

VERSLAG

EVALUATIE VAN DE UITVOERING VAN DE BEHEERSOVEREENKOMST 2021-2025

INSTITUUT VOOR ONTWIKKELINGSBELEID EN -BEHEER (IOB)
ANTWERPEN

Oktober 2024

INLEIDING

De Vlaamse Gemeenschap heeft voor de periode 2021-2025 een beheersovereenkomst afgesloten met het Instituut voor Ontwikkelingsbeleid en -beheer (IOB). Onderdeel van deze overeenkomst is dat de uitvoering ervan op het eind van de cyclus wordt geëvalueerd door een commissie, aangesteld door de minister. Deze commissie is in April 2024 samengesteld en bestaat uit:

- Thea Hilhorst, Erasmus University (voorzitter)
- Bart van de Putte, Universiteit Gent
- Kristof Sampers, Inspectie Financiën
- Jean Bossuyt, European Centre for Development Policy Management (secretaris)

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

Begin juni 2024 heeft de commissie het Zelfevaluatieverslag van het IOB ontvangen. De visitatie werd uitgevoerd op 14 juni 2024 en heeft de commissie de mogelijkheid geboden om gestructureerde gesprekken te voeren met vertegenwoordigers van alle geledingen van het IOB: het Bureau, de verantwoordelijken voor onderwijs, onderzoek en outreach, vertegenwoordigers van het assisterend academisch personeel (AAP) en bijzonder academisch personeel (BAP), zelfstandig academisch personeel (ZAP), de administratieve medewerkers (ATP), en studenten (Masters, alumni, doctoraatsstudenten).

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

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

1. Opdracht en missie

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

In de vorige visitatie en bijhorende audit van het IOB (eindrapport afgeleverd in januari 2020) werd vastgesteld dat er een **grote continuïteit** is in het streven naar **excellentie** vanwege IOB in zijn geheel. Het instituut werd gekenmerkt (zoals in eerdere audits) als een **lerende organisatie**, die de (talrijke) evaluaties en andere feedback initiatieven (ook aangeleverd vanuit interne processen) ernstig neemt en een reële capaciteit vertoont om concrete beleids- en operationele aanpassingen door te voeren via participatieve processen. Deze 'bottom-up' cultuur reflecteert een gevestigde cultuur van open en gedecentraliseerd management dat inmiddels deel uitmaakt van het DNA van de organisatie. Volgens het commissieverslag van 2020, is deze aanpak *"voordelig gebleken voor de motivatie, creativiteit en inzet van stafleden op alle niveaus"* en heeft ze ook een *"verbindende kracht"* gehad om te komen tot meer strategische coherentie in het algemeen beleid van IOB. Dit alles heeft er, volgens de audit van 2020, voor gezorgd dat het IOB erin slaagt zijn driedelige missie *"globaal op een succesvolle en steeds meer geïntegreerde ('nexus') manier uit te voeren tot tevredenheid van de studenten, de UA Antwerpen, partners en stafleden op alle niveaus"*.

Naar de toekomst toe, formuleerde de commissie een aantal aanbevelingen voor de volgende fase van de institutionele levenscyclus van het IOB. Centraal hierin stond het begrip van een **'duurzame groei'** op diverse vlakken, met een oproep naar IOB toe om volgende bouwwallen verder aan te pakken: (i) **'duurzame excellentie'** bij individuele stafleden; (ii) verfijning van *interne besluitvormingsprocessen* -inzonderheid inzake prioriteiten; (iii) institutionele *'positionering'* van het IOB in een snel veranderende wereld van internationale samenwerking; en (iv) de gevolgen van dit alles voor de identiteit en de DNA van de organisatie.

De commissie kon tijdens haar bezoek in juni 2024 vaststellen dat de **voorbije jaren vrij druk en turbulent** zijn geweest op het vlak van interne hervormingen. Vooreerst omdat het IOB er zich ten volle van bewust was dat de effectieve uitvoering van het *'Beleidsplan 2021-25'* heel wat **nieuwe institutionele uitdagingen** met zich meebracht -die ook in diverse evaluaties en in de 2020 audit werden aangestipt als prioritaire aandachtspunten. Voorts omdat het **algemene klimaat voor het voeren van open en productieve debatten** rond complexe en vaak ideologisch geladen thema's zoals 'dekoloniseren' steeds meer beperkingen vertoonde – zoals gereflecteerd door toenemende spanningen en polarisatie. Deze trend zou zich onvermijdelijk ook op de **werkvloer van het IOB** manifesteren en wegen op de manier waarop de noodzakelijke hervormingen rond de drie kernopdrachten en hun wisselwerking dienden aangepakt te worden.

Het zelfevaluatie-verslag, gerealiseerd in het kader van deze audit, geeft aan dat het IOB, na de opheffing van de COVID-beperkingen, resoluut koos voor het opstarten van een **breed intern overkoepelend overleg, i.e. het zgn. "DNA-proces"**, begeleid door een DNA Task Force. Uit de documentaire analyse en de diverse overlegondes tijdens de visitatie is duidelijk gebleken dat dit DNA-proces voortbouwde op de open en gedecentraliseerde managementcultuur van het IOB, inclusief is verlopen en de nodige ruimte (*'safe space'*) heeft geboden om een basisconsensus te bereiken rond concrete veranderingen (inzake onderwijs, onderzoek en outreach). De **'theory of change'** van het opgestarte DNA-proces is dat er *eerst* moet gewerkt worden aan het bouwen van een gemeenschappelijk begrip rond centrale punten inzake dekolonisering en activisme binnen de

organisatie. *Daarna* kunnen bereikte overeenkomsten omgezet worden in breed gedragen beleidsdocumenten met betrekking tot de drie kernopdrachten (onderwijs, onderzoek en outreach) en in geformaliseerde opvolgingsmechanismen. Dit alles moet *uiteindelijk* ook op termijn leiden tot een herziening van de visie en missie van het IOB, als sluitstuk van het hele DNA-proces.

