

# Verslag

Van de evaluatie van de uitvoering van de  
beheersovereenkomst  
met het

Instituut voor Ontwikkelingsbeleid en –beheer (IOB)  
Antwerpen

17 mei 2010

## Inleiding

De Vlaamse Gemeenschap heeft voor de periode 2006-2010 een beheersovereenkomst afgesloten met het Instituut voor Ontwikkelingsbeleid en Beheer (IOB). Onderdeel van deze overeenkomst is dat de uitvoering ervan geëvalueerd wordt door een door de minister aangestelde evaluatie commissie. Deze commissie is in december 2009 samengesteld en bestaat uit:

De heer Dirk Buyens, Vlerick Leuven Gent Management School, voorzitter

Mevrouw Isa Baud, Universiteit van Amsterdam

De heer Jean Bossuyt, European Centre for Development Policy Management (ECDPM)

Mevrouw Geske Dijkstra, Erasmus Universiteit Rotterdam, secretaris

De taakopdracht voor deze commissie was om na te gaan of het IOB voldoet aan de voorwaarden en verplichtingen van de beheersovereenkomst en wat het afsluiten van deze overeenkomst heeft opgeleverd voor het Instituut. In het bijzonder moest de commissie rapporteren over de uitvoering op 10 onderdelen (zie voor de precieze opdrachtbepaling Bijlage 1).

Begin januari 2010 heeft de commissie het Zelfevaluatieverslag van IOB ontvangen. Op donderdag 25 februari 2010 heeft de commissie intensieve gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van alle geledingen van het IOB: het bureau, verantwoordelijken voor het onderwijs, convenors van de themagroepen, vertegenwoordiging van assiterend academisch personeel en bijzonder academisch personeel, vertegenwoordiging van technisch and administratief personeel, vertegenwoordigers van studenten en alumni (zie Bijlage 2 voor het programma). Ook heeft de commissie een rondleiding gekregen in de faciliteiten van het IOB inclusief de bibliotheek. 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 vindt u in dit rapport. Het rapport volgt de 10 aandachtspunten uit de opdrachtbepaling, en sluit af met conclusies en aanbevelingen.

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

# 1. Opdracht en Missie

De missie van het IOB bevat (o.a.) de volgende elementen: bevordering van interdisciplinair (economisch, sociaal, politiek) onderzoek, onderwijs en dienstverlening op het gebied van ontwikkelingsbeleid en beheer, internationale samenwerking, een focus op armste landen en armste groepen, capaciteitsopbouw in het zuiden, informatie uitwisseling en reflectie in de eigen omgeving, en gelijke kansen werkgever.

In de beheersovereenkomst wordt gesproken over een *aantoonbare wisselwerking* tussen de drie kernopdrachten onderwijs, onderzoek en wetenschappelijke dienstverlening inzake economische, politieke en sociale aspecten van ontwikkelingsbeleid en -beheer. In de afgelopen periode is de complementariteit tussen onderwijs, onderzoek en dienstverlening duidelijk toegenomen, en deze wisselwerking wordt zeker gerealiseerd. Het is duidelijk dat de thema's van de drie Masterprogramma's terugkomen in de onderzoekspublicaties en dat veel van deze wetenschappelijke expertise ook gezocht wordt door betalende opdrachtgevers. Dat het IOB een belangrijke rol vervult in het maatschappelijke debat heeft de commissie met eigen ogen kunnen waarnemen. Dezelfde avond van het bezoek van de commissie was er een bijeenkomst in de 4x4 cyclus (daarin presenteert een IOB staflid haar/zijn onderzoek) waarbij een zeer grote opkomst was. Ook de interdisciplinariteit wordt gerealiseerd. In de drie Masterprogramma's en in de vier themagroepen werken wetenschappers van verschillende disciplines samen, en ook bij de wetenschappelijke publicaties wordt vaak interdisciplinair samengewerkt.

Op dit moment staat echter de kern van de IOB opdracht, namelijk het uitvoeren van onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening in onderlinge wisselwerking, onder druk. De belangrijkste oorzaak hiervan is dat individuele medewerkers voor hun promotiekansen binnen de Universiteit Antwerpen (en dat geldt in iets mindere mate ook voor wetenschappelijke carrières buiten de UA) bijna uitsluitend beoordeeld worden op hun ISI publicaties. Er is dus een spanning tussen de opdracht aan het IOB en de individuele beoordelingscriteria die voor medewerkers van het IOB gelden. Ook al zijn alle stafleden het erover eens dat juist de wisselwerking tussen onderwijs, onderzoek en dienstverlening het werk interessant maakt, toch vermindert deze prestatiedruk vanuit de UA de animo onder het personeel voor wetenschappelijk dienstverlening over het algemeen, en in het bijzonder voor de lange termijn samenwerking annex capaciteitsopbouw van universiteiten in het zuiden. En deze spanning zou op termijn ook gevolgen kunnen hebben voor de kwaliteit van het onderwijs.

Er zijn geen gemakkelijke oplossingen, maar de commissie acht het noodzakelijk dat het IOB bij de oorspronkelijke missie blijft. De ervaring van de voorbije vijf jaren heeft aangetoond dat complementariteit tussen de drie activiteiten essentieel is, ook voor de kwaliteit van het onderwijs en andere positieve spin-offs. De Vlaamse overheid zou voor een deel van de oplossing kunnen zorgen door de speciale rol van het IOB nog duidelijker te bevestigen in haar contact met de UA. Binnen het IOB zou aan de complementariteit vastgehouden (en zelfs verder uitgediept) moeten worden, maar daarbinnen zouden verschillende carrièrepaden mogelijk kunnen worden gemaakt. Er zou méér personeel kunnen komen dat zich uitsluitend met dienstverlenende activiteiten bezig houdt, b.v. de samenwerking met universiteiten in het zuiden.

De realisering van de missie komt voor een belangrijk deel van de in 2005 opgerichte vier themagroepen, Aid Policy, Impact of Globalization, Political Economy of the Great Lakes Region, en Poverty & Well-Being as a (local) Institutional Process. De themagroepen bepalen de identiteit van het IOB. Ze hebben goed gewerkt bij het bevorderen van samenhang binnen het onderzoek en ook voor de samenhang tussen onderzoek, onderwijs en dienstverlening. Maar de verschillen tussen de groepen worden wel eens te groot aangezet. De indeling in deze groepen was voor vijf jaar en staat dus weer ter discussie. Mede gezien de mogelijk zes vacatures voor ZAP die de komende jaren zullen ontstaan lijkt het IOB geconfronteerd te worden met een soort “identiteitstransitie”. Dit biedt kansen voor het IOB om nieuwe paden in te slaan. die aansluiten bij thema's van de toekomst Zie voor meer hierover onder punten 6 en 9, respectievelijk personeelsbeheer en management.

## 2. Onderwijsbeleid

De Masters omvat drie richtingen maar is méér een eenheid geworden dankzij de indeling in vier modules. Er is één programmadirecteur en één manier van beoordelen voor elke module (via “end of module paper”). De Masters dissertaties worden ook op dezelfde manier beoordeeld. Modules worden verzorgd door themagroepen en dit heeft geleid tot meer aansluiting bij het onderzoek. Ook maakt de module structuur het gemakkelijker (buitenlandse) gastdocenten in te zetten, en verhoogt het de “peer pressure” van alle docenten die bij een module zijn betrokken. Gemiddeld zijn per jaar 45 studenten afgeleverd, waarmee ruimschoots aan de opdracht van de beheersovereenkomst wordt voldaan. Er is een goede taakverdeling tussen de Master directeur en de OWC: de OWC bespreekt en bepaalt het beleid, de directeur doet het beheer en voert uit.

Het IOB ontvangt veel aanmeldingen; slechts ongeveer 30% van de aanvragen kan aanvaard worden. Het IOB is populair vanwege het unieke onderwijsaanbod (governance, political economy), maar ook vanwege andere factoren, bij voorbeeld het feit dat de aanmeldingen geen toestemming van de eigen overheid vergen. Studenten ervaren de Masters als behoorlijk zwaar maar zijn erg tevreden over de kwaliteit van het onderwijs, de intensieve begeleiding en de mogelijkheid een eigen invulling aan het leerproces te geven (b.v. via keuze van onderwerpen voor papers en dissertatie). Het rendement na één jaar is hoog, ongeveer 85%, maar is enigszins aan het dalen, vooral omdat veel studenten graag een stage doen en dat is moeilijk verenigbaar met afronden van de dissertatie binnen de gestelde tijd.

De beslissing om de Masters voortaan uitsluitend in het Engels aan te bieden en niet meer alternerend in het Frans, is zeker begrijpelijk gezien de hoge belasting voor de staf in het elk jaar omschakelen van de ene taal naar de andere, inclusief het zoeken van adequate literatuur. Ondanks dat het IOB een intensieve bijscholing in het Engels aanbiedt en studenten hun papers in het Frans mogen schrijven, is het aantal studenten uit Franstalige gebieden sterk afgenomen. Dat betekent dus ook minder studenten uit het Grote Merengebied, één van de armste gebieden van de wereld én een gebied waarin het IOB is gespecialiseerd. Dit gemis valt te betreuren.

Wat betreft het aantal doctoraten doet het IOB veel méér dan in de beheersovereenkomst staat. De laatste jaren zijn er jaarlijks gemiddeld 4,2 nieuwe kandidaten bij gekomen, terwijl dat er minimaal twee moeten zijn. Op dit moment zijn er 30 doctoraatsstudenten. Deze worden binnen de themagroepen begeleid. Het lijkt wel of de kleine themagroepen (in termen van ZAP) relatief meer doctoraatsstudenten hebben dan de grote. Alle leden van het ZAP hebben te maken met een hoge begeleidingslast. Er is veel druk vanuit de UA om meer doctoraten af te leveren. Er zou naar meer synergie moeten worden gestreefd in de vorm van meer gezamenlijke publicaties met de kandidaten.

De kandidaten zelf ervaren het IOB als een stimulerende onderzoeksomgeving. Ze zijn lid van een themagroep en hebben daarbinnen één specifieke begeleider. Maar ze hebben veel contact met alle leden van zo'n groep. IOB-breed zijn er lunch seminars waarin PhD studenten hun werk presenteren. Er is veel intellectuele vrijheid om het onderzoek vorm te geven, voldoende middelen voor deelname aan conferenties, en ook het contact met de Masters studenten ervaren ze als stimulerend. Wel vinden sommigen dat ze in iets teveel modules van het Mastersprogramma als tutor zijn ingezet.

De korte cursussen die het IOB aanbiedt zijn een goede manier om direct contact te hebben met relevante beleidsmakers. Het IOB is bezig e-learning te ontwikkelen voor zowel pre- als post- Masters onderwijs. Dat zijn goede initiatieven. Het IOB geeft ook een keuzevak voor alle UA studenten en organiseert succesvolle lezingen en debatsessies voor een breder publiek.

### 3. Onderzoek

Het onderzoek wordt in principe in de themagroepen gecoördineerd. Er zijn wel eens gezamenlijke publicaties met mensen van andere themagroepen, maar er worden ook wel kansen tot samenwerking en synergie gemist door te weinig contact tussen de themagroepen. Het is de vraag of elk van de themagroepen wel voldoende kritische massa heeft voor een succesvolle onderzoeksgroep.

De totale onderzoeksoutput van het IOB is in de periode 2005-08 toegenomen ten opzichte van de jaren 2001-04 (b.v. in termen van CERES A-E publicaties, van 223 naar 252), maar de personeelsbezetting is veel méér toegenomen (met 1/3). Er is dus geen toename van de kwantiteit aan publicaties per medewerker. Wél is het duidelijk zo dat de kwaliteit van de publicaties, ook per medewerker, is verbeterd. IOB staf heeft nu beduidend méér CERES A en B publicaties, en ook veel meer ISI artikelen dan vóór 2005. Of dit te danken is aan een betere coördinatie en stroomlijning in de onderzoeksgroepen (zoals het zelfevaluatieverslag stelt, p. 27) is de vraag. Een belangrijker verklaring lijkt de toegenomen druk in de wetenschap in het algemeen en in de UA in het bijzonder om meer ISI artikelen te publiceren. Achtergrond van deze pressie vanuit de UA voor méér ISI publicaties en méér promoties is dat de UA slechter scoort op dit gebied dan vele andere Vlaamse universiteiten.

Het IOB was in de periode 2005-08 zeer succesvol in het aantrekken van 2<sup>e</sup> geldstroom middelen; in het bijzonder is er een duidelijke toename van FWO en Vlادoc middelen. De

tweede geldstroom is gestegen van €64.108 naar €78.838 en het aandeel van FWO en Vladoc daarbinnen van 2% naar 44%.

Het zelfevaluatieverslag geeft geen inzicht in de relatieve productiviteit van de verschillende themagroepen.

## **4. Dienstverlening**

De wetenschappelijke dienstverlening is in de afgelopen periode toegenomen met ongeveer 1/3. Veel staf van het IOB is expert op een bepaald terrein en men wordt gevraagd voor opdrachten of weet die in competitieve procedures binnen te slepen. De belangrijkste opdrachtgevers zijn de Vlaamse en Belgische overheden, maar op kleinere schaal zijn er ook andere zoals NGOs, internationale organisaties, en buitenlandse overheden. Het IOB slaagt erin een grote complementariteit te realiseren met het wetenschappelijk onderzoek.

## **5. Studentenbeheer**

De studenten zijn zeer tevreden met hoe ze worden opgevangen bij het IOB. Ze spreken van goede en vriendelijke docenten, van goede faciliteiten, en van een goede opvang door het technisch en administratief personeel. Deze mensen zijn zelfs bereid om studenten te helpen buiten werktijd. De enige uitzondering op deze goede opvang is de huisvesting van studenten.

Het is moeilijk om in de stad Antwerpen goede huisvesting voor deze groep buitenlandse studenten te vinden. Daarom is het goed dat IOB zijn financiële reserves wil aanwenden in investeringen in studentenhuisvesting. Jammer genoeg gaat dit niet heel snel omdat er veel andere partners bij betrokken zijn.

Het IOB heeft de laatste jaren ook geïnvesteerd in alumnibeleid, b.v. via het blad Exchange to change en een E-zine.

## **6. Personeelsbeheer**

De commissie heeft met veel stafleden gesproken en over het algemeen zijn zij tevreden met hun werkplek bij het IOB. De sfeer is plezierig en er zijn veel mogelijkheden om het werk naar eigen inzicht in te vullen, ook voor het ATP. Er wordt efficiënt gewerkt en men helpt elkaar als er pieken in de werkbelasting zijn. Het IOB is voor werving en inschaling onderworpen aan de regels van de UA wat meestal erg nuttig is, maar soms wat knelpunten oplevert. Vreemd is bij voorbeeld dat het ATP minder dan het ATP bij de rest van de UA in aanmerking komt voor vaste aanstellingen. Dit kan leiden dan een groter verloop onder het personeel dan wenselijk is.

Ook vertegenwoordigers van het AAP en het BAP zijn in het algemeen zeer tevreden. Voor deze groep is de spanning tussen de missie van het IOB waarin onderwijs, onderzoek en dienstverlening op gelijke voet staan, en de individuele carrière kansen die bijna uitsluitend bepaald worden door ISI publicaties zeer voelbaar. Dit is bedreigend voor de “corporate culture” van het IOB (dat precies haar sterkte uitmaakt) en voor de kwaliteit van het onderwijs

Ten aanzien van het ZAP leveren de regels van de UA ook een knelpunt op. Het IOB kan alleen bij de aanstelling van nieuwe medewerkers de rang voorstellen. Daarna gelden strikte criteria van de UA voor promotie; bovendien is er een informeel quota systeem dat de mogelijkheden voor het IOB beperkt, ondanks dat het IOB voor financiering grotendeel niet van de UA afhankelijk is. Dit geeft spanningen, omdat ZAP medewerkers die volgens IOB aan bevordering toe zijn, die toch niet krijgen. Het kan zijn dat ze goed scoren op de drie componenten van de taakopdracht van IOB, maar net niet voldoende op onderzoek, of ze voldoen wel aan de criteria van de UA (onderzoeksoutput), maar er is geen plek. Bij de laatste ronde hadden vier ZAP een dossier ingediend, waarvan er slechts één is gehonoreerd. De interne spanning wordt nog vergroot doordat de Commissie Academisch Personeel (CAP) die de dossiers beoordeelt niet bestaat uit de voorgeschreven zeven personen waarvan drie externen van andere UA afdelingen, maar slechts uit 3 interne collega's. Het idee is dat overige staf van de UA moeilijk de IOB medewerkers kan beoordelen. Wellicht valt het aan te bevelen om toch de CAP volgens de norm van de UA in te stellen, dus een commissie van zeven personen waarvan vier externen.

In de afgelopen jaren is het om verschillende redenen niet gelukt om - in totaal - drie ZAP vacatures in te vullen. Bij de invulling van deze vacatures is ernaar gestreefd om de staf te internationaliseren via het aantrekken van goede buitenlandse kandidaten. In één geval is zo'n buitenlandse kandidaat begonnen maar heeft zich later terug getrokken. De commissie raadt aan te erkennen dat de arbeidsvoorwaarden niet van zódanig hoog niveau zijn dat het gemakkelijk is om topwetenschappers uit het buitenland aan te trekken. Wel is het mogelijk gebleken om buitenlandse gastdocenten aan te trekken, die in die periode ook een bijdrage kunnen leveren aan het onderzoek, de “scholars in residence”. Ook de geledingen van het AAP en het BAP zijn deels geïnternationaliseerd. Voor het invullen van de permanente ZAP plaatsen zal toch vooral gezocht moeten worden naar goede kandidaten uit België en wellicht Nederland.

Ook bij aanstelling van het ZAP speelt de kloof tussen de missie van het IOB enerzijds en de criteria van de UA anderzijds. Er dient voor gewaakt te worden dat de criteria van de UA niet gaan overheersen, in het bijzonder de ISI publicaties en het afleveren van doctoraten. Het IOB is gebaat met medewerkers die onderzoek goed kunnen combineren met onderwijs en met wetenschappelijke dienstverlening. Ook is het belangrijk dat bij de aanstelling van nieuw ZAP met een brede IOB blik wordt besloten. Gewaakt moet worden voor het invullen van deze plekken uitsluitend binnen de bestaande themagroepen. Het is daarom goed dat de voorzitter IOB sinds kort altijd voorzitter is van de benoemingsadviescommissie.

De komende jaren komen er wegens verwachte (vervroegde) pensionering waarschijnlijk nog drie ZAP vacatures bij. Het is daarom belangrijk dat er een open discussie op gang komt over de toekomst van het IOB. Besproken moet worden welke nieuwe uitdagingen er zijn in de drie kerntaken, en hoe daar zo goed mogelijk mee kan worden omgegaan. De commissie beveelt aan deze discussie niet uitsluitend met de huidige ZAP te voeren, maar daar zeker ook

het BAP en het AAP bij te betrekken. Het verdient ook aanbeveling om een inventarisatie te doen van de focus van andere middelgrote onderzoeksinstituten in ontwikkelingsstudies, om daarmee eigen prioriteiten en complementariteiten te bepalen. De discussie zou niet over personen moeten gaan, maar over algemene criteria en prioriteiten zoals strategische meerwaarde, internationale zichtbaarheid, financieringsmogelijkheden, en potentieel tot verhoogde coherentie van diverse IOB-taken.

Bij die discussie zal het ook gaan over de toekomstige indeling van de themagroepen. De huidige themagroepen hebben soms een regionale en soms een thematische focus. De combinatie is wat vreemd. Het ligt voor de hand een nieuwe indeling te maken waarbij vooral voor thema's wordt gekozen. Hierbij zal, mede op basis van eerder vastgestelde criteria zoals gekozen moeten worden voor thema's van de toekomst. Vanwege het streven naar een kritische massa en naar méér samenwerking binnen IOB, valt het aan te bevelen te streven naar minder en dus grotere groepen. "Less is more".

Op dit moment is er discussie over de mogelijke keuze van één regio voor het hele IOB, en dan wordt gedacht aan Sub Sahara Afrika of, daarbinnen, het Grote Merengebied. De commissie is echter van mening dat daarmee veel expertise over andere regio's verloren zou gaan. Bovendien is het zowel voor onderzoek als onderwijs heel stimulerend om regio's met elkaar te kunnen vergelijken. Nu er in het onderwijs voor gekozen is geen Franstalige opleiding meer aan te bieden, ligt een specialisatie voor het Grote Merengebied zeker niet voor de hand.

Voor vrijwel alle personeel van het IOB zijn functioneringsgesprekken ingevoerd. De functioneringsgesprekken met AAP en BAP worden binnen de themagroepen gehouden. Tot nu toe zijn er nog geen functioneringsgesprekken met ZAP. De commissie beveelt aan ook functioneringsgesprekken met het ZAP in te voeren.

Alle personeelsgeledingen zijn vertegenwoordigd in de Raad van het IOB. Er is een hoog ontwikkelde overlegcultuur. Hier komen we onder punt 9 op terug.

## **7. Kwaliteitsmanagement**

Het IOB heeft de voorbije jaren ingezet op versterking van het kwaliteitsmanagement. De door de UA aangestelde CIKO medewerker bewaakt de kwaliteit van de Masters. Zij praat met focusgroepen van studenten die voor elke module worden ingesteld om feedback te geven over het onderwijs en de organisatie eromheen. De verslagen van de focusgroepen worden besproken in de OWC. De CIKO medewerker verzorgt ook de evaluaties van docenten, en bespreekt de uitkomsten met docenten. De UA biedt cursussen voor docenten aan; die zijn tot nu toe facultatief. De evaluaties van ZAP zijn positief. Het geven van een proefles is altijd onderdeel van de selectieprocedure en kandidaten kunnen daarop afvallen. Als er bij tijdelijke (externe) docenten mindere evaluaties zijn worden die vanzelfsprekend niet opnieuw uitgenodigd.



Het Mastersprogramma van IOB is onderworpen aan externe visitatie door de VLIR en heeft in 2008 accreditatie verworven. Voor het onderzoek doet IOB mee aan vijfjaarlijkse evaluaties van de UA.

De infrastructuur van het IOB is zeer goed. Er zijn adequate werkplekken voor staf en studenten en de UA stelt leslokalen in de buurt van het IOB ter beschikking. De bibliotheekvoorziening is ook heel goed.

## **8. Financieel management**

Het financieel beheer van het IOB is goed. Er zijn de afgelopen jaren grote reserves opgebouwd, en het beleid is nu om die reserves deels te gebruiken voor nieuwe onderwijs- onderzoek- en dienstverleningsactiviteiten (NOOCI) en deels te bestemmen voor investeringen in de huisvesting van studenten. Het lukt tot nu toe niet om de begrote uitgaven voor NOOCI te realiseren, omdat hiervoor strenge regels gelden, zowel vanuit de UA als vanuit IOB zelf. De commissie ondersteunt dit gebruik van de reserves.

## **9. Kwaliteit van management**

Er wordt erg veel overlegd in het IOB. Dit consensusmodel heeft voordelen, maar ook nadelen. Naast de Raad IOB waarin alle geledingen zijn vertegenwoordigd en die maandelijks bijeenkomt, is er regelmatig informeel overleg van alle ZAP en een maandelijks vergadering van het ATP met de voorzitter. Het management van het IOB wordt uitgevoerd door de voorzitter, door een Bureau IOB bestaande uit de voorzitter, een ondervoorzitter en een academische secretaris, terwijl veel van de dagelijkse coördinatie gebeurt binnen de themagroepen die ook elk een convenor hebben. Daarnaast is er een onderwijs-, een onderzoekscommissie en een doctoraatscommissie. De Masteropleiding heeft een directeur. Al deze zaken samen geven een hoge vergaderdruk, vooral voor het ZAP, en ook hoger dan in vergelijkbare instituten. Het valt te overwegen om enkele taken samen te voegen en daarmee organen op te heffen. Ook zou de positie van de voorzitter kunnen worden versterkt, mede om ervoor te zorgen dat de participatieve cultuur in het IOB gepaard gaat met de nodige strategische aansturing en besluitvormingskracht.

De rol van het Bureau IOB is niet helemaal duidelijk. Het management team (Bureau) van IOB zou naast de voorzitter uit de directeuren onderzoek en onderwijs kunnen bestaan, die dan tevens voorzitters zijn van onderwijs- en onderzoekscommissie. Wellicht kunnen de taken van de doctoraatcommissie ook door de onderzoekscommissie worden uitgevoerd, zeker nu het reglement is ontwikkeld. En het lijkt erop dat er erg veel in commissies wordt besproken. Een voorbeeld is dat de OWC niet alleen praat over de belasting van studenten maar ook over die van docenten. Die zou heel goed door een onderwijsdirecteur, of door de voorzitter IOB bewaakt kunnen worden.

Het IOB was van plan gedurende de evaluatieperiode een Wetenschappelijke Raad van Advies in te stellen om het IOB bij te staan met strategische keuzes. Tot op heden is dit nog

niet gebeurd. Dit biedt de kans om zo'n adviesraad wat breder te definiëren. Gezocht kan worden naar een extern klankbord waarin niet uitsluitend binnenlandse en buitenlandse wetenschappers deelnemen, maar ook vertegenwoordigers van klanten (opdrachtgevers op het gebied van dienstverlening, potentiële werkgevers van studenten). Zo'n adviesraad zou heel goed kunnen helpen bij het nadenken over de strategische (lange termijn-) positionering en niche van het IOB, over de meerwaarde van het IOB als "groot-klein" instituut ten opzichte van de concurrentie en over de beleidskeuzes die nu aan de orde zijn, zoals de spanning tussen de missie van het IOB en de beoordelingscriteria die de UA oplegt, en het nadenken over de toekomstige thema's en themagroepen van het IOB.

## **10. Internationale en nationale samenwerking**

Het IOB realiseert een indrukwekkende hoeveelheid samenwerkingsprojecten met universiteiten in het zuiden, en doet daarmee veel aan capaciteitsopbouw. Het zijn twee themagroepen die hier zeer actief in zijn, PEGL en PIP. De andere themagroepen zijn hierin niet actief. Daarmee worden deze activiteiten gezien als iets dat niet van IOB, maar van de betreffende themagroepen is. Bij het nadenken over een andere indeling van themagroepen zou het streven naar een breder draagvlak voor deze samenwerkingsprojecten een overweging kunnen zijn.

Het IOB werkt incidenteel ook samen met andere universiteiten in binnen- en buitenland. Er is geen sprake van gezamenlijke onderwijsprogramma's (joint degrees) maar het is de vraag of dit een realistisch streven is. Zoals eerder vermeld, is de formule van het uitnodigen van "scholars in residence" succesvol gebleken als instrument om tot een meer internationale staf te komen. Zowel onder het BAP als onder het AAP zijn veel buitenlanders te vinden, en de voertaal binnen IOB is dan ook Engels.

## **11. Conclusies en aanbevelingen**

Het IOB voert over het algemeen succesvol zijn missie uit, en de beheersovereenkomst heeft daarbij een goede rol vervuld. De fusie van 2001 is volledig afgerond, en het IOB is bezig zich te consolideren. Er is een sterkere complementariteit tussen onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening gerealiseerd dan vijf jaar geleden het geval was. De organisatie in vier themagroepen heeft daarbij een positieve rol gespeeld. De zoektocht naar coherentie vindt ook plaats in relatie tot andere componenten van de IOB werking –zoals de partnerschappen in het zuiden en de doctoraten- al kan dit verder versterkt worden.

De inbedding van IOB in de UA heeft voordelen op het gebied van regels t.a.v. personeelsbeheer en ook voor de kwaliteitsbewaking van onderwijs en onderzoek. Maar er zijn ook nadelen. De UA rekent nu alle faculteiten en instellingen, maar ook individuele medewerkers, af op gerealiseerde ISI publicaties en doctoraten. Dit creëert een spanning met de missie van IOB, waarin immers drie kerntaken centraal staan: onderwijs, onderzoek en dienstverlening, en daarbinnen een focus op armste landen en armste groepen. Complementariteit tussen de drie activiteiten is essentieel. Maar medewerkers ervaren een

tegenstelling tussen het bevorderen van hun carrières en het bevorderen van de doelstellingen van het IOB. De commissie beveelt aan dat het IOB bij zijn missie blijft gelet op de relevantie en aangetoonde meerwaarde ervan. Maar om een verdere effectieve werking te garanderen lijkt het nodig dat alle partijen hun verantwoordelijkheid nemen en zoeken naar oplossingen op het niveau van de Vlaamse overheid voor bovengenoemde spanningen tussen mandaat en individuele incentives. Daarnaast zouden binnen het IOB verschillende carrièrepaden mogelijk gemaakt kunnen worden.

Een ander nadeel van inbedding in de UA is dat rechtspositