve jaarverslagen](#) / [Engelstalige jaarverslagen](#)
- ICP Connect: goedgekeurde projectvoorstellen: [DEM](#), [GOV](#), [GLOB](#)
- Evaluatie Debating Development [2019](#), [2020](#), [2021](#), [2023](#)
- [Lijst valorisaties masterthesissen](#).
- Evaluatie seminarie Evaluation Capacity Building: [ECB 2023 Antwerp](#) / [ECB 2023 Uganda](#)
- Roadmap PhD-studenten (versie voor [AAP](#) en [niet-AAP](#))
- [IOB PhD reglementen](#) (en Algemeen Doctoraatsreglement UAntwerpen) op website.

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (D. Cassimon)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Molenaers)
- Voorzitter Doctoraatscommissie (S. Vandeginste)
- Coördinator Debating Development (G. Van Hecken); coördinator Global Justice (T. Ferrando)
- AAP-vertegenwoordiger Doctoraatscommissie (D. Samnick)
- Stafmedewerker Alumni/UFOO (S. Dewachter)

1.2.4 KWALITEITSBEWAKING

De Universiteit Antwerpen zorgt, samen met het IOB, voor de kwaliteitsbewaking van het onderwijs, volgens een systeem dat aangepast is aan de opdracht van het IOB, en dat 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?*

Indiening van kandidaturen gebeurt volledig online.

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

1. achtergronddiploma (discipline) 10%
2. behaalde resultaten en kwaliteit van de studies, 25%
3. professionele ervaring, 20%
4. motivatie 20%
5. matching (in hoeverre beantwoorden de verwachtingen van de kandidaat aan de inhoud van het masterprogramma) 25%

Dossiers worden aan de hand van een beoordelingsfiche gescreend 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.

Sinds 2023 organiseren we geen intensieve cursus Engels meer voor studenten met een te lage maar minimaal aanvaardbare Engelse testscore. Studenten worden bij het begin van het academiejaar door [Linguapolis](#) getest via de ITACE (Interuniversity Test of Academic English). Studenten met een lage score worden sterk aangeraden om via zelfstudie of cursus hun niveau van het Engels te verbeteren.

Het **aandeel buitenlandse studenten bedraagt gemiddeld 92%** op jaarbasis over de afgelopen vijf jaar. Het IOB zette zich de voorbije jaren in om relatief meer Belgische (en Europese) studenten aan te trekken (door bv. optie van een *mobility window* bij onze Zuid-partners en meer promotie bij zusterfaculteiten), voorlopig nog niet met een duidelijk succes. Het IOB is er voorlopig wel in geslaagd toegang te vrijwaren voor studenten uit de minst ontwikkelde landen en tegelijkertijd een grotere groep niet-beursstudenten uit het Zuiden aan te trekken.

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

Documenten:

- [Selectieprocedure masterstudenten](#)

Contactpersonen:

- Stafid studentensecretariaat (G. Annaert)
- Programmadirecteur (G. Van Hecken)

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?*

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 onderzoeksgelateerde 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 het bezoek hierover kunnen spreken:

Contactpersonen:

- Stafid studentensecretariaat (G. Annaert)

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 bijstellingen geweest van deze reglementen?*

Kandidaat-studenten krijgen informatie betreffende de programma's, toelatingsvoorwaarden en aanmeldingsprocedure via verschillende promotiekanalen 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"). Voor wat betreft de inspraak van studenten, rekent IOB op de feedback die studenten geven via de geijkte evaluatie-instrumenten (surveys en focusgroep gesprekken), 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 cursus specifieke 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 **cursusinformatie** (de 'course information sheets') waarin per vak **gedetailleerde informatie** wordt verstrekt betreffende de inhoud, de organisatie, de beoogde eindtermen, werk- en examenvormen. Deze zijn beschikbaar voor de start van elk semester en ook via Blackboard (het UAntwerpen online leerplatform). De 'course information sheets' worden opgesteld door het team van docenten dat verantwoordelijk is voor een vak (en onder leiding van de 'course coordinator'). Een belangrijke bron van input van de studenten komt via de feedback van de CIKO die op regelmatige basis evaluaties organiseert (surveys en focusgroepen). Bovendien zijn de studenten vertegenwoordigd 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' (het overleg met coördinerend onderwijspersoneel ter voorbereiding van de Onderwijscommissie).

Een andere belangrijke bron van input zijn de **alumni-enquêtes**. Elke 4 à 5 jaar wordt er een uitgebreide alumni-enquête uitgevoerd waarbij alumni bevraagd worden over de IOB-masterprogramma's, met name de kwaliteit, de relevantie voor hun professionele carrière, alsook de tevredenheid over het IOB-alumnibeleid. Het [alumni barometer-project](#) onderzocht in hoeverre alumni nieuwe kennis, vaardigheden, attitudes en netwerken opbouwden tijdens hun IOB-studie, alsook in welke mate ze de vooropgestelde 'learning competencies' inderdaad verworven hebben, en hoe ze een maatschappelijke bijdrage konden leveren.

Wat betreft de doctoraatsopleiding is er een [aanvullend reglement](#), bovenop het Algemeen Doctoraatsreglement van UAntwerpen. Dit reglement werd recent grondig herlezen en aangepast. Twee belangrijke vernieuwingen zijn de verplichte jaarlijkse vergadering van de Individuele Doctoraatscommissie met de PhD-student -voor een betere opvolging- en de beschrijving van de nieuwe rol van PhD-ombudspersoon. Een van de feedback-kanalen is ook een jaarlijks focusgroep tijdens de PhD-dag. Voor een goede doorstroom van informatie naar studenten

werd een '[Roadmap](#)' ontwikkeld met alle belangrijke informatie. Het ATP-lid verantwoordelijk voor de PhD-administratie geeft hierover aan alle PhD-studenten bij aanvang een persoonlijke introductie, daarbij ook bijgestaan door de PhD-vertegenwoordigers en de onderzoekskoördinator.

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

Documenten:

- Brochures masterprogramma's: [DEM](#) / [GOV](#) / [GLOB](#)
- [Academic Survival Guide](#)
- Course information: [DEM](#) / [GLOB](#) / [GOV](#)
- Profielen IOB studenten: [DEM](#) / [GOV](#) / [GLOB](#)
- [Onderwijs- en Examenreglement](#) (OER)
- [IOB doctoraatsreglement](#) (en [Algemeen Doctoraatsreglement UAntwerpen](#)) op website.
- Roadmap PhD-studenten (versie voor [AAP](#) en [niet-AAP](#))

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (D. Cassimon)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Molenaers)
- Voorzitter Doctoraatscommissie (S. Vandeginste)
- Onderwijskwaliteitsmedewerker/CIKO (E. Godderis)
- Programmadirecteur (G. Van Hecken)
- Staf lid Studentensecretariaat (G. Annaert)
- Stafmedewerker alumni/UFOO (S. Dewachter)

1.2.8 RECHTSPOSITIEREGELING

Het IOB past de rechtspositieregeling van de student van 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?*

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 de studenten.

Het OER wordt jaarlijks **geëvalueerd** op het niveau van de universiteit. 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 in oktober via verkiezingen samengesteld. Studenten kunnen hun kandidatuur indienen voor de verschillende functies van het studentencomité (voorzitter, klasvertegenwoordiger, secretaris, studentenvertegenwoordigers IOB Raad en Onderwijscommissie) via de geijkte UAntwerpen-procedures.

De studenten worden op de hoogte gebracht van alle reglementen en rechten en plichten via de **Academic Survival Guide** (zie 1.2.7). Vanuit de vaststelling dat communicatie en wederzijds respect in een zeer diverse groep van studenten voor veel uitdagingen zorgt, voorziet het IOB bij de start van elk academiejaar een workshop 'Gender and diversity' voor de studenten. Deze wordt begeleid door een externe expert. Vervolgens wordt via een participatief proces, een **code of conduct** opgesteld door een werkgroep van studenten, gebaseerd op input van de ganse studentengroep.

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

Documenten:

- [Onderwijs- en Examenreglement](#) (OER)
- [Academic Survival Guide](#)
- [Code of Conduct 2022-2023](#) en [2023-2024](#)
- [Organiek Reglement IOB](#)

Contactpersonen:

- Stafid studentensecretariaat (G. Annaert)
- Onderwijskwaliteitsmedewerker/CIKO (E. Godderis)

1.2.9 STUDIEGELDEN

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

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

Het inschrijvingsgeld bedraagt regulier voor studenten zonder studiebeurs 2.750 euro (voor 60 studiepunten, met name 350 euro + 40 euro per studiepunt). Studenten kunnen een afbetalingsplan aanvragen volgens de financiële mogelijkheden van de student (een bedrag van 400 euro dient onmiddellijk betaald te worden, m.a.w. voor 30 september, en het volledige inschrijvingsgeld moet betaald zijn voor 30 juni van het lopende academiejaar). Het inschrijvingsgeld voor studenten met een VLIR-UOS- en BTC-beurs (60 studiepunten) is een jaarlijks bepaald vast bedrag (nu 1.092,10 euro); studenten met een andere beursfinanciering betalen 5.150 euro (voor 60 studiepunten, met name 350 euro + 80 euro per studiepunt). Vermindering is mogelijk als er een overeenkomst bestaat tussen de financier van de beurzen en IOB.

Via de VLIR-UOS hebben we recht op **30 ICP Connect-beurzen per jaar (10 beurzen per master)**. Naast een maandelijks toelage wordt ook het inschrijvingsgeld via deze beurs betaald.

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

Documenten:

- [Website IOB: tuition fees](#)

Contactpersoon:

- Stafid studentensecretariaat (G. Annaert)

1.3 ONDERZOEK

1.3.1 BELEIDSPLAN

Het IOB legt de thema's en disciplines van zijn onderzoek vast in een 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?*

Het IOB grijpt externe evaluaties en de monitoring vanwege de UAntwerpen Onderzoeksraad aan om zijn **onderzoeksbeleid** uit te stippelen en bij te sturen.

Onder meer op basis van de vorige evaluatie door de Vlaamse Overheid en op basis van interne reflectie en (residentiële) seminars, schreven we een nieuw onderzoeksbeleidsplan "[Research and Outreach Strategy 2024-29](#)" (dat ook ter bespreking voorligt op de UAntwerpen Onderzoeksraad van juni 2024) waarin de krachtlijnen van het onderzoeksbeleid uiteengezet worden.

Het nieuwe onderzoeksplan bestendigt de eerdere aanpassing naar drie **onderzoekslijnen** binnen één onderzoeksgroep, en definieert ook twee transversale thema's die telkens ook connecteren met de drie onderzoekslijnen: Eén thema is het "Great Lakes of Africa Centre", dat de (ca. 50%) onderzoekers bijeenbrengt die werkzaam zijn in deze regio en ook specifieke kanalen van outreach voorziet (jaarboek, seminarierreeks,...). Het andere gaat over "the politics of data and digital development", ontwikkeld met als bedoeling het recent verworven ERC-project van Moisés Kopper (2023-8) te connecteren met de bestaande onderzoeksexpertise aan het IOB.

Zowel de onderzoekslijnen als de transversale thema's fungeren als functionele, en niet als administratieve platformen. Dit betekent ook dat o.m. het aanwervingsbeleid (van AAP en postdoc BAP op IOB-middelen) de facto meer gecentraliseerd werd; d.w.z. veel meer verloopt volgens instituutsbrede kwaliteitsstandaarden. De facto worden de institutionele middelen meer ingezet ter versterking van de onderzoeksagenda van individuele ZAP-leden, die omgekeerd ook een grotere verantwoordelijkheid dragen t.a.v. pre- en postdoctorale medewerkers in de dagelijkse werking.

In de voorbije 4,5 jaar werden drie **ZAP-vacatures** ingevuld, waarvan twee ter vervanging van ZAP-leden die de instelling verlieten en een derde een 10% ZAP-aanstelling betrof binnen een FED-tWIN-mandaat (financiering van een 10-jarige postdoctorale positie op de brug tussen het KMMA Tervuren en UAntwerpen). Deze nieuwe ZAP-leden werden telkens aangesteld als onderzoeksprofessor (TTZAPBOF) tijdens de vijfjarige proefperiode. Het ZAP-kader stabiliseerde zo tot 11,7 FTE ZAP (incl. 50% TT-ZAPBOF) einde 2023.

Alle ZAP-, AAP- en postdoc-vacatures op institutionele middelen worden besproken in de Onderzoekscommissie vooraleer er een beslissing over wordt genomen in de Raad IOB. Na aanstelling organiseert het Bureau van het IOB met alle betrokkenen doelgesprekken en evaluatiegesprekken.

Om onderzoekers te ondersteunen bij communicatie van onderzoeksresultaten werd vanaf juni 2018 een **communicatie- en outreachmedewerker** aangeworven die mee de communicatie van het IOB ondersteunde en aan de basis lag van de uitwerking van zeven 'impact pathways'; die nu ook de basis vormen van hoofdstuk 2 van het nieuwe onderzoeksbeleidsplan. Deze positie werd intussen geherdefinieerd naar een positie van **communicatie- en onderzoekscoördinator**, waarbij er in het takenpakket ook aandacht is voor een belangrijke brugfunctie naar het centrale onderzoeksdepartement en voor ondersteuning bij projectaanvragen en aantrekken van externe financiering. Als wetenschapscommunicator ondersteunt hij ook de formulering van valorisatieluiken in grotere projecten en kan hij meedenken over de formulering van onderzoeksresultaten naar een niet-academisch publiek. Hij functioneert ook binnen de ruimere IOB Commissie Communicatie (ComCom).

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

Documenten:

- Jaarverslagen IOB: [Nederlandstalige administratieve jaarverslagen](#) / [Engelstalige jaarverslagen](#)
- Onderzoeksbeleidsplan [Research and Outreach strategy 2024-29](#)
- [Benchmark-studie](#): "Publication output in Development Studies Institutes 2018-2023", November 2023
- Verslagen van [doelgesprekken](#) met individuele ZAP-leden
- [Vacatureteksten ZAP-vacatures](#)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (D. Cassimon)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (T. De Herdt)

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?*

De **internationale** (en *a fortiori* Vlaamse) meerwaarde blijkt uit de publicaties in de meest toonaangevende tijdschriften met hoge impactfactoren. Een en ander blijkt ook uit de regelmatige **benchmarkstudies** waarin de publicatie-output van de senior staf van het IOB vergeleken wordt met die van een aantal excellente Europese peer-instituten. De laatste studie vergelijkt de output en impact van de onderzoekspublicaties van het IOB voor de periode tussen 2018 en 2023 met die van zeven vergelijkbare Europese instituten, alsook met die van de vorige benchmarkstudie (2013-7). De voornaamste conclusie is dat het IOB uitstekend blijft presteren in termen van output én impact en inderdaad "the best European development institutes as a reference" kan beschouwen, zoals onze mission statement aangeeft. Gemiddeld publiceert een IOB-stafid meer dan 2 Web-of-Science papers per jaar, wat meer is dan elk ander instituut in ons vakgebied, en realiseren we een impact van ca. 20 citaties per jaar door onze wetenschappelijke peers in Web-of-Science tijdschriften (wat vergelijkbaar is met een aantal top-instituten in UK en Nederland).

Een en ander komt ook in toenemende mate tot uiting in de deelname aan internationale onderzoeksprogramma's, op financiering van DFID, [Belmont](#) of de EU (waarin het IOB soms ook de lead neemt, cf. [EPICC](#)), zie ook 1.4.1.

Ook op **Vlaams en landelijk** niveau toont het onderzoek aan het IOB zijn relevantie, getuige waarvan ruime deelname aan het publieke debat via opiniestukken, vulgariserende activiteiten en dienstverlening aan gouvernementele en niet-gouvernementele instanties (zie IOB-jaarverslagen). Het IOB wil zijn academische meerwaarde ook valoriseren door in te zetten op samenwerking met andere faculteiten (inzake onderwijs) en onderzoeksgroepen (b.v. met deelname aan het AIPRIL-consortium over ongelijkheid, aan het FWO-EOS onderzoek over winnaars en verliezers van globalisering, of het hosten van het consortium over Social Protection, Inequality and Inclusive Growth (SPRING)).

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

Documenten:

- Jaarverslagen IOB: [Nederlandstalige administratieve jaarverslagen](#) / [Engelstalige jaarverslagen](#)
- Onderzoeksstrategie [Research and Outreach strategy 2024-29](#)
- [Benchmark](#): "Publication output in Development Studies Institutes 2018-2023", November 2023

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (D. Cassimon)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (T. De Herdt)

- Onderzoekscoördinator (F. Huybrechts)
- Stafmedewerker bibliotheek (H. De Backer)

1.3.3 KWALITEITSBEWAKING

De Universiteit Antwerpen 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?*

Het 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.

- (1) missie, visie en onderzoeksfocus (inclusief Centraal Afrika-focus) werden verder uitgeklaard in het nieuwe onderzoeksbeleid(splan);
- (2) de outreach-dimensie van het onderzoek werd explicieter onderkend en aangestuurd (zeven impact pathways, bredere strategische samenwerking met UAntwerpen in het Global Engagement/Global Minds programma);
- (3) we investeerden in de versterking van onze communicatiecapaciteit (aanwerving communicatie-medewerkers, en stroomlijning via IOB ComCom);

We groeperen de activiteiten van wetenschappelijke en maatschappelijke dienstverlening **in zeven outreach/dienstverleningscategorieën**:

- (1) deelname publieke debat;
- (2) externe expertise aan gespecialiseerde ontwikkelingsinstellingen;
- (3) ingebedde expertise bij gespecialiseerde ontwikkelingsinstellingen;
- (4) bijdragen zichtbaarheid IOB;
- (5) academische samenwerking met Zuid-partners;
- (6) samenwerking met UAntwerpen;
- (7) oprichten en/of actieve betrokkenheid bij development 'spin-offs'.

Deze *impact pathways* werden opgenomen in het nieuwe onderzoeksbeleid van het IOB (zie Research and Outreach Strategy, hoofdstuk 2). Deze pathways zijn ook het uitgangspunt voor de individuele rapportering in de doelgesprekken en de periodieke evaluaties. Deze lijst werd opgenomen in de geactualiseerde evaluatiematrix en vervolledigd met een handleiding die de principes voor de kwantificering van de inzet op dit terrein vastlegt.

Voor sommige categorieën is er een grote mate van explicitering en beleidsaansturing, zoals voor de samenwerking met Zuid-partners (o.a. ICP Connect, samenwerkingsakkoorden) en met UAntwerpen (o.a. in het kader van het Global Minds programma, van de verbredende korfvakken ("Global Justice" en "Debating Development") en via ondersteuning vorming en partnerwerking USOS in DR Congo en Nicaragua). Op korte termijn zal worden uitgeklaard welke categorieën een verdere uitklaring en/of meer institutionele ondersteuning vereisen, en in elk geval zal er samen met de communicatiemedewerkers verder werk worden gemaakt van de versterking van de communicatiestrategie.

IOB-medewerkers participeren o.m. in het bestuur van EADI, HDCA, Oxfam, FIAN en CERES; en leveren diensten als (associate) editors en reviewers van verschillende internationale tijdschriften.

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 laatste jaren stelden we een daling vast in de publicatie van consultancy-rapporten, maar ook een sterke stijging in de publicaties van op-eds, blogposts, enz. in nationale, maar voornamelijk ook internationale publicatiedragers (zie jaarverslag). Op basis van het nieuwe vijfjarige beleidsondersteunend project SPRING (Policy Supporting Programme voor DGD) kunnen we wellicht weer een stijging van consultancy-rapporten verwachten.

De **extern gefinancierde onderzoekopdrachten van beleidsondersteuning** werden in 2019-23 uitgevoerd voor een brede groep van opdrachtgevers, waaronder: Vlaamse Interuniversitaire Raad - cel Ontwikkelings-samenwerking (VLIR-UOS), Center for International Forestry Research (CIFOR); Connecting Research and Society (COESO); Autonoom Gemeentebedrijf Culturele Instellingen Antwerpen; BELSPO; Wereldbank; Fafo Institute for Labour and Social Research; VVOB Education for Development vzw; Belgian Reference Centre for the Expertise on Central Africa (ECA/CRE-AC) en International Centre for Tax and Development.

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

Documenten:

- Jaarverslagen IOB: [Nederlandstalige administratieve jaarverslagen](#) / [Engelstalige jaarverslagen](#)
- [ZAP functieprofiel en evaluatie-rooster](#)
- UAntwerpen [Global Engagement](#) Framework
- Onderzoeksstrategie [Research and Outreach strategy 2024-29](#) (in het bijzonder hoofdstuk 2 voor de impact pathways)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (D. Cassimon)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (T. De Herdt)
- Onderzoekscoördinator (F. Huybrechts)

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 laag- en middeninkomenslanden. 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 instituten 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?*

Het 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, HIVA en CRPD (KU Leuven), Instituut voor Tropische Geneeskunde (ITG), EU studies en Conflict Research Group (UGent), Cermi (ULB-UMons), UCL en UNamur, Université du Québec en Outaouais (Canada), University of Oxford, Global Development Institute (UK), World Bank en IFPRI.

Sinds eind 2023 coördineert het IOB ook één van de drie **Policy Supporting Programmes** van VLIR-UOS/ARES. Dit vijfjarig project –SPRING (Social Protection, Inequality and Inclusive Growth)- is een consortium met o.a. ULB, KU Leuven-HIVA, Université Catholique de Bukavu (DR Congo) en Makerere University (Oeganda).

Voor wat betreft **doctoraten** functioneert het IOB in het kader van de doctoraatsopleiding van de Nederlands-Vlaamse Doctoraatsschool in Ontwikkelingsstudies, CERES. Er lopen ook verschillende gezamenlijke doctoraten met partners in het Noorden (ITG, Université du Québec en Outaouais, KU Leuven, UGent, UCL, ISS). Daarnaast 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).

Bovenop verschillende eendaagse seminars en **conferenties** in Antwerpen of in samenwerking met zijn partnerinstellingen, organiseerde het IOB in 2022 de grote internationale HDCA-conferentie 'Capabilities and Transformative Institutions' (19-22 september 2022). Het IOB is ook een actief lid van EADI en zal in 2026 de driejaarlijkse EADI General Conference organiseren.

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 doorgaans spontaan tot stand vanuit individuele initiatieven van IOB-staf. De keuze voor samenwerking groeit vanuit het **uitgebreide internationale netwerk** van de IOB-medewerkers en de specifieke opportuniteiten of noden die zich aandienen.

Het 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 ICP Connect-programma. In dit kader werkt het IOB vandaag intensief tot zeer intensief samen met instellingen in Colombia (Pontificia Universidad Javeriana), DR Congo (UCB-Bukavu, UCC-Kinshasa), Ecuador (Universidad Andina Simon Bolivar), de Filipijnen (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), Colombia (Universidad de Antioquia, Medellin), Oeganda (Gulu, MUST, Mbarara), Peru (Universidad Nacional del Altiplano, Puno) en Zuid-Afrika (University of Cape Town).

De samenwerking met Zuid-partners is essentieel om – 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 ICP Connect). 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 het 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 het bezoek hierover kunnen spreken:

Documenten:

- Jaarverslagen IOB: [Nederlandstalige administratieve jaarverslagen](#) / [Engelstalige jaarverslagen](#)

- ICP Connect: goedgekeurde projectvoorstellen: [DEM](#), [GOV](#), [GLOB](#)
- Onderzoeksstrategie [Research and Outreach strategy 2024-29](#)
- Nota over [outreach incentives en contacten](#)
- Evaluatierapport [HDCA-conferentie](#)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (D. Cassimon)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (T. De Herdt)

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-diplomerings of gezamenlijke diplomering. (BO, 2.5)

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

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, en het meer recente VLIR-UOS ICP Connect-project, waarbij de Zuidcomponent van de masterprogramma's verder wordt uitgediept. De partners waarmee wordt samengewerkt zijn de Pontificia Universidad Javeriana (Colombia), Universidad Andina Simon Bolivar (Ecuador), 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 @ IOB bestaat uit drie luiken: *mobility window* tijdens "Research Methods II", 'Community-based monitoring' in Tanzania en veldwerk voor de masterdissertatie (dit versterkt de nexus onderwijs-onderzoek-dienstverlening).
- **Staff mobility** in twee richtingen: verschillende IOB-stafleden bezoeken op regelmatige basis de partnerinstellingen en stafleden van de partnerinstellingen doceren als gastdocenten aan het 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/Colombia/Ecuador als in Tanzania wordt input gegeven in de uitbouw van de masterprogramma's. Tot op heden heeft dit nog niet geleid tot bi-diplomerings 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/PUJ/UASB (Nicaragua, Colombia, Ecuador), maar de voorbereidingen hiervoor kennen een enorme uitdaging door de politieke crisis in Nicaragua. Voorlopig werd daarom de ambitie opgeborgen om in Managua een Centraal-Amerikaanse versie van onze masterprogramma's (met één module in Antwerpen, en bi-diplomerings) aan te bieden, en werd de samenwerking uitgebreid met de andere partners in Latijns-Amerika. Het blijft wel de bedoeling om vanaf 2025 te experimenteren met een pilootprogramma, en vanaf 2027 een volwaardig hybride masterprogramma te starten (met eventueel financiële steun via een Erasmus Mundus-project). Die kan dan ook opgenomen worden door studenten die in Antwerpen de masterprogramma's volgen.
- Een andere vorm van internationale onderzoekssamenwerking gebeurt vanuit **onderzoeksconsortia** (bv. NORFACE-Belmont consortium-project (met NITLAPAN-UCA, Nicaragua en AgroParisTech, France), CBMS-netwerk (Filipijnen, Nicaragua), EPICC Biodiversa project (met o.a. Lund University, Leibniz Centre for Agricultural Landscape Research, Norwegian University of Science and Technology en verschillende partners in Brazilië en Indonesië)).

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 Institute of Social Studies, ITG, Université du Québec en Outaouais, KU Leuven, UCLouvain, maar ook met UCB-Bukavu, Mzumbe Tanzania, UCC-Kinshasa) opgezet en afgewerkt.

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

Documenten:

- ICP Connect: goedgekeurde projectvoorstellen: [DEM](#), [GOV](#), [GLOB](#)
- [Recente voorstellen UFOO 2024-27](#) & [2021-23 UFOO rapport](#)
- Jaarverslagen IOB: [Nederlandstalige administratieve jaarverslagen](#) / [Engelstalige jaarverslagen](#)
- Onderzoeksstrategie [Research and Outreach strategy 2024-29](#)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (D. Cassimon)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Molenaers)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (T. De Herdt)
- Voorzitter Doctoraatscommissie (S. Vandeginste)

2. BELEIDSPLAN EN KWALITEITSZORG

Het IOB stelt, samen met UAntwerpen, ten laatste vóór 14 oktober 2025, een nieuw strategisch beleidsplan op waarin het de toekomstvisie van het IOB expliciteert en waarin alle onderdelen zoals hieronder vermeld volledig uitgewerkt worden. Dit beleidsplan 2026-2030 zal immers de basis vormen voor en integraal deel uitmaken van een volgende beheersovereenkomst.

Onderdelen van dat beleidsplan zijn:

- verwezenlijkingen over de voorbije beleidsperiode;
- evaluatie van de verwezenlijkingen en stand van zaken;
- beleidsuitgangspunten en beleidsdoelstellingen;
- beleidsinstrumenten en actieplan om de geformuleerde beleidsdoelstellingen te realiseren;
- financiële uitwerking.

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 m.b.t. de kernopdrachten van het beleidsplan, zie algemene terugblik onder punt 1.)

Om de uitvoering van het beleidsplan 2021-25 en de gesprekken over het aanpakken van de grotere institutionele uitdagingen die daarin worden vermeld (en ook voorwerp uitmaakten van de concrete aanbevelingen van de commissie), sterker organisatorisch te begeleiden en de **kwaliteitszorg van dit 'veranderingsproces'** te versterken, werd zodra mogelijk na het opheffen van de COVID-restricties aanvang gemaakt met een breed intern overkoepelend proces van overleg hierover, het **DNA-proces**, begeleid door een DNA Task Force, dat nog steeds voortduurt (details in sectie 4.4). Als onderdeel van dit proces, en teneinde de **kwaliteitszorg van het personeelsbeleid** te versterken, werd een traject opgestart met Mensura om het welzijn op het werk in kaart te brengen en waar nodig te verbeteren (zie details in sectie 3.1.1).

In tussentijd werd verder ingezet op de 'globalisering' van het IOB-onderwijs (IOB Going Global/ICP Connect), de onderzoeksagenda geactualiseerd, stappen gezet in het uitklaren van de 'societal outreach' strategie (o.a. erkennen van verschillende paradigma's van maatschappelijk engagement, uitwerken van verschillende impact-pathways, versterken van de interactie met UAntwerpen, consolideren beleidsondersteuning (inter)nationale ontwikkelingsactoren en 'spin-offs', capaciteitsopbouw in het Zuiden), de organisatie van de communicatie versterkt via de ComCom, en een onderzoekscoördinator (en wetenschapscommunicator) aangeworven. Voor outreach blijft er nood aan meer strategische sturing en daarbinnen een meer effectieve institutionele ondersteuning, m.n. door deze nieuwe medewerker.

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 UAntwerpen aangestuurd proces van institutionele review (als zodanig door NVAO gevalideerd). Na de goede resultaten bij de laatste externe NVAO-review, kreeg het IOB bij de eerste tussentijdse interne UAntwerpen-review uitstekende punten voor de documentering en het beheer van onze onderwijsprogramma's. Verschillende IOB-praktijken werden aangestipt als 'best practices' voor de hele UAntwerpen. In 2023 werd een grondige, ook inhoudelijke **peer review** georganiseerd van de 3 IOB-masterprogramma's. De algemene bevindingen waren zeer positief, met hier en daar een suggestie ter

verbetering. Het volledige zelfevaluatie-rapport van het IOB-onderwijs en het verslag van het peer review team (met zowel UAntwerpen interne als externe experts) kunnen teruggevonden worden onder 2.2.1.

Voor wat betreft de **kwaliteitszorg onderzoek en dienstverlening** valt te vermelden dat we enerzijds de inhoudelijke outputcriteria voor onderzoek sinds 2019 hebben aangepast in functie van de doelstelling 'sustainable excellence' en anderzijds een sjabloon hebben ontwikkeld voor betere monitoring van activiteiten van maatschappelijke outreach, mede in antwoord op een suggestie van de vorige auditcommissie om de nexus onderzoek/outreach zichtbaarder te maken (zie ook verder).

2.1 BELEIDSPLAN

2.1.1 TOEKOMSTVISIE EN VOLGEND BELEIDSPLAN

BO 2021-25: Het IOB stelt, samen met UAntwerpen, ten laatste vóór 14 oktober 2025, een nieuw strategisch beleidsplan op waarin het de toekomstvisie van het IOB expliciteert en waarin alle onderdelen zoals hieronder vermeld volledig uitgewerkt worden. Dit beleidsplan 2026-2030 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 2026-2030?*

Het lopende DNA-proces heeft als uiteindelijk doel de toekomstvisie van het IOB te actualiseren en deze neer te leggen in het nieuwe beleidsplan 2026-30. De reeds gerealiseerde outputs (interne *code of conduct*, lopende onderwijshervormingen, nieuwe onderzoeks- en outreachstrategie, Mensura-proces, verdiepte samenwerking UAntwerpen via Global Engagement/Global Minds,...) zijn daarin **tussentijdse bouwstenen**. Ook de huidige **audit** en de voorziene reflectie op de resultaten van deze audit met onze Wetenschappelijke Raad voor Advies (**WRA**) vormen hierbij een belangrijke bouwsteen. Ook de uitkomst van (de evaluatie van) andere lopende processen, zoals dat van het VLIR-UOS ICP Connect-programma, gaan de concrete uitwerking van het nieuwe beleidsplan verder beïnvloeden.

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

Documenten:

- [Research- and Outreach Strategy 2024-29](#)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (D. Cassimon)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Molenaers)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (T. De Herdt)

2.2 KWALITEITSZORG EN ACCREDITATIE

2.2.1 INTERNE EN EXTERNE KWALITEITSZORG

UAntwerpen 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?*

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

- Systematische zorg voor onderwijsontwikkeling (continue interne kwaliteitszorg doorheen de cyclus) (zie 2.2.3.);
- Interne procesbewaking en sturing in jaar 3 van de cyclus (zie 2.2.2.);
- **Zelfreflectie met peer review (in jaar 6 van de cyclus).**

Het IOB bevond zich in 2023 in jaar 6 van de zesjarige cyclus. In concreto werd er aan het IOB gevraagd om in het najaar van 2022 een grondig zelfevaluatierapport op te maken, en daarbij te focussen op 3 thema's. In overleg met de onderwijscommissie van het IOB werd ervoor gekozen om de 3 masters te evalueren op vlak van: multi-perspectiviteit, internationalisering en de nexus onderwijs-onderzoek.

In mei 2023 ontving het IOB gedurende 2 dagen een **internationaal peer-reviewteam** (bestaande uit 2 experten van UAntwerpen, 3 externe experten, en 1 internationale studente) dat de 3 thema's grondig besprak met lesgevers, alumni en studenten van het IOB. Het reviewteam uitte op het einde van het bezoek zijn volle vertrouwen in de 3 masterprogramma's, besprak de sterktes (hoge kwaliteit van onderwijs, een sterk onderwijsteam, een lerende organisatie, dynamische processen, indrukwekkend netwerk van partnerschappen, sterke alumniwerking, openheid voor uitdagingen, studenten met diverse achtergronden) en de suggesties ter verbetering (werklast voor studenten aanpassen, studenten beter informeren over mogelijke hulp voor mentaal welzijn, de 3 masters nog beter in de markt zetten, discussies over visie en moeilijke thema's verder zetten, het "Globale Noorden" mee betrekken, aandacht voor groepswork en meer interactieve, praktijkgerichte werkvormen, het personeel verder diversifiëren).

Het IOB werd gevraagd om tegen juni 2023 op de suggesties te reageren met concrete follow-up acties. Deze concrete acties werden ofwel reeds uitgevoerd, of zijn in volle ontwikkeling (zie grondig transformatieproces voor de vervanging van EOMP's naar meer groepswork, zie verderzetting DNA-proces in Alden Biesen in november 2023, ...).

Het volledige rapport met de sterktes en suggesties, en de follow-up acties kan geraadpleegd worden via de link onderaan deze paragraaf.

Een externe **onderzoeksvisite** vond plaats in mei 2016, in opdracht van de Onderzoeksraad (OzR) van UAntwerpen. Het IOB werd toen beoordeeld als een 'internationaal zichtbare speler' met onderzoek 'op internationaal niveau concurrerend op het gebied van ontwikkelingsstudies'. Op basis hiervan schreef het IOB een onderzoeksstrategie uit, die inmiddels ook grondig werd vernieuwd (Research- and Outreach strategy 2024-29), mede op basis van een nieuwe benchmarkstudie waarin de onderzoeksperformantie van het IOB wordt vergeleken met een aantal excellente Europese peer-instituten.

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 het IOB, die tevens voorgelegd worden aan de IOB-Wetenschappelijke Raad van Advies en aan de Raad van Bestuur van UAntwerpen.

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

Documenten:

- Onderzoek:
 - [Research and Outreach strategy 2024-29](#)
 - [Benchmark-studie](#): "Publication output in Development Studies Institutes 2018-2023", November 2023
- Onderwijs:
 - [Draaiboek Onderwijscommissies](#)
 - [Zelfevaluatie-rapport IOB onderwijs 2023](#)
 - [Rapport peer review team IOB onderwijs 2023](#)
- Interne kwaliteitsbewaking:
 - [ZAP functieprofiel en evaluatie-rooster](#)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (D. Cassimon)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (T. De Herdt)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Molenaers)
- Medewerker kwaliteitszorg / CIKO (E. Godderis)

2.2.2 ACCREDITATIE

De post-initiële opleidingen worden afgerond met de graad van master. Deze opleidingen moeten beantwoorden aan de decretale bepalingen terzake en worden opgenomen in het Hoger Onderwijsregister. De omvang van deze opleidingen bedraagt ten minste 60 studiepunten. (BO 2.2.2.)

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

Alle IOB-masteropleidingen zijn **geaccrediteerd** (visitatie 2007, 2015). Sinds academiejaar 2016-2017 volgt ook het IOB de nieuwe 6-jarige cyclus voor kwaliteitszorg die geleid wordt door het centraal Onderwijsdepartement van UAntwerpen. Het IOB heeft in 2018-2019 de Interne Procesbewaking en Sturing doorlopen (na 3 jaar) en deze werd bijzonder positief afgerond. In 2022-2023 bevond het IOB zich in jaar 6 waar de zelfreflectie met **peer review** plaatsvond. Opnieuw kreeg het IOB een zeer positieve evaluatie (zie 2.2.1.).

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

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

Documenten:

- [Verslag Interne Procesbewaking en Sturing IOB 2019](#)
- [Zelfevaluatie-rapport IOB onderwijs 2023](#)
- [Rapport peer review team IOB onderwijs 2023](#)

Contactpersoon:

- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Molenaers)
- Medewerker kwaliteitszorg / CIKO (E. Godderis)

2.2.3 KWALITEITSBEWAKING ONDERWIJS

De Universiteit Antwerpen zorgt, samen met het IOB, voor de kwaliteitsbewaking van het onderwijs, volgens een systeem dat aangepast is aan de opdracht van het IOB, en dat 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 IOB heeft een grondig uitgewerkt **systeem van kwaliteitsbewaking** van onderwijs dat aan de UAntwerpen-voorwaarden voldoet. UAntwerpen volgt een zesjarige kwaliteitszorgcyclus, 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 2.2.2.)
- Zelfreflectie met peer review in jaar 6 van de cyclus (zie 2.2.1.)

Verschillende componenten keren jaarlijks terug binnen de **systematische zorg voor onderwijsontwikkeling** en worden door de CIKO-stafmedewerker voorbereid en uitgevoerd, zodat de kwaliteit ervan geborgen blijft. Op aanraden van het departement onderwijs (na de interne procesbewaking in jaar 3) werden een aantal processen “gerationaliseerd” in functie van de werklust. Hieronder een overzicht van wat behouden werd:

- Opvolging en terugkoppeling van resultaten van kwaliteitsmetingen van opleidingen en opleidingsonderdelen (standaardvragenlijsten, quickVIP's, focusgroep gesprekken, puntenrapporten en in-, door- en uitstrooianalyses, verkorte feedbackfiches);
- Via **alumni-surveys en op basis van het [Alumni barometer onderzoek \(2018-21\)](#)** houdt het IOB ook rekening met de evaluatie en suggesties van de alumni en vanuit 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.
- Het IOB maakte een internationale benchmarkoefening over de kwaliteit en beoordeling van de masterproeven in 2014. Het IOB plande een volgende **benchmarkoefening** in september 2020, maar deze werd door de COVID-pandemie twee keer uitgesteld, tot **september 2022**. Er werd bij de laatste oefening rekening gehouden met de aanbevelingen uit het IPS, waaronder (de belangrijkste): verschillende internationale partners uit het IOB Going Global-programma betrekken zodat er meer dan 1 externe reviewer betrokken wordt. Dit bood ook de mogelijkheid om met onze partners uit te wisselen over ons en hun systeem van thesisbeoordeling. Naast 4 IOB Going Global partners werden er ook academische collega's van peer-instellingen uit het Noorden, en experts uit het werkveld uitgenodigd. De resultaten en de aanbevelingen werden door de CIKO uitgebreid beschreven in een benchmark-rapport (zie link onderaan deze paragraaf). Dit rapport werd uitvoerig besproken in de onderwijscommissie van maart 2023 en een 'task force dissertations' werd opgericht in juni 2023 om met de conclusies aan de slag te gaan.

Naar aanleiding van de zesjarige cyclus heeft het IOB vanaf 2016 met ondersteuning van het Departement Onderwijs een **digitaal onderwijsportfolio op Pintra** uitgebouwd. Dit portfolio wordt stelselmatig aangevuld en kan getoond worden aan de evaluatiecommissie. Het onderwijsportfolio is een belangrijke tool voor het IOB om de **onderliggende processen van interne kwaliteitszorg en good practices zichtbaar te maken**. Het portfolio is een visitekaartje van het IOB voor de collega's van UAntwerpen en bundelt de output van de systematische zorg voor onderwijsontwikkeling onder de vorm van verslagen van onderwijscommissies, beleidsplannen, kwaliteitsmetingen, curriculumherzieningen, enz.

Voor wat betreft **doctoraatsopleiding** volgt het IOB de algemene principes van kwaliteitsbewaking van de **Antwerp Doctoral School (ADS)**, waarvan de doctoraatsopleiding een onderdeel is. Naast deze generieke spelregels heeft het **IOB** ook een aantal specifieke principes van kwaliteitsbewaking:

- doctoreren op het 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 het IOB alle kandidaten tijdens het eerste jaar een **studieprogramma** te volgen (12 credits geavanceerde cursussen). Recent engageerde het IOB zich ook actiever in CERES om een specifieke [PhD-training in ontwikkelingsstudies](#) mee vorm te geven. Als verplicht onderdeel van de doctoraatsopleiding eist het 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 het IOB. De strategie herpositioneert het instituut ook t.a.v. een aantal debatten over het veld van ontwikkelingsstudies. Zo beantwoordt deze strategie ook aan de aanbeveling uit de vorige audit om na te denken over “hoe positioneer je het IOB in een snel evoluerend landschap voor ontwikkeling en internationale samenwerking?” De nieuwe strategie heeft ook aandacht voor de ontwikkeling van verschillende *impact pathways*, ethische aandachtspunten bij partnerschappen, en het bestendigt eerder gemaakte keuzes wat betreft de organisatie van onze onderzoeksgroep en de criteria voor evaluaties.

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

Documenten:

- [Rapport internationale benchmarkoefening thesissen IOB](#)
- Kwaliteitszorg doctorale opleiding: [Doctoraatsreglement IOB](#), [Algemeen Doctoraatsreglement UAntwerpen](#) en [PhD-Roadmap IOB](#).
-

Contactpersonen:

- Kwaliteitszorg onderwijs (masters en kortlopende):
 - Voorzitter Onderwijscommissie (N. Molenaers)
 - Medewerker kwaliteitszorg / CIKO (E. Godderis)
 - Desgewenst kan ook contact opgenomen worden met I. Verachtert van het Departement Onderwijs van UAntwerpen.
- Alumni-survey en impactonderzoek:
 - Stafmedewerker (S. Dewachter)
- Kwaliteitszorg doctorale opleiding:
 - Voorzitter Doctoraatscommissie (S. Vandeginste)

2.2.4 KWALITEITSBEWAKING ONDERZOEK

De Universiteit Antwerpen zorgt, samen met het IOB, voor de kwaliteitsbewaking van het onderzoek, volgens een systeem dat aangepast is de eigen opdracht van het IOB, maar dat 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 IOB ziet toe op de kwaliteit van het onderzoek in lijn met het onderzoeksbeleid van UAntwerpen.

Voor **individuele stafleden** heeft het IOB zoals eerder al vermeld precieze minimum-**output-parameters** vastgelegd voor alle geledingen van het AP. Deze parameters dienen als basis voor de intake- en doel-gesprekken en ze worden gehanteerd bij elke beoordeling, nl. voor verlenging mandaten AAP, het toekennen van postdoc-overbruggingsmandaten, de beoordeling van ZAP na proefperiode, bij bevorderingsaanvraag en bij decretale evaluatie. Deze parameters werden sinds 2019 licht aangepast in functie van de doelstelling van ‘sustainable excellence’ en teneinde meer aandacht te geven aan het luik maatschappelijke outreach. 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). Voor onderzoeks-professoren (waar het gewicht van onderzoek 90% bedraagt) gebeurt de evaluatie op centraal niveau – zij het met substantiële inbreng van het bestuur van het IOB.

Op institutioneel niveau schrijft de kwaliteitscontrole van onderzoek zich in in de cyclus van onderzoeksaudits die wordt opgevolgd door de UAntwerpen Onderzoeksraad. Een en ander resulteerde eerder dit jaar in een grondig vernieuwde strategie van onderzoek en outreach. Het IOB kan hierin uiteraard eigen accenten leggen – en acht dat ook nodig: zo werd in de hernieuwde onderzoeks- en outreach -strategie o.m. extra aandacht besteed aan onderzoeksethiek (met bijzondere aandacht voor machtsonevenwichten in de Noord-Zuid-interface), de rol (en ethiek) van partnerwerking in het Zuiden, en de nexus onderzoek-outreach die voor ons van groot belang is. In het vernieuwde [onderzoeks- en outreach plan](#) documenteren we ook het succes van een beleid dat inzet op (co-) publicaties met (co-)auteurs uit het Zuiden (figuur 1.1.) en verzuidelijking van onze staf (figuur 1.2.), onder meer d.m.v. striktere eisen bij vacatures voor postdoc- en ZAP-stafleden.

Het IOB organiseert ook op regelmatige basis [benchmarkstudies](#), waarin het instituut vergeleken wordt met een aantal excellente Europese peer-instituten. Terwijl het IOB de grootste concentratie aan expertise in ontwikkelingsstudies in Vlaanderen (en in België) vertegenwoordigt, is het een van de kleinste instituten in Europa, maar wél systematisch een van de meest productieve in termen van standaard criteria van kwalitatieve onderzoeksoutput en -impact.

Tevens op institutioneel niveau heeft het IOB een **Wetenschappelijke Raad van Advies (WRA)** opgericht, bestaande uit experts in het veld van ontwikkelingsstudies, bij gelijkaardige instituten uit het buitenland of uit de wereld van ontwikkelingssamenwerking. Deze raad komt bijeen bij de voorbereiding van nieuwe beleidsdocumenten, en hun leden kunnen worden aangesproken bij bevorderingscommissies. In februari 2024 gaf de WRA ook advies over het nieuwe onderzoeksbeleidsplan.

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

Documenten:

- Jaarverslagen IOB: [Nederlandstalige administratieve jaarverslagen](#) / [Engelstalige jaarverslagen](#)
- [Research and Outreach strategy 2024-29](#)
- [Benchmark-studie](#): "Publication output in Development Studies Institutes 2018-2023", November 2023
- [Feedback WRA](#) op onderzoeksbeleidsplan

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (D. Cassimon)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (T. De Herdt)
- Stafmedewerker bibliotheek (H. De Backer)
- Onderzoekscoördinator (F. Huybrechs)

3. PERSONEELSBELEID

Het IOB voert een transparant 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 verder gerealiseerd, deels en tijdelijk gefinancierd op centrale middelen. Ook werd het postdoc (BAP) beleid, grotendeels gefinancierd vanuit de bestemde fondsen, verdergezet. Het AAP-beleid, aangescherpt tijdens de vorige beleidsplanperiode werd grotendeels behouden; het ATP werd uitgebreid met een stafmedewerker onderzoek/communicatie.

Een blijvend aandachtspunt betrof de **werkdruk** op het IOB. In dat kader werden verdere maatregelen genomen, niet alleen om de institutionele druk op ZAP te verminderen, maar ook om de taakomvang en –inhoud en de begeleiding van het AAP, en ook deze van het BAP, te verduidelijken, en ook de stijgende werkdruk bij ATP beter organisatorisch te managen.

Binnen het kader van het DNA-proces werd een traject opgestart met Mensura om het welzijn op het werk in kaart te brengen en waar nodig te verbeteren.

3.1 BELEIDSPLAN

Hoewel de beheersovereenkomst strikt gezien geen verplichting opneemt rond het opstellen van een beleidsplan inzake personeel, wordt in de opdrachtbepaling van de evaluatiecommissie bepaald dat ook 'personeelsbeheer' aan bod komt.

3.1.1 PERSONEELSBELEID - VISIE PERSONEELSBELEID

- *Beschikt het IOB over een globale visie op zijn personeelsbeleid?*
- *In welke documenten en plannen wordt deze visie vertaald?*

Binnen de grenzen van de voorziene structurele financiering van het IOB voorziet het beleidsplan personeel vandaag een basisbezetting van (in VTE uitgedrukt) 12 ZAP, 10 AAP en 8,15 ATP (zie Nederlandstalig jaarverslag 2023, tabel 4, voor de evolutie over de tijd).

Tijdens de voorbije beleidsperiode werd de vernieuwing van het **ZAP-contingent** verder doorgevoerd met de aanstelling van in totaal **drie nieuwe ZAP**, waarvan twee ter (voltijdse) vervanging van ZAP-leden die de instelling verlieten en een derde een 10% ZAP-aanstelling betrof binnen een FED-tWIN-mandaat (financiering van een 10-jarige postdoctorale positie op de brug tussen het KMMA Tervuren en UAntwerpen). Deze nieuwe ZAP-leden werden telkens aangesteld als onderzoeksprofessor (TTZAPBOF) tijdens de vijfjarige proefperiode,

waarvan één op centrale UAntwerpen (BOF) middelen (omdat de betrokkene een (Starting) ERC Grant binnenhaalde. In lijn met de nieuwe onderzoekslijnen hebben deze aanstellingen mee de 'identiteitstransitie' van het IOB vormgegeven. Daarnaast kon het IOB tijdens de huidige beleidsperiode ook nog altijd rekenen op een halftijds **bijkomende onderzoeksprofessor** (gedeeld op 50%-50% basis met de faculteit Rechten) gefinancierd vanuit het centrale onderzoeksbudget. Op dit moment bedraagt de effectief aanwezige ZAP-omkadering 11,7 VTE.

Voor **AAP** werd het beleid, gewijzigd in de vorige beleidsperiode, bestendigd. In dit beleid krijgen individuele ZAP-leden meer bevoegdheden/verantwoordelijkheden bij het uitschrijven van de vacature en de opvolging van (enkel!) het onderzoek en het doctoraat; er geldt hierbij een vastgelegde procedure van roterende invulling van de AAP-posities door de ZAP-leden. 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 daarbij 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-statuuut werd ook de kwantificering van de relatieve tijdsinzet voor doctoraat, IOB-onderzoek, onderwijs en dienstverlening gepreciseerd. In functie van de totale institutionele behoeften qua onderwijsondersteuning, en in de huidige beleidsperiode ook ten gevolge van COVID-beperkingen, werd binnen de begrotingsmarge zo flexibel mogelijk omgegaan met het totaal contingent AAP; zo bedraagt het huidige effectieve contingent van AAP 11 VTE.

Voor **ATP-beleid** waren er qua contingent geen grote veranderingen (en personeelsswissels) tijdens de voorbije beleidsperiode, met uitzondering van de aanwerving van een bijkomend ATP-lid voor onderzoekskoördinatie en –communicatie; de stijgende werkdruk en de blijvende veranderingen in de vraag naar ondersteuning vereisten enige bijsturing in de functieprofielen en vooral een constante aandacht voor verdere rationalisering en optimalisering van de werkorganisatie en de inzet van de ATP-stafleden, die in grotere mate dan voorheen nu zelforganiserend opereren; in de nabije toekomst moet werk gemaakt worden van een meer globale herziening van de functieprofielomschrijvingen van het IOB ATP.

Naast het structurele personeelskader telt het IOB een toenemend aantal bezoldigde **BAP-leden** (van 16,15 VTE in 2018 naar 28,4 VTE eind 2023), grotendeels in functie van gestaag groeiende externe financiering.

- Een deeltijds ZAP, 1,5 VTE BAP met graad gastprofessor en enkele bijkomende postdoc BAP-leden worden rechtstreeks, en niet-recurrent door het instituut gefinancierd vanuit de bestemde fondsen in functie van vernieuwende onderzoeksimpulsen en internationalisering van de staf (overbrugging naar externe postdoc financiering voor excellente IOB doctorandi en externe internationale postdocs met perspectieven op zelf-financiering op het IOB).
- Een deeltijdse postdocpositie wordt hier ook gefinancierd door het Global Minds programma als tegenprestatie voor de sterk gegroeide dienstverlening van het IOB aan UAntwerpen in dit kader; éénmalig wordt ook een gelijkaardige positie gefinancierd vanuit centrale onderzoeksmiddelen (UAntwerpen Postdoc Challenge).

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 het 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 het 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 voor ZAP de mogelijkheid gecreëerd om een tijdelijke werkreductie aan te vragen via 'mini-sabbaticals' en werd de postdoc ondersteuning voor de IOB-voorzitter (het equivalent van een halftijds postdoc BAP) bestendigd.
- Ten slotte werd in 2023 beslist om in overleg en met expliciete steun (en financiering) van het departement HR van UAntwerpen een proces op te starten voor de bevraging en expliciete meting van de beleving van welzijn op het werk, uitgevoerd door Mensura, via hun interne standard-tool SONAR: alle stafleden werden ondertussen uitgenodigd om deze SONAR-enquête in te vullen, de resultaten werden teruggekoppeld en aangevuld met individueel en focusgroepgesprekken; Mensura is op dit moment bezig met de formulering van de conclusies en suggesties voor een opvolgtraject.

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

Documenten:

- Jaarverslagen IOB: [Nederlandstalige administratieve jaarverslagen](#) / [Engelstalige jaarverslagen](#)
- Nota AAP-beleid "[2018.12.14 IOB AAP Policy na Raad](#)"
- [Postdoc beleid](#)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (D. Cassimon)
- Instituutscoördinator (V. Verlinden)

3.1.2 BELEIDSPLAN 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?*

Wat betreft verloningssystemen, instrumenten van monitoring en evaluatie (inclusief bevorderingen) volgt het personeelsbeleid van het 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). Deze beleidsperiode werd nog meer expliciet ingezet op het aantrekken van kandidaten uit het Globale Zuiden, onder meer door meer gerichte promotie, diversificatie van de selectiecommissies en, uiteraard, specifieke vacatureprofiel-omschrijvingen van ZAP- en postdocaanstellingen. Alle externe postdocaanstellingen op IOB-middelen en twee van de drie laatste ZAP-aanwervingen resulteerden op die manier in aanstellingen van ZAP uit het Globale Zuiden. Zie ook figuur 1.2. in die vernieuwde [onderzoeks- en outreachstrategie](#). In de mate van het mogelijke blijven we ook inzetten op samenwerking met Zuid-partners en academici uit het Zuiden om ons docentenkorps te verzuidelijken.

Selectiecommissies worden samengesteld volgens UAntwerpen spelregels, met minstens één aan het IOB extern ZAP-lid van UAntwerpen en minstens twee externe experts. Kandidatenlijsten worden altijd vooraf door de IOB-bibliothecaris gescreend voor hun publicatie-output (op basis van de vastgelegde publicatiestandaarden).

De werkwijze voor **selectie van AAP** en door het IOB gefinancierde **postdocs** is gelijkaardig. **BAP** gefinancierd op externe projecten worden door individuele promotoren geselecteerd, dikwijls na een externe vacature (bv. bij DOCPRO, FWO).

De jaarlijkse personeelsformatie wordt vastgelegd op basis van de jaarlijkse begroting binnen de structureel beschikbare financiële middelen; een rollende vijfjaarlijkse middellange-termijn prognose wordt routinematig in het begrotingsdocument ingevoegd. Zoals eerder gemeld behelst de huidige institutionele en structurele personeelsformatie de financiering van 12 ZAP, 11 AAP en 8,15 ATP in VTE, met daarnaast een jaarlijks vastgelegde bijkomende besteding van BAP gefinancierd op de aanwending van de historisch opgebouwde bestemde fondsen; deze wordt buiten de structurele IOB-begroting uiteraard aangevuld met aanstellingen op basis van de beschikbare externe financiering.

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

Documenten:

- Nota AAP-beleid "[2018.12.14 IOB AAP Policy na Raad](#)"
- [ATP-statuut](#)
- [ZAP-statuut](#)
- [BAP-statuut](#)
- [AAP statuut](#)
- [Organiek Reglement IOB](#)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (D. Cassimon)
- Instituutscoördinator (V. Verlinden)

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 operationele structuur, die positief beoordeeld werd in de vorige evaluatie, behouden en verder geoptimaliseerd, zowel wat betreft het algemeen instituutmanagement, alsook het management van onderwijs, en onderzoek en dienstverlening; dit geldt ook voor de rapporterings-mechanismen naar de interne (UAntwerpen) en externe stakeholders. Uiteraard zijn vele aspecten van management en besluitvorming vervolgens ingebed in de managementstructuren van UAntwerpen en ook daar is de voorbije periode de **samenwerking met en integratie in de Universiteit Antwerpen** alleen maar verder versterkt en verdiept: Het IOB is erkend en aanwezig in allerlei centrale beleidsorganen (College van Decanen, Onderwijs- en Onderzoeksraad, Raad Dienstverlening, enz.) en de interactie met de centrale diensten verloopt uitstekend (mede ook dankzij het werk van onze instituutskoördinator). IOB (staf) speelt ook een centrale rol in de opstelling en uitvoering van de 'Global Engagement' strategie van UAntwerpen.

Ook het (positief beoordeeld) **financieel management**, volledig ingebed in UAntwerpen, bleef behouden en blijft gezond, mede uiteraard door de voorspelbare institutionele financiering en geholpen door een toenemend volume aan externe financiering.

Teneinde de gesprekken over de grotere ('DNA') vragen en uitdagingen (ook op een meer inclusieve manier) aan te pakken en sterker organisatorisch te begeleiden, werd een breed intern overkoepelend en consultatief proces van overleg opgestart en doorgevoerd, het **DNA-proces**, dat nog lopende is. Dit proces wordt begeleid door een DNA-Task Force. Het gaf aanleiding tot een reeks interne en residentiële (Alden Biesen) beleidsdagen, samenkomsten en seminars, al dan niet extern gefaciliteerd, soms in meer beperkte (ZAP) dan wel de ruimere IOB-staf, en behandelde zowel de 'how' vragen (hoe spreken we hierover met elkaar), wat resulteerde in een *code of conduct* (het Team Charter), als ook de meer fundamentele 'what' vragen (b.v. over de bevraging van term 'ontwikkeling', hoe we ons inschrijven in de dekolonisatiebeweging, enz) . Deze discussies voedden dan concrete outputs zoals de nieuwe onderzoeksstrategie, en in de nabije toekomst ook een herziene IOB-missie en -visie. De besluitvorming hierover verloopt uiteraard nog steeds via de bestaande beleids- en managementstructuren; ook het opgestarte Mensura-proces over meting van welzijn op het werk is verbonden aan dit DNA-proces.

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?*

Het IOB heeft een duidelijk uitgeschreven [visietekst](#) die op de startpagina van de website staat. De visietekst hangt ook uit in het IOB-gebouw. Ook in onze **beleidsplannen** wordt er telkens gestart met een verwijzing naar de visie en [missie](#), en de doelstellingen. De tekst verwijst naar 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 (dienstverlening, outreach).

Een belangrijk sluitstuk van onze manier van werken is **academisch pluralisme**: het actieve erkennen en cultiveren van pluralisme is van belang zowel wat betreft onze wetenschappelijke aanpak (het belang van verschillende wetenschapsdisciplines, methodologieën en schaal van analyse), als wat betreft de diversiteit aan persoonlijke achtergronden (vandaar het grote belang van verzuidelijking van onze staf) en de veelheid aan vormen van maatschappelijke betrokkenheid van ons onderzoek.

In het kader van het DNA-proces werd onder meer in het Alden Biesen-seminarie (2022) gestart met de **herziening van de missie en visie**, maar eerder dan deze meer abstract uit te klaren werd ervoor gekozen deze aan te pakken aan de hand van de meer concrete grote beleidsvragen en -plannen, zoals de nieuwe onderzoeksstrategie, en aldus de nieuwe missie en visie eerder als sluitstuk van het DNA-proces af te werken.

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

Documenten:

- [Huidige missie-](#) en [visietekst](#)
- [Alden Biesen Rapport 2022](#)
- Onderzoeksbeleidsplan [Research and Outreach strategy 2024-29](#)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (D. Cassimon)
- Instituutskoördinator (V. Verlinden)

4.1.2 VISIE - DOELSTELLINGEN

Het IOB heeft zijn 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?*

De doelstellingen van het IOB zijn neergeschreven in het algemene Beleidsplan 2021-2025 en verder gespecificeerd en uitgewerkt in beleidsplannen, vooral meest recent voor onderzoek. Het Nederlandstalig administratief jaarverslag geeft het meest systematisch een neerslag van de evolutie van de concrete uitvoering van het huidige beleidsplan.

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

Onder meer geïnspireerd door het DNA-proces bevindt vernieuwend beleid 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 het bezoek hierover kunnen spreken:

Documenten:

- [Beleidsplan 2021-2025](#)
- Onderzoeksbeleidsplan [Research and Outreach strategy 2024-29](#)
- Jaarverslagen IOB: [Nederlandstalige administratieve jaarverslagen](#)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (D. Cassimon)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Molenaers)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (T. De Herdt)

4.1.3 Risico's

Het IOB bracht zijn 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?*

De SWOT (2019) en bijhorende risico-analyse uit het vorig zelfevaluatie-rapport werden als uitgangspunt genomen voor een update ervan, waarbij de geactualiseerde SWOT onder meer werd geïnspireerd door deel-SWOTs (over dekolonisatie onderwijs; PhD, en onderzoek) gemaakt in het kader van de Alden Biesen reflectiedagen in 2022 (zie Rapport Alden Biesen 2022, p. 9-11-14). Zowel de originele als de geactualiseerde SWOT zijn toegevoegd in bijlage achteraan dit rapport. De interpretatie van de geactualiseerde SWOT 2024 behoeft daarbij wat uitleg (zie ook legende SWOT 2024): deze herneemt de oude SWOT en duidt aan in welke mate er voor een bepaald item substantiële vooruitgang is gemaakt (groen), het item integendeel meer stringent of risicovol geworden is (rood), en/of vooruitgang gemaakt is maar nog steeds een bekommernis/risico (oranje). Nieuwe items in de SWOT werden toegevoegd (in blauw).

Bij de vergelijking van beide SWOTs valt op dat veel items nog steeds valide zijn, al is hun intensiteit soms wat veranderd is (positief of negatief) en weinig echt nieuwe items zijn toegevoegd.

Ook de bijhorende risico-analyse verschilt qua items weinig van deze uit het vorige zelfevaluatie-rapport, al zijn sommige risico's wel veranderd in intensiteit; sommige in positieve zin, maar anderen zijn in risico-intensiteit en/of risico-urgentie ook toegenomen:

- Los van het DNA-proces en het streven naar multi-perspectiviteit, blijft de onzekerheid omtrent de toekomst van de VLIR-UOS beurzen een zorgwekkend aandachtspunt. Het succes en de hoge kwaliteit van het huidige IOB-onderwijsaanbod leverde ons niet enkel zeer positieve evaluaties op maar eveneens een pakket van 30 **studiebeurzen** (voor onze drie masters) via de competitieve VLIR-ICP financiering. Dit pakket garandeert ons nog 2 jaar een voldoende aantal studenten afkomstig uit lage-inkomenslanden. 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 zou tot gevolg hebben dat het aantal **minder begoede studenten uit lage-inkomenslanden** sterk zou kunnen dalen binnen enkele jaren. Bewust van deze risico's zet het IOB reeds meer dan vroeger in op **zelf-financierende studenten**, ook uit Europa (voorlopig met iets minder intensiteit en succes). Ook alternatieve financieringsbronnen zoals inzetten op micro-credentials, het overwegen van een Erasmus Mundus, en korte opleidingsinitiatieven

behoren tot de mogelijkheden. Maar uiteraard impliceert het wegvallen van beursstudenten dat een essentieel stukje DNA van onze masterprogramma's zou wegvallen.

- Een tweede risico heeft te maken met onze strategie van internationalisering (en dekolonisering) van onze onderwijs- en onderzoeksactiviteiten. Tijdens IOB Going Global en de opvolger ICP Connect werd het duidelijk dat vooral de **onvoorspelbaarheid van de politieke context** in landen als DR Congo en Nicaragua een zware impact heeft. Zo is bijvoorbeeld onze Nicaraguaanse partner ontbonden door de overheid, waardoor de hele opzet moest herdacht worden. De banden met de betrokken mensen zijn op andere creatieve manieren blijven bestaan, maar flexibiliteit en creativiteit zijn daar nodig gebleken.
- Een derde risico betreft de mondiale ontwikkelingen en groeiende polarisatie rond de rol van de universiteit in de bredere maatschappelijke (ook mondiale) gebeurtenissen (bv. Israël-Palestina-conflict, dekolonisering). Het IOB erkent (in zijn vernieuwde [onderzoeks- en outreachstrategie](#)) het belang van verschillende vormen van maatschappelijk engagement, maar dat impliceert intern ook wederzijdse tolerantie van deze verschillende veranderingsstijlen.
- Een vierde risico is het **IOB-personeel** dat erg veel en goed presteert (zoals blijkt uit individuele en collectieve evaluaties), maar duidelijk nog steeds ondanks alle initiatieven blijft botsen op de grenzen van de duurzame werkbaarheid van de huidige niveaus van inzet. Het sterk doorgezette 'resultaatsgericht 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 het 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 blijvend maar ook sterk verminderd 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, en dat ook in UAntwerpen werd geïmplementeerd (met stafleden van het IOB die hierin zetelen). Deze commissie bepaalt of stafleden en studenten nog kunnen reizen naar risicogebieden en onder welke voorwaarde. Uiteraard is werken in fragiele contexten voor het IOB een kernactiviteit. IOB-stafleden zijn ook als experts betrokken in de commissie – die ondertussen erg vlot werkt; tevens faciliteert het IOB institutioneel het volgen van aangepaste (zogenaamde HEAT) training die de staf moet leren om beter om te gaan met eventuele risicovolle situaties in het veld ter plaatse.

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

Documenten:

- SWOT-analyse 2019 en 2024: zie Bijlage bij dit document

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (D. Cassimon)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Molenaers)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (T. De Herdt)
- Instituutscoördinator (V. Verlinden)

4.2 OPVOLGING EN RAPPORTERING

4.2.1 MONITORING

Het IOB beschikt over een systeem dat toelaat om de uitvoering van de 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?*

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, 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", cursussen bij Zuid-partners, Evaluatie Capacity Building,);
- kleine onderwijscommissie (onderwijsteam) bereid bovenstaand voor en volgt op;
- Onderwijscommissie bereidt beslissingen voor en stelt beleid voor aan de IOB Raad o.b.v. bovenstaande info.

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

- maandelijks rapportering publicaties op de Raad;
- jaarlijkse rapportering IOB-onderzoeksoutput in jaarverslag;
- onderzoeksteam bereidt OZC en ruimer beleid voor en volgt op;
- periodieke publicatie-outputmeting via benchmarkstudie;
- Voor opvolging 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 UAntwerpen in het kader van Global Engagement/Global Minds (in dit geval aangestuurd door de Werkgroep Global Engagement van de universiteit).

Voor de monitoring en de evaluatie van het **academisch en administratief personeel** volgt het IOB nauwgezet de werkwijze en de richtlijnen van UAntwerpen, d.w.z. jaarlijkse doelgesprekken en periodieke (decretale) 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 en de sectie over financieel beleid (4.3.2).

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

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

4.2.2 RAPPORTERING

Het IOB rapporteert over de uitvoering van de 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?*

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 de betrokken gremia van UAntwerpen. De dossiers van lesgevers bevatten ook evaluaties door studenten.
 - o Rapportagemiddelen zijn gestandaardiseerd (UAntwerpen-templates voor evaluatie van AAP en ATP, e-curriculum voor ZAP) en alomvattende, objectieve IOB-specifieke evaluatiecriteria zijn gedetailleerd bepaald (cf. evaluatie- en excellentiecriteria voor AAP & doctorandi, evaluatiecriteria voor 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 Onderzoekscommissies, 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 Bestuurscollege en de Raad van Bestuur van UAntwerpen.
- **Zelfevaluatie** voor onderwijs en onderzoek werden bezorgd aan de externe evaluatiecommissies, maar ook naar de UAntwerpen Onderwijsraad, respectievelijk Onderzoeksraad, die de verdere opvolging verzekeren via opvolgrapporten (OwR) en voortgangsrapporten (OzR). Het 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 het IOB worden jaarlijks, via een Engelstalig **jaarverslag** en via een Nederlandstalig administratief jaarverslag, gerapporteerd
 - o aan de Wetenschappelijke Raad van Advies, bestaande uit verschillende externe leden uit het brede veld van ontwikkelingsstudies en ontwikkelingsactoren;
 - o de Raad van Bestuur en regeringscommissaris van UAntwerpen;
 - o de Vlaamse Overheid;
 - o het publiek via de website.

Het Engelstalig jaarverslag 2023 experimenteerde met bijval met een meer digitaal format.

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

Documenten:

- Jaarverslagen IOB: [Nederlandstalige administratieve jaarverslagen](#) / [Engelstalige jaarverslagen](#)
- [Verslagen IOB Onderzoekscommissie](#)
- Verslagen IOB Onderwijscommissie: beschikbaar op vraag en via het Pintra Onderwijsportfolio
- [Verslagen Wetenschappelijke Raad van Advies](#) (WRA)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (D. Cassimon)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Molenaers)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (T. De Herdt)
- Instituutskoördinator (V. Verlinden)

4.3 MANAGEMENT VAN HET IOB

4.3.1 ORGANISATIESTRUCTUUR

Het IOB beschikt over een organisatiestructuur die afgestemd is op het realiseren van de 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?*

De basisstructuur van het IOB bestaat uit de **Raad** (beslissingsorgaan), de **Onderwijscommissie** (OWC) en de **Onderzoekscommissie** (OZC). Binnen de OZC functioneert tevens de **Doctoraatscommissie** (DC) als facultaire beleidsentiteit van het IOB binnen het geheel van de Antwerp Doctoral School (ADS). 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 postdocs en het 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, het BAP en de instituutskoördinator (ATP) het **Bureau** dat instaat voor het dagelijks bestuur van het 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 directe betrokkenen bij het onderwijsbeleid (voorzitter, CIKO, studentenadministratie, alumni-verantwoordelijke en studenten) samenkomen om beleidskwesties voor de OWC voor te bereiden; en soortgelijk proces bestaat ook voor onderzoek en outreach en de voorbereiding en opvolging van de vergaderingen van de OZC.

Het is verder ook de gewoonte van het IOB om belangrijke beleidspunten voor te bereiden op geïnstitutionaliseerde beleidsdagen (minstens 3 per jaar) en/of tijdens informele ad-hoc-vergaderingen, zodat belangrijk nieuw beleid zoveel als mogelijk reeds is uitgeklaard en gedragen binnen het IOB alvorens er beslissingen in de Raad worden genomen. In het kader van het DNA-proces werd er zo ook een **DNA Task Force** opgericht om dit proces inhoudelijk, organisatorisch en logistiek voor te bereiden en te coördineren. 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.

Er is ook een regelmatige informele overlegvergadering met het **ATP** waarin de administratieve werking wordt besproken en opgevolgd (verslagen via Notes in MS Teams). Onder leiding van de voorzitter Onderwijscommissie is er ook jaarlijks een **AAP**-vergadering waar de onderwijstaken worden verdeeld. Verder functioneren ook nog een aantal commissies met specifieke taken, zoals de Bibliotheekcommissie, het Sociaal Comité en de ICT-commissie.

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

Documenten:

- Jaarverslagen IOB: [Nederlandstalige administratieve jaarverslagen](#) / [Engelstalige jaarverslagen](#)

- [Organiek Reglement IOB](#)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (D. Cassimon)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Molenaers)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (T. De Herdt)
- Instituutscoördinator (V. Verlinden)
- Voorzitter DNA Task Force (K. Titeca)

4.3.2 FINANCIËEL MANAGEMENT

Het IOB heeft een gezond financieel beheer.

- *Hoe zijn de financiën van het IOB georganiseerd?*
- *Wat is de link met UAntwerpen?*
- *Hoe wordt de financiële rapportering gedaan?*
- *Hoe duurzaam is de financiële situatie van het IOB?*

Het financieel management van het IOB is volledig **ingebed in het systeem van de Universiteit Antwerpen** en haar richtlijnen, procedures, en rapporteringssystemen, zowel intern als naar externe stakeholders toe. De IOB-begroting en jaarrekening worden geïntegreerd in de UAntwerpen-begroting en jaarrekening, en de IOB-begroting en rekeningen worden opgesteld door het IOB in nauw overleg en met het centrale Departement Financiën van UAntwerpen en door hen mee gemonitord, zowel informeel als via een jaarlijks zomeroverleg met de CFO (over het opstellen van de begroting van het volgende jaar). De samenwerking met het Departement Financiën verloopt uitstekend.

Het IOB (en UAntwerpen) waakt minutieus over het naleven van alle bepalingen met betrekking tot financiële verslaggeving, gestipuleerd in sectie 4.2. van de **beheerovereenkomst**. Ook de samenwerking met de verantwoordelijke regeringscommissaris verloopt uitstekend. Er wordt vooral in detail en transparant gerapporteerd over de begroting en de rekeningen in de jaarverslagen van het IOB, en vooral in het 'administratief' Nederlandstalig jaarverslag.

De voorzitter IOB is intern eindverantwoordelijk voor het financieel beleid en volgt dit actief op. Het IOB beschikt daarbij over een ATP-staffid dat verantwoordelijk is voor de **dagelijkse financiële administratie** en afrekeningen van zowel institutionele transacties alsook deze op externe projectfinanciering, binnen het UAntwerpen-beheers- en transactiesysteem.

De institutionele financiering vanuit de overheid zorgt uiteraard voor een **stabiele, voorspelbare bron** en basisfinanciering voor de IOB-begroting, verder aangevuld met een aantal (vooral interne UAntwerpen-) inkomsten. Op basis hiervan worden het personeelskader (en de gerelateerde personeelsuitgaven) alsook de andere uitgaven vastgelegd in de jaarlijkse begroting, aangevuld met projecties voor de volgende vier begrotingsjaren.

Daarnaast hanteert het IOB al meer dan 10 jaar een beleid, vastgelegd in beleidsplannen en jaarverslagen, en gevalideerd door UAntwerpen en de regeringscommissaris, om jaarlijks een deel van de historisch opgebouwde **bestemde fondsen** van het IOB aan te wenden voor tijdelijke, niet-recurrente uitgaven voor BAP in functie van vernieuwende onderzoeks- en onderwijsimpulsen (tijdelijke postdocs, deeltijds tijdelijk ZAP, ondersteuning voorzitter, mini-sabbaticals, zie ook 3.1). Dit bedrag wordt jaarlijks vastgelegd. Qua duurzame begrotingspolitiek streeft het IOB dan naar een situatie waar een bewust gepland (en gerealiseerd) begrotingstekort de weergave is van deze tijdelijke aanwending van de bestemde fondsen.

Wanneer we kijken naar de begroting en jaarrekeningen van de voorbije jaren dat stellen we o.i. vast dat dit beleid succesvol werd uitgevoerd en de situatie van het IOB **gezond** bleef, mede door de nog uitstaande bestemde fondsen.

Daarnaast trekt het IOB een **toenemend volume aan externe financiering** aan, dat in eerste instantie beheerd wordt door de betrokken promotoren, uiteraard volledig geïntegreerd in het bovenvermelde UAntwerpen-systeem; ook dit draagt bij tot een verruiming van de IOB-uitgaven en de financiële duurzaamheid.

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

Documenten:

- Jaarverslagen IOB: [Nederlandstalige administratieve jaarverslagen](#) / [Engelstalige jaarverslagen](#)
- Onderzoeksbeleidsplan [Research and Outreach strategy 2024-29](#)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (D. Cassimon)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Molenaers)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (T. De Herdt)
- Instituutscoördinator (V. Verlinden)
- ATP-medewerker financiën (An Vermeesch)
- Departementshoofd Financiën UAntwerpen (Ann Notelé)
- Celcoördinator Financieel Projectbeheer UAntwerpen (Caroline Bollaert)

4.4 VERANDERINGSMANAGEMENT

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?*
- *Hoe implementeert het IOB de veranderingen?*

Als lerende organisatie is het IOB zich bewust van de noodzaak aan een **permanente verandering en aanpassing** van zijn verschillende activiteiten. Dat ze dit ter harte neemt en concreet **verankert** in doelmatige en functionerende beleids- en management-instrumenten rond zowel het onderwijs en het onderzoek en dienstverlening, is in dit rapport o.i. in de vorige secties voldoende duidelijk gemaakt.

Qua onderwijs biedt bijvoorbeeld de modulaire structuur van de masterprogramma's daarbij 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. Zo heeft het DNA-proces geleid tot belangrijke veranderingen binnen cursusonderdelen door een stijgende aandacht voor multiperspectiviteit en dekolonisering. Dit kan echter binnen de huidige structuur en dus is er weinig behoefte 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), en in de operationele werkzaamheden van de Onderzoekscommissie. 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 ICP Connect-programma, (en binnen de bredere UAntwerpen-dynamiek) ook het Global Engagement/Global Minds-programma. Sommige van deze vernieuwingen zijn meer ambitieus en risicovol (m.n. het IOB Going Global-programma), en sommige raken ook aan de kernopdrachten van het IOB. Wanneer ze grotendeels door specifieke extra financiering worden mogelijk gemaakt, zijn ook de risico's echter beheersbaar.

Andere vernieuwingsprocessen raken echt de kern van het IOB. Dat geldt uiteraard voor de aanpak van de 'grote vragen en uitdagingen' rond (de herziening van) het DNA van het instituut en de lange-termijn visie en missie, inclusief de formulering van antwoorden op de vragen gesteld in de vorige evaluatie van de beheersovereenkomst. Mede gezien de historisch-opgebouwde sterk **horizontale participatieve organisatiecultuur** van het IOB, met een groot respect voor de autonomie van de individuele stafleden en een gezamenlijk uitgebouwde identiteit, vroegen deze gesprekken ook een procesmatige, inclusieve aanpak.

Het DNA-proces, dat opgestart werd na de opheffing van de COVID-beperkingen in 2022 en nog niet is afgerond, leidde daarom tot een reeks zowel on-site als residentiële (Alden Biesen) interne samenkomsten en seminars, de organisatie van (interne) workshops, al dan niet extern gefaciliteerd, soms in meer beperkte ZAP-groep, soms met de hele IOB-staf. Het proces behandelde in eerste instantie vooral de 'hoe'-vragen (hoe spreken we hierover met elkaar), met hulp van een externe facilitator, wat resulteerde in een **code of conduct** (het IOB Team Charter). Aansluitend verlegde de focus zich naar de meer fundamentele 'wat'-vragen. Deze discussies voeden dan concrete outputs zoals veranderingen in cursusonderdelen in het masteronderwijs (zie hierboven), en ook de nieuwe onderzoeksstrategie, en als beoogd voorlopig sluitstuk ook een herziene IOB-missie en -visie.

Dit proces werd ook organisatorisch begeleid door een **IOB DNA-Task Force**, met naast de leden van het Bureau een ruimere samenstelling. De besluitvorming hierover verloopt uiteraard nog steeds via de bestaande beleids- en managementstructuren; ook het opgestarte Mensura-proces over meting van welzijn op het werk is verbonden aan dit DNA-proces.

Het 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, sterk participatieve en inclusieve voorbereiding en bespreking van vernieuwend beleid is daarom noodzakelijk. Het gevolg is wel dat het proces veel tijd en tijdsinzet vergt van de betrokkenen, en er dus een spanning opdaagt tussen deze doelstelling/werkwijze en de zeer sterke werkdruk van de courante opdrachten van alle (maar vooral ZAP) staf.

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

Documenten:

- [IOB Team Charter](#)
- [Zelfevaluatie rapport IOB onderwijs 2023](#)
- [Rapport peer review team IOB onderwijs 2023](#)
- Onderzoeksbeleidsplan [Research and Outreach strategy 2024-29](#)
- UAntwerpen [Global Engagement](#) Framework

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (D. Cassimon)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Molenaers)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (T. De Herdt)
- Instituutskoördinator (V. Verlinden)

BIJLAGE: SWOT-analyse IOB 2019

Strengths	Weaknesses
• High quality and fully optimised master programmes 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	• 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
• 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	• (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 individualised assessments might jeopardise 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

BIJLAGE: SWOT-analyse 2019 – update 2024

Strengths	Weaknesses
- Comprehensive staff policies and procedures, including clear publication and outreach criteria and a structured goal-setting cycle; - Stimulating and supportive work environment; - High-quality, fully optimised master programmes in Antwerp; - Significant growth in the quantity and international quality of outputs (PhDs, external finance, publications), with consistently high European benchmarking performance; - Important steps towards the internationalisation of master education with Southern partners; - Exemplary alumni activities and policy (considered best practice at UAntwerp); - Excellent integration and within the University of Antwerp, with strong autonomy and reputation (Global Engagement/Global Minds, etc.); Increasingly international staff - further progress mostly needed among ZAP; Appointment of a research and outreach coordinator; - Clear integration of the Great Lakes focus within the broader IOB agenda; - Commitment to investing in internal processes to enhance mutual understanding (DNA process); - Commitment to introducing multiple perspectives in the curriculum (DNA process).	- Insufficient monitoring of the educational environment (e.g., new competition); - Risk of underinvestment in activities with high societal impact; (Improved but still moderate institutional capacity for strategic management and guidance, leading to missed opportunities (e.g., international funding, outreach policy) → Research and outreach coordinator hired, so now a strength); - Need for further internationalisation of lecturing staff, despite efforts with AAP and Southern academic cooperation); - Increased polarisation and internal tensions.
Opportunities	Threats
- The African Great Lakes Region remains a crucial part of global development; - Growing academic strength among scholars in Southern partner institutes; - Increasing academic recognition of multi-disciplinary and mixed methods in Development studies; - Rising need to mainstream development issues; - Greater focus on societal impact in research assessments; - Opportunities for collaboration with University of Antwerp faculties (e.g., Korf 'Verbreedende vakken', centrally-funded research professors, Global Engagement, joint research initiatives); - Expanding lifelong learning and funding opportunities (e.g., micro-credentials); - The mainstreaming of 'co-creation' in research, education, and outreach, with increased awareness of power imbalances and the need to avoid extractivist/colonial practices;	- Risk of unsustainable workloads due to self-imposed performance targets, new demands (e.g., outreach, UAntwerp), despite the adapted evaluation matrix aimed at sustainable excellence; - Emphasis on quantity and individualised assessments may undermine collective efforts and quality, despite initiatives like conference organisation for sustainable excellence; - University policies restricting travel to hazardous countries hinder collaboration with Southern partners; (Short term) High dependence on competitive time-bound VLIR ICP scholarships for students; (Partially unexpected) Institutional weaknesses of Southern academic partners and strained political context in Central Africa and Central America; - Rising global polarisation threatening international solidarity.

Legend: **black:** unchanged | **green:** important progress made | **orange:** still a challenge, but efforts undertaken | **red:** pressing challenge | **blue:** new