Een belangrijke les die het IOB daarbij geleerd heeft, is dat naast het voeren van discussies over abstracte begrippen zoals **'rechtvaardigheid'** (een concept dat in de visie van het IOB voorkomt), het belangrijk is te focussen op de *'hoe-vragen'*. Een **operationele invalshoek** biedt meer kansen om tot een vergelijk te komen en een gemeenschappelijke noemer te vinden waarrond vooruitgang kan geboekt worden. Zo heeft het IOB zeer actief ingezet op *'multi-perspectivity'* in onderwijs en 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.¹

De commissie oordeelt positief over het ingezette DNA-proces. Het is nog niet voltooid, maar het heeft een positieve dynamiek teweeggebracht in de drie kerntaken van het IOB en in het verzekeren van hun onderlinge samenwerking. De gevolgde methodes waren arbeidsintensief en vergden veel tijd, maar waren ook inclusief -met ruimte voor open en contradictorische discussies. De focus op operationele vragen en de bekommernis om een consensus te vinden rond een aantal concrete veranderingsprocessen heeft tot tastbare resultaten geleid op beleids- en institutioneel vlak (die hieronder verder zullen besproken worden in de respectievelijke luiken van de IOB-werking).

2. Onderwijsbeleid

Voorgaande audits zijn uitgebreid ingegaan op alle inspanningen die het IOB het laatste decennium geleverd heeft inzake de kwalitatieve verfijning van het onderwijsaanbod en gebruikte methodieken. Deze voortdurende investering in het luik onderwijs werd voortgedreven door de noodzaak om het onderwijsaanbod te doen aansluiten bij uiteenlopende en evoluerende verwachtingen van studenten. Een bijkomende drijfveer, die met de tijd steeds belangrijker werd, is de behoefte om het **IOB -als 'Noordelijk ontwikkelingsinstituut'- te herpositioneren en te transformeren** in het licht van de ingrijpende veranderingen in de internationale orde en in het denken en handelen rond ontwikkeling.

De commissie heeft kunnen vaststellen dat **hervormingen uit het verleden** -inzonderheid de grote curriculumherziening die leidde tot de huidige drie Masters en bijhorende modules- een **blijvende meerwaarde** opleveren. De modulaire aanpak -met verschillende units en subunits- stelt het IOB in staat om ook nu flexibel in te spelen op nieuwe issues, de keuzemogelijkheden voor de studenten te verruimen en de toepassing van een *'nexus-logica'* sterker te verzekeren (o.m. door thematische modules en masterdissertaties te koppelen aan onderzoekswerk).

Dankzij die modulaire aanpak kan het IOB ook **experimenteren met vernieuwende methodes**. Zo werden de *'action labs'* verder uitgerold en verdiept. Met succes, zoals onder meer blijkt uit het experiment² rond *'Community Based Monitoring'* in Tanzania. Dit past in het kader van de *"Mobility Window"* van het IOB, waardoor een geselecteerde groep IOB-studenten tijdens een veldbezoek, en samen met studenten van partneruniversiteiten, theorie, actie en reflectie rond evaluatiemethodes kan combineren en uitwisselen met actoren uit de lokale gemeenschappen.

¹ Zie zelfevaluatie-verslag IOB, p. 1.

² In het luik onderwijs kiest het IOB ervoor vernieuwingen door te voeren via "kleine experimenten" die eerst uitgetest worden en dan eventueel kunnen opgeschaald en omgezet worden in institutioneel beleid en praxis.

Het voormelde DNA-proces heeft ook een groot belang voor het onderwijsluik. Zoals andere kennisinstituten en ontwikkelingsorganisaties uit het Noorden, heeft IOB wegen moeten zoeken om de kernvragen van de **dekoloniseringsagenda** te integreren in het verstrekte onderwijs. De commissie heeft kunnen vaststellen dat het IOB erin geslaagd is **grote stappen** te zetten in die richting **dankzij een doordachte strategie, een adequate methodiek, een graduele aanpak en een bereidheid te investeren in overleg** met alle geledingen van het huis om voldoende gedragenheid te kunnen garanderen. Uiteraard is dit **proces gepaard gegaan met de nodige meningsverschillen, spanningen en conflicten**, maar concepten zoals ‘diversity’ en ‘multi-perspectivity’ lijken nu algemeen aanvaard als kernprincipes in het verstrekken van onderwijs. De invloed van de dekoloniseringsagenda zou reeds merkbaar zijn op het niveau van de inhoudelijke programma’s³. Tegelijk oordeelt de commissie dat het IOB moet blijven werken aan verdere socialisering, internalisering en coherente toepassing van deze concepten, inzonderheid op het niveau van individuele stafleden. Er is tevens blijvende nood aan het anticiperen en opvangen van mogelijke conflicten, die zich onder meer kunnen voordoen rond heikele politieke stellingnames (zoals recentelijk de vraag om een statement rond Gaza). Er is momenteel geen kader of commissie om daar een gewogen advies over te formuleren.

De vorige audit loofde de stappen die gezet werden in de internationalisering van het IOB, inzonderheid via het proces **‘IOB Going Global’**. Dit heeft bijgedragen tot het verdiepen van partnerschappen met Zuidelijke onderwijspartners en bijhorende inhoudelijke bijdragen in de Masters vanuit het Globale Zuiden. Tegelijk waarschuwde de toenmalige commissie voor **te grote ambities** inzake de institutionele ondersteuning van Zuidelijke onderwijspartners of het organiseren van ‘joint masters’. Het IOB werd daarvoor te klein geacht, ook inzake financiële mogelijkheden.

De huidige commissie stelt vast dat het IOB deze aanbeveling ter harte heeft genomen in het **ICP Connect** proces (de opvolger van IOB Going Global). Dit project kadert in de strategische keuze van het IOB om te evolueren van een Noordelijke organisatie tot een instituut dat opereert in gediversifieerde netwerken en op een gedekoloniseerde manier en via co-creatie kennis ontwikkelt. Om dit te realiseren heeft IOB getracht om institutionele partners in het Zuiden te doen evolueren **van “onderzoekspartners naar onderwijspartners”**⁴, via diverse initiatieven.⁵ Het bovenvermelde DNA-proces werd vervolgens aangewend om deze transformatie verder vorm te geven en het onderwijs (en onderzoek) van het IOB beter in te bedden in de specifieke realiteiten en uitdagingen van partners in diverse regionale contexten.

In die logica heeft het IOB in de voorbije periode geïnvesteerd in het **verdiepen van zuidelijke partnerschappen maar met realisme, selectiviteit en gerichte interventie-strategieën** die aansluiten bij de mogelijkheden van het IOB. Een mooi voorbeeld is de evolutie van de partnerschappen in Latijns-Amerika. De langdurige samenwerking met Nicaragua -die sinds geruime tijd in moeilijkheden verkeerde⁶- werd ingebed in een regionaal netwerk van instituten in Colombia en Ecuador waarmee IOB een **‘blended’ Masters programma** probeert op te zetten. De lopende uitwisselingen hebben reeds een invloed op de IOB Master-programma’s, met méér inhouden en kennissystemen die relevant zijn vanuit het perspectief van de regio⁷. Deze verrijking wordt ook door de studenten als positief ervaren. Recentelijk werd ook de voorbereiding van een Erasmus Mundus aanvraag opgestart.

³ Zoals ook bevestigd door de recente Peer Review onderwijs 2023.

⁴ IOB Zelfevaluatie rapport 2024.

⁵ Zo nam de participatie van zuidelijke lesgevers toe in masterprogramma’s en korte opleidingsprogramma’s zoals de ‘Community Based Monitoring’ in Tanzania en de ‘Governance of Natural Resources’ in Bukavu.

⁶ De moeilijkheden hebben vooral te maken met de politieke evoluties in het land naar een autoritair régime die weinig ruimte laat voor het maatschappelijk middenveld en kennisinstituten.

⁷ Deze hybride masters die uitgerold worden kunnen in de toekomst ook relevant zijn voor andere landen in Latijns America en regio’s daarbuiten.

Het IOB erkent dat het uitbouwen van zuidelijke partnerschappen een complex proces is dat tijd en vertrouwen vergt, niet lineair verloopt en in bepaalde gevallen nog fragiel is (o.m. wegens beperkte niveaus van ‘ownership’). De financiering van ICP Connect is verzekerd tot 2027. De volgende jaren wil IOB het netwerk verder versterken en met een beperkte groep volwaardige partners samen andere financieringsbronnen proberen aan te boren (bijv. ERASMUS+).

De internationalisering van het IOB gebeurt eveneens via andere kanalen, zoals de **alumni-werking** die de laatste jaren verder werd uitgebouwd met het oog op een optimale inzet van oud-studenten in de keten van onderzoek-onderwijs-maatschappelijke outreach (nu beschouwd als ‘best practice’ op het niveau van UAntwerpen). Vanuit het IOB worden talrijke initiatieven gelanceerd om de alumni te betrekken bij IOB-publicaties met een zuid-auteur en bij seminars in het Zuiden. In het overleg met een aantal alumni tijdens de visitatie bleek dat al deze inspanningen globaal geapprecieerd worden, ook al blijft het uiteindelijk een individuele keuze van elke alumni of die al dan niet wil deelnemen aan concrete activiteiten.

Een ander kanaal dat in de voorbije cyclus verder benut werd, houdt verband met de **internationalisering van de UAntwerpen**. Zoals voorheen komen verschillende stafleden tussen als docenten in allerlei masters en programma’s van de UA maar zijn ook duidelijke indicaties van een versterkte institutionele samenwerking (bijv. in de Korf “Verbredende vakken, Global Engagement, Global Minds en gezamenlijke onderzoeksinitiatieven) waarbij het IOB een sterke graad van autonomie behoudt.

Inzake geleverde prestaties overstijgt het IOB opnieuw de verwachtingen van de beheersovereenkomst. Het leverde over de afgelopen periode van vijf jaar (2019 tot en met 2023) gemiddeld 63 einddiploma’s af in de drie 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 vijf jaar, vatten gemiddeld op jaarbasis 7,2 nieuwe studenten hun doctoraatswerk aan en werden gemiddeld 3 doctoraten succesvol afgewerkt. De jaarlijkse uitval is beperkt tot 2 per jaar.⁸

De achilleshiel in het IOB-onderwijs is de **geringe interesse van Europese/Belgische studenten** voor de masters. Hun aantal, over de jaren heen, is beperkt en slinkt zelfs. Volgens het IOB heeft dit deels te maken met concurrentie vanwege universitaire opleidingen/masters zoals Politieke Wetenschappen en Diplomatie, die geacht worden betere job-mogelijkheden te bieden. De commissie beseft dat het IOB dit soort zaken zelf niet kan controleren, maar het lijkt nuttig verder na te gaan hoe er meer instroom kan verzekerd worden van Europese/Belgische studenten. Dit lijkt noodzakelijk om de fel gewaardeerde interculturele dialogen mogelijk te maken -met voldoende deelnemers uit het Noorden- en ook vanuit een oogpunt van financiële duurzaamheid (indien IOB meer zelf-financierende studenten moet zien aan te trekken). In de SWOT-analyse erkent het IOB de “*insufficient monitoring of the education environment (e.g. new competition)*” als een belangrijke zwakte (die reeds geruime tijd bestaat).

3. Onderzoeksbeleid

Inzake het luik onderzoek stelt de commissie een **dubbele positieve dynamiek** vast.

Vooreerst heeft IOB ernaar gestreefd om **belangrijke hervormingen** uit het verleden **verder te verdiepen** zoals de overschakeling in 2013 naar lossere functionele ‘onderzoekslijnen’ en interne systemen. Zo werkt de nexus-logica ook door inzake de gehanteerde onderzoeks aanpak, waarbij het

⁸ IOB zelfevaluatie rapport, p. 5.

IOB verder experimenteert met participatieve methodes om het onderzoek beter in te bedden in de sociale realiteit en bestaande veranderingsdynamieken (of zoals een IOB-stafid het formuleerde: *“outreach hangt nauw samen met de manier waarop je concreet het onderzoek opzet, bijvoorbeeld rond extractieve industrieën of waardeketens”*). Een ander voorbeeld betreft de uitbouw van een **PhD-opleiding**, met bijkomende kwaliteitscontrole en co-organisatie van een basiscursus voor doctorandi in Development Studies in het kader van CERES (de Nederlandse-Vlaamse Research School for International Development). Inspraakmechanismen bestaan om PhD een stem te geven in de verdere ontwikkeling van het beleid. Het IOB erkent de uitdaging om effectieve steun te verlenen na het bereiken een PhD voor het vervolgpad in de loopbaan. Er worden inspanningen gedaan om grants van het European Research Council (ERC) en van de Marie Curie Fellowships te verzekeren voor postdoctoraal werk maar dit heeft zijn limieten.

Het **DNA-proces** binnen IOB werd strategisch gebruikt om het **onderzoeksluik beter te doen aansluiten bij de snelle veranderingen** in het landschap voor internationale samenwerking, in het concept zélf van ‘development studies’ en in de behoefte aan multi-, inter- en trans-disciplinariteit. In deze context, juicht de commissie het **nieuwe onderzoeksbeleidsplan: “Research and Outreach Strategy 2024-2029”** toe. De strategie bestendigt de eerdere aanpassing naar drie onderzoekslijnen (binnen één **onderzoeksgroep**) en **voert relevante vernieuwingen door in de vorm van twee transversale thema’s** (die nauw aansluiten bij de onderzoekslijnen), respectievelijk rond de *“Great Lakes of Africa Centre”*⁹ en *“the politics of data and digital development.”* Dit alles biedt in principe ook kansen om het aanwervingsbeleid beter aan te sturen op een gecentraliseerde manier ter versterking van de respectievelijke onderzoekslijnen en in conformiteit met de institutionele kwaliteitsstandaarden van het IOB. De commissie heeft ook appreciatie voor de manier waarop de nieuwe strategie het principe van *“academisch pluralisme”* centraal stelt en concreet uitwerkt qua discipline, methodologie of normatieve ideeën over ‘ontwikkeling’.

De nieuwe strategie maakt eveneens de weg vrij voor een verdere uitbouw van het beleid inzake **publicaties met co-auteurs** uit het Globale Zuiden en voor de verdere **‘verzuidelijking’ van de staf, inzonderheid de ZAP**. De commissie steunt ten volle de ingezette processen die belovende resultaten opleveren, al valt nog een weg af te leggen.

Zoals in vorige audits kon de commissie vaststellen dat het IOB een **heel performante club is inzake publicaties in toonaangevende tijdschriften met hoge impactfactoren**. Dit wordt bevestigd door een recente benchmarkstudie die het IOB voor de periode 2018-2023 vergelijkt met een aantal peer-instituten in Europa. 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 realiseert het IOB een impact van ca. 20 citaties per jaar door onze wetenschappelijke ‘peers’ (wat vergelijkbaar is met een aantal topinstituten in UK en Nederland).

De commissie heeft de vraag opgeworpen hoe uiteindelijk de onderzoeksprioriteiten worden bepaald door het IOB-management in een gedecentraliseerde cultuur, met losse en functionele onderzoekslijnen en in een context waarin een belangrijke hoeveelheid externe financiering wordt binnengehaald. Dit laatste gegeven is een indicator van de kwaliteit van het onderzoekswerk van het IOB, maar het kan ook het collectieve profiel van IOB verzwakken en spanningen opleveren inzake tijdsgebruik van de betrokken stafleden (i.e. verdeling tijd tussen onderwijs, onderzoek en consultancy opdrachten). Het aantrekken van externe fondsen is een belangrijk element in het kader van de globale financieringsstrategie van het IOB maar het management beseft dat er limieten zijn aan de groei op dit vlak en er steeds moet gestreefd worden naar een duidelijke connectie met de eigen onderzoeksprioriteiten. In dit kader rijst ook opnieuw de vraag in welke mate onderzoek ook

⁹ Met kansen op meer coherentie en synergie aangezien dit thema ca 50% van de onderzoekers werkzaam in de regio bijeenbrengt.

maatschappelijke impact heeft. Tijdens het overleg bleek dat vele stafleden dit een belangrijke prioriteit vinden. Tegelijk vermeldt de SWOT-analyse van het IOB onder de zwakke punten een risico op “*underinvestment in activities with high societal impact*” en als opportuniteit de “*greater focus on societal impact in research assessments*”. Dit toont volgens de commissie aan dat er nog werk aan de winkel is op dit vlak in de volgende institutionele cyclus van het IOB.

4. Outreach

De commissie stelt vast dat er heel wat vooruitgang is geboekt tijdens de voorbije cyclus in het op peil brengen van het luik dienstverlening/outreach (dat eertijds een beetje onderbelicht was in de globale werking van het IOB en de nexus-logica). De commissie waardeert de stappen die gezet zijn om dit domein beter te structureren en actief te ondersteunen, onder meer door **de recrutering van een onderzoeks- en communicatie coordinator en de uitbouw van een ‘CommunicatieCommissie’ (ComCOM)**. Dit gaf de nodige impulsen om de outreach agenda inhoudelijk te expliciteren, onder meer door het uitwerken van een **zeven mogelijke ‘routes’** inzake verspreiding van kennis (intern en extern) en maatschappelijk engagement van stafleden.¹⁰

Uit de gesprekken bleek ook dat er een brede waaier van percepties bestaat over wat outreach betekent en hoe je dit kan invullen. Daarom lijkt het een heel **pertinente keuze om een “menu” van opties ter beschikking te stellen van** de staff zodat die zelf kunnen kiezen wat best past gelet op hun specifieke interesses, competenties en visies op maatschappelijk engagement. De commissie kan zich vinden in het argument van het IOB dat je geen strikte en algemeen geldende outreach verplichtingen kan opleggen aan elk staflid en dat de rol van het IOB zich hoofdzakelijk moet toespitsen op begeleiding en facilitering (inclusief de organisatie van training rond hoe je aan outreach doet).

Alleen rijst dan de vraag vanuit het perspectief van de commissie hoe je als IOB minimaal kan aansturen en vooral monitoren hoe het outreach-proces verloopt doorheen het hele instituut en vooral of er concrete resultaten worden bereikt. Dit is des te belangrijker gelet op het feit dat het moeilijke tijden zijn voor internationale solidariteit, de polarisatie toeneemt terwijl het maatschappelijk draagvlak voor ontwikkelingssamenwerking mogelijks afkalft. De kennis, expertise en stem van het IOB dient gehoord te worden in deze processen. Intern kan dit op een open en gedifferentieerde manier georganiseerd worden, maar extern dient het IOB als instituut te kunnen aantonen dat de diverse vormen van maatschappelijk engagement een aanwijsbare impact hebben op publieke debatten en maatschappelijke processen rond internationale samenwerking en de plaats van kennisinstellingen daarin.

5. Samenwerking binnen en buiten Vlaanderen

Zoals hierboven reeds aangestipt, beweegt er veel in het domein van **zuidelijke partnerschappen** van het IOB -die sinds decennia deel uit maken van het DNA van de organisatie. De commissie looft de inspanningen die de laatste jaren verricht worden om de aard en meerwaarde van samenwerkingsverbanden te optimaliseren met duidelijke strategische doelen voor ogen: (i) het versterken van de **legitimiteit** van IOB als ontwikkelingsinstituut uit het Noorden; (ii) de **inhoudelijke verrijking** van de bestaande masters met een meer systematische en gestructureerde inbreng van de kennis en expertise in hoofde van zuidelijke partners in onderwijs, onderzoek en outreach; (iii) het **diversifiëren** van de partnerschappen (voorbij de erfenissen uit het verleden); (iv) het verfijnen van

¹⁰ Die omvatten respectievelijk: (i) deelname aan het publieke debat; (ii) externe expertise aan gespecialiseerde ontwikkelingsinstellingen; (iii) ingebedde expertise bij gespecialiseerde ontwikkelingsinstellingen ; (iv) bijdragen zichtbaarheid IOB; (v) academische zuidwerking met Zuid-partners; (vi) samenwerking met UAntwerpen en (vii) oprichten en/of actieve betrokkenheid bij development ‘spin-offs’.

leermethodieken, o.m. via noord-zuid uitwisselingen en nieuwe opportuniteiten inzake mobiliteit voor studenten (bijv. terreinbezoeken en ‘actie-onderzoek met lokale partners’); (v) het exploreren van mogelijkheden om **gezamenlijke masters** te organiseren met een sterke regionale verankering.

Volgens de commissie zijn dit waardevolle processen die reeds zichtbare resultaten opleveren en in de toekomst verdere verdieping verdienen. Twee **kanttekeningen** worden hierbij echter geplaatst. Vooreerst is de commissie bezorgd over de globale werkdruk en mobilisatie van expertise binnen het IOB die een goed beheer van deze expanderende partnerschappen onvermijdelijk met zich meebrengt. Dit risico wordt nog aangescherpt door de ‘*strained political context*’ in Centraal Afrika en Centraal Amerika¹¹ die de evolutie van de samenwerkingsverbanden negatief kan beïnvloeden en extra strategische inzet en flexibele ondersteuning van het IOB zal vereisen. De tweede kanttekening betreft de onzekerheid over de beschikbaarheid van de nodige duurzame financiering om de dynamiek en experimenten rond zuidelijke partnerschappen voort te zetten (post ICP Connect financiering).

De **Noordwerking** van het IOB blijft ook in deze cyclus een minder uitgedacht en uitgewerkt beleidsdomein. IOB-stafleden nemen deel aan allerlei netwerken en er zijn institutionele relaties aangeknoopt met gespecialiseerde organisaties die de kwaliteit van de IOB-masters kunnen helpen verbeteren (zoals het CERES). Het zelfevaluatieverslag maakt ook melding van verschillende stabiele of wisselende samenwerking met allerlei instellingen in het Noorden.¹² Op zich relevante activiteiten, maar het is moeilijk om in de Noordwerking een duidelijke interventiestrategie te detecteren, onderbouwd door concrete doelstellingen en verwachte resultaten (bijv. op het vlak van branding of outreach). In dezelfde logica, werd tijdens het overleg de hoop uitgesproken dat het IOB “*meer zou inzetten op Europa zelf*” door strategische positionering en netwerking (met researchers, met potentiële studenten, etc.).

6. Studentenbeheer

Opeenvolgende audits geven hoge scores aan de manier waarop het IOB het beheer van studenten heeft uitgewerkt en verfijnd tot een geoptimaliseerd systeem met duidelijke processen, procedures en met een competente en toegewijde groep van ondersteunend personeel. Ook tijdens de huidige visitatie is de feedback van de studenten heel positief over de algemene sfeer in het IOB, de kwaliteit van de opvang en de talrijke initiatieven die genomen worden om de studenten goed te omkaderen en te begeleiden. Er wordt ook veel ruimte geboden om eigen keuzes te maken in een gediversifieerd en flexibel aanbod van masters en modules. **Studenten appreciëren in het bijzonder de manier waarop het IOB functioneert als een “melting pot” met “open space”** voor uiteenlopende visies en discussies die respectvol zijn voor interculturele verschillen. Inzake dekolonisering werd de stelling geopperd dat het IOB dit proces globaal in goede banen heeft geleid binnen de organisatie, zoals onder meer blijkt uit de duidelijke keuze om diverse perspectieven in het curriculum aan bod te laten komen. Anderen vinden dat het hele dekoloniseringdebat iets is dat vooral in het Noorden de gemoederen beroert en tot actie aanspoort -minder in het Globale Zuiden.

Kanttekeningen werden evenwel gemaakt door studenten met betrekking tot “*een te grote focus op Afrika*” en het overwicht aan lesgevers met een “*academische achtergrond*” ten opzichte van deze met een meer “*praktijkgerichte aanpak*” -die geacht worden meer oplossingsgericht onderwijs te kunnen verstrekken.¹³ In dezelfde logica werd door sommige aangedrongen om “*meer tijd te hebben voor interacties*”. Daarnaast kwam tijdens de audit een oud zeer naar boven, i.e. de wijdverspreide

¹¹ Zie SWOT-analyse van het IOB in zelfevaluatieverslag.

¹² Zelfevaluatie-rapport p. 16

¹³ Een verwachting die voornamelijk leeft bij studenten die reeds werkervaring hebben opgedaan vooraleer ze aan de Masters beginnen.

perceptie bij studenten dat de duurtijd van de masters (1 jaar) te kort is. Dit zorgt ervoor dat het globale pakket als “*too compressed*” en “*too intense*” wordt waargenomen. Dit kan wege op de algemene kwaliteit van de masters en op de mentale gezondheid van bepaalde studenten. Het IOB is zich bewust van deze problematiek en heeft gezocht naar mogelijkheden om de druk te verminderen, maar die worden uiteraard beperkt door het structurele gegeven van de duurtijd van de masters.

7. Personeelsbeheer

De vorige audit concludeerde dat **alle nodige interne systemen en processen voor een modern en efficiënt personeelsbeheer formeel in plaats zijn en functioneren**¹⁴ -mede tot tevredenheid van de staff.¹⁵ Het probleem werd eerder gezien in de *informele* cultuur van het IOB, gekenmerkt door hoge niveaus van inzet, gedrevenheid en ambities, wat een reëel gevaar voor **burn-out** met zich kan meebrengen. Om dit aan te pakken schoof het IOB toen het concept van “*duurzame excellentie*” naar voren als een streefdoel voor de volgende jaren.

De commissie stelt vast dat het IOB op een creatieve manier heeft gezocht naar oplossingen en een beleid in de steigers heeft gezet om de “*werkbaarheid van de individuele opdrachten voor de IOB-medewerkers*” te bevorderen vanuit een institutionele logica die kwaliteit boven kwantiteit stelt. Daartoe werden recentelijk aangepaste individuele evaluatiecriteria voor onderwijs, onderzoek en outreach geïntroduceerd en is het voortaan ook mogelijk om een tijdelijke reductie van opdracht voor te stellen. Op principiële basis werd ook ruimte geschapen voor ‘mini-sabbaticals’ en staat het IOB open voor verdere aanpassingen van het AAP-beleid die ertoe bijdragen dat de werkdruk beheersbaar blijft. Interessant is ook de samenwerking met Mensura om het welzijn op het werk in kaart te brengen en waar nodig te verbeteren.¹⁶

Dit zijn allemaal lovenswaardige processen die verder dienen uitgetest en verdiept te worden in de toekomst. De commissie vreest evenwel dat deze oefening ook op limieten zal botsen die onder meer te maken hebben met de relatieve kleinschaligheid van het instituut. Dit biedt voordelen inzake wendbaarheid en innovatie, maar het leidt onvermijdelijk ook de vermenigvuldiging van taken die uiteindelijk door een beperkte groep stafleden moet uitgevoerd worden. Dit dilemma werd goed samengevat door een IOB-medewerker: “*door een zeer actieve inzet kunnen we boven ons gewicht spelen*” in het ruime kader van UAntwerpen. Maar dit kan en zal blijven botsten met de betrachting te komen tot duurzame excellentie. Dit wordt ook erkend in de risicoanalyse van het IOB. Inzonderheid wordt verwezen naar “*the risk of unsustainable workloads due to self-imposed performance targets and new demands*”¹⁷ alsook naar het sterk doorgezette ‘*resultaatgericht management*’ met zijn talrijke evaluatiecriteria en competitieve druk *vanuit de universiteit en de bredere academische wereld*. Zoals in eerdere audits kon vastgesteld worden kan dit leiden tot situaties waarbij de incentives van staff te veel gericht zijn op individuele eerder dan op institutionele agenda’s -wat voor de nodige managementproblemen kan zorgen voor het verzekeren van publieke taken.

Verder werpt de commissie de vraag op of de geprijsde “bottom-up” cultuur altijd goed is en of er op sommige punten meer op basis van efficiëntie en gedelegeerd leiderschap kan gewerkt worden (waarbij gekozen managers mandaat hebben over meer kwesties te beslissen). Dit zou een aandachtspunt moeten zijn voor het IOB, mede om te voorkomen dat stafleden geen zin meer hebben

¹⁴ In de SWOT-analyse van het IOB wordt “*comprehensive staff policies and procedures, including clear publication and outreach criteria and a structured goal-setting cycle*” als een verworven sterkte beschouwd (zie zelfevaluatie rapport).

¹⁵ In de SWOT-analyse wordt een “*stimulating and supportive work environment*” eveneens als een verworven sterkte van het IOB beschouwd.

¹⁶ Zie zelfevaluatie rapport, p. 2.

¹⁷ Zie SWOT-analyse.

om zich kandidaat te stellen voor lastige managementfuncties waarin hard gewerkt moet worden met steeds het risico de kop van Jut te worden.

8. Kwaliteitszorg, management en beleid

Er is een **lange traditie** van institutie-opbouw binnen het IOB om efficiënte interne processen op te zetten voor kwaliteitszorg, management en beleid. Deze investeringen, over de tijd gespreid, hebben geleid tot een sterk, geconsolideerd en beheerst systeem -zoals erkend door opeenvolgende audits.

Het bestaan van deze institutionele infrastructuur én cultuur binnen de organisatie, verklaart volgens de commissie, in grote mate waarom het IOB in staat is gebleken om met visie en methodiek het DNA-proces op te starten om concrete antwoorden te vinden rond een nieuwe golf institutionele uitdagingen die voortvloeien uit aangepaste strategische kaders en evoluties in het internationale landschap voor ontwikkeling.

De commissie is onder de indruk van de manier waarop dit proces gevoerd werd. Sterke punten waren de keuze voor een “bottom-up” logica, met respect voor het principe van de basisdemocratie eigen aan het IOB. Het vizier was gericht op graduele en haalbare resultaten die op termijn de verwachte veranderingen kunnen teweegbrengen. Tijdens het overleg, werd door leidinggevende staf duidelijk aangestipt dat het proces niet voltooid is. In de volgende cyclus, zal het management **prioriteit moeten verlenen aan het analyseren van de bereikte resultaten** en op basis daarvan door te gaan met de effectieve uitvoering van wat overeengekomen werd (zoals Team Charter, de concrete toepassing van principes zoals ‘*multi-perspectivity*’ en ‘*academisch pluralisme*’, het gebruik van de verschillende ‘*pathways*’ inzake outreach en de inzake duurzame excellentie).

De commissie is zich ervan bewust dat dit proces een tijd zal vergen en bijkomende energie van het management. Het IOB-management heeft aangetoond processen van “change management” aan te kunnen, maar de commissie stelt zich wel vragen in welke er **voldoende ruimte en capaciteit zal zijn om de diverse dimensies van het DNA-proces op te volgen**, verder vorm te geven en te monitoren.

Dit geldt inzonderheid voor de **externe dimensies** van het DNA-proces (voorbij de interne aanpassingen naar de staf toe en de manieren van werken in onderwijs, onderzoek en outreach). Bij die externe uitdagingen horen vragen zoals de implicaties voor de relaties met zuidelijke partners, de toenemende behoefte “*to mainstream development issues*”¹⁸ (i.e. welke rol voor IOB?) en de gevolgen van een gepolariseerde politieke context voor internationale solidariteit en de plaats en rol van kennisinstituten.

9. Financieel management

Zoals dit het geval was bij vorige audits, stelt de commissie vast dat het IOB **goed functionerende systemen en processen** heeft **inzake financieel management**. Ook in deze cyclus kan een **stijgende lijn** genoteerd worden in het aantrekken van **externe financiering** uit diverse bronnen. Voorts streeft het IOB er systematisch naar om de beschikbare middelen strategisch in te zetten. Dit geldt inzonderheid voor vernieuwende experimenten, zoals de bovenvermelde hybride/blended master met regionale partners uit Centraal en Latijns-Amerika die parallel verstrekt wordt online en met lokale partners (naast de reguliere programma’s). Dit proces wordt gefinancierd via IPC Connect tot 2027. De duurzaamheid van het experiment is derhalve niet gegarandeerd, maar een mogelijke piste is dat deze regionale master (en andere gezamenlijke initiatieven) op termijn voldoende inkomsten genereren om de dynamiek verder te zetten. Het dient ook herhaald te worden dat de geleidelijke

¹⁸ Zie SWOT-analyse van het IOB.

uitbouw van het IOB tot een stabiele, professionele, lerende en goed bestuurd organisatie die een duidelijke meerwaarde en “*value for money*” biedt, inzonderheid mogelijk gemaakt werd door de **beschikbaarheid van voorspelbare institutionele financiering**.

Los van het goed functionerend systeem voor financieel management, is de commissie van oordeel dat er een aantal **belangrijke uitdagingen** zijn voor het IOB **inzake toekomstige financiering** op diverse niveaus en die te maken hebben met:

- De hoge (korte termijn) afhankelijkheid van competitieve en in de tijd beperkte **studiebeurzen**. De zelfevaluatie gaat uitvoerig in op de onzekerheid rond de toekomst van de VLIR-UOS beurzen (nu een pakket van 30 studiebeurzen voor de drie masters). Dit pakket garandeert nog voor de volgende 2 jaren een voldoende aantal studenten afkomstig uit lage-inkomenslanden. Het IOB onderzoekt alternatieven, maar het wegvallen van de beursstudenten zou een “*essentieel stukje DNA*” van de masters weghalen¹⁹.
- De onzekerheid rond een verlenging van financiering voor het **internationaliseringproces in het Zuiden** op het einde van het ICP Connect project;
- De volatiele politieke context in Europa met toenemende polarisatie, populisme en verrechtsing, die het **draagvlak voor internationale solidariteit** kunnen aantasten en leiden tot structurele besparingen in de budgetten voor internationale samenwerking in eigen land en in Vlaanderen. Gelet op de hoge continuïteit in performantie van het IOB, de inbedding in de UAntwerpen en de geloofwaardigheid die het instituut heeft weten op te bouwen bij beleidsmakers, is er een perspectief dat de institutionele financiering zal behouden blijven in de komende jaren. Maar volgens de commissie lijkt het nuttig dat het IOB-management zich voorbereidt “*for possible bad times ahead*” door verschillende scenario’s en exit-strategieën uit te tekenen.

10. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Zoals in vorige visitaties, is de commissie onder de indruk van de **vele troeven** die het IOB heeft weten op te bouwen en te consolideren doorheen de tijd. Het instituut beschikt over **geconsolideerde en goed functionerende interne systemen en processen** (inzake beleid, management, kwaliteitszorg, personeels- en financieel beheer). Het is een **lerende organisatie**, die voortdurend haar eigen werking op diverse niveaus kritisch tegen het licht houdt en, waar nodig, verfijningen doorvoert. Het IOB staat ook open voor aanbevelingen van evaluaties en andere feedback initiatieven en neemt systematisch actie om eraan te werken. Hierover wordt ook open gecommuniceerd, inclusief rond de uitdagingen die zich kunnen stellen in de uitvoering of punten waar weinig vooruitgang werd geboekt. De zelfevaluatie en de bijhorende SWOT-analyse getuigen van deze capaciteit tot zelfreflectie en open/transparante rapportage.

Het IOB heeft ook een **gedecentraliseerde management cultuur** weten te ontwikkelen die het mogelijk maakt hervormingen en vernieuwingen inzake beleid en praxis op een inclusieve manier uit te werken en door te voeren met een draagvlak om duurzaamheid te verzekeren. Zo heeft de commissie kunnen vaststellen dat diverse structurele hervormingen in het onderwijs en onderzoek, jaren geleden tot stand gebracht, nog steeds een grote meerwaarde opleveren en door staf en studenten geapprecieerd worden (zoals de ‘nexus-logica’, de drie masters en modulaire aanpak of de evolutie naar lossere, functionele onderzoekslijnen). Dezelfde inclusieve en graduele aanpak -gericht op het opbouwen van draagvlak voor institutionele en individuele veranderingen, ziet men ook inzake het luik ‘Outreach’. In de voorbije cyclus heeft het IOB hierin heel wat vooruitgang geboekt, inzonderheid door diverse mogelijke vormen van maatschappelijk engagement te expliciteren en de institutionele omkadering van deze opdracht -die aan belang wint in tijden van polarisatie en bedreigd

¹⁹ Zelfevaluatie rapport, p. 33.

draagvlak voor internationale solidariteit- verder uit te bouwen. Voortbouwend op de aanbevelingen van de vorige visitatie heeft het IOB ook belangrijke stappen gezet om de potentiële meerwaarde van zuidelijke partnerschappen op een vernieuwende, strategische en realistische manier te optimaliseren. Het proces werpt reeds vruchten af (bijvoorbeeld inzake verhoogde legitimiteit van IOB als 'Noordelijk' instituut, inbreng van zuidelijke inhoud en methodieken) maar confronteert het instituut ook met belangrijke uitdagingen (politieke context in bepaalde regio's, beperkt ownership door partners, duurzame financiering). Een andere troef van het IOB is de **grote toewijding en actieve inzet van stafleden op alle niveaus**. Dit zorgt niet alleen een goede omkadering en begeleiding van studenten, maar wordt ook vertaald in indrukwekkende prestaties inzake aflevering van einddiploma's en PhDs en publicaties in toonaangevende tijdschriften.

Als gevolg van die troeven, geconsolideerde processen en capaciteit tot aanpassing, slaagt het Instituut erin zijn **driededige missie globaal op een overtuigende en steeds meer geïntegreerde manier uit te voeren** -tot tevredenheid van de studenten, alumni, de UAntwerpen, partners en stafleden.

In de voorbije cyclus heeft het IOB ook werk gemaakt van de '**herpositionering**' van het instituut in een snel evoluerend landschap voor internationale samenwerking -verder aangewakkerd door de 'dekoloniseringsagenda' die een steeds meer centrale plaats innam in het publieke debat. De commissie looft de manier waarop het IOB die transformatie heeft proberen door te voeren via een inclusief 'DNA-proces', dat best arbeidsintensief was en gepaard ging met de nodige spanningen en conflicten. Voortbouwend op de bestaande IOB cultuur van basisdemocratie en 'bottom-up' overleg, heeft het proces een eerste reeks belangrijke resultaten opgeleverd, inclusief een Team Charter en een brede aanvaarding van concepten zoals 'multi-perspectivity' en 'academisch pluralisme' in onderwijs, onderzoek en outreach. **Het proces is niet voltooid maar de fundamenten zijn gelegd** om het IOB verder te transformeren naar een instituut dat opereert in gediversifieerde netwerken en op een gedekoloniseerde manier, via co-creatie, kennis ontwikkelt en onderwijs verschaft.

Naar de toekomst toe, focust deze laatste sectie op de **belangrijkste bouwstenen voor het IOB in de volgende jaren** volgens de commissie:

- 1) Limieten aan inclusieve aanpak en gedecentraliseerd management. De commissie onderschrijft ten volle het nut en de meerwaarde van de gevestigde IOB-cultuur inzake participatie, inspraak en gedecentraliseerd management. Het is een troef die moet gekoesterd worden. Tegelijk -en in lijn met de vorige audit- vindt de commissie dat het IOB verder kan gaan in het **bepalen van de grenzen inzake basisdemocratie en decentralisatie**, die in bepaalde gevallen ook een *liability* kunnen zijn. Dit zou bevorderlijk kunnen zijn voor het stellen van prioriteiten, het strategisch managen van externe financieringsstromen of het beter aansturen van de outreach activiteiten.
- 2) Effectieve uitvoering van het DNA-proces. In de voorbije cyclus werden een heel reeks positieve dynamieken op gang gebracht inzake herpositionering/transformatie van het IOB. Die moeten nu verder geconcretiseerd worden -met een **strategische monitoring van geboekte resultaten** inzake (i) de toepassing van principes zoals multi-perspectivity en academisch pluralisme op institutioneel en individueel vlak; (ii) het anticiperen en beheersbaar houden van de spanningen en conflicten rond dekolonisering en activisme; (iii) de ambities ten aanzien van zuidelijke partnerschappen en hun impact op onderwijs en onderzoek; (iv) de toepassing in de praktijk van de diverse vormen van outreach en hun impact; (v) een mogelijks verhoogde investering in activiteiten met "*high societal impact*."
- 3) Diversificatie netwerken. Dit proces is bezig in zuidelijke partnerschappen, maar veel minder zichtbaar en strategisch in de **Noordwerking en in de Europese context**. Het verdient aanbeveling

om ook dit luik van de globale IOB aanpak inzake netwerking te verdiepen. Dit zou er ook kunnen toe bijdragen meer Europese studenten te kunnen aantrekken.

- 4) Duurzame groei. Dit was reeds een bouwwerf in de voorbije cyclus en heel wat lovenswaardig werk werd ter zake verricht. Maar het proces is niet voltooid en het IOB zal verder moeten zoeken naar manieren om de werkdruk beheersbaar te houden, rekening houdende met allerlei krachten en (dis)incentives binnen het IOB en in het ruimer kader van UAntwerpen. Ook de werkdruk en het gerelateerd probleem van de **mentale gezondheid bij studenten** verdient verdere aandacht. In het kader van duurzame groei, lijkt het ook nuttig dat het IOB extra investeert in de zoektocht naar oplossingen voor **belangrijke uitdagingen inzake financiering** van beurzen en het internationaliseringsproces. Gelet op de toenemende polarisatie en het mogelijks eroderend draagvlak voor internationale solidariteit, lijkt het ook aangewezen *“to prepare for possible bad times”* inzake institutionele financiering. Of, zoals iemand het stelde: *“we will have to earn our societal license in the future.”*
- 5) Het IOB en de toekomst van internationale solidariteit en kennisinstituten. Voortbouwend op het goede werk dat IOB ter zake reeds verricht, zou het nuttig zijn indien het IOB **nog meer “in de frontlijn” van het politieke/publieke debat** zou optreden **rond internationale solidariteit** en het *mainstreamen* van ontwikkeling in tijden waarin de *grondstroom* van onze Europese en Belgische samenleving ter zake in een minder gunstige richting evolueert.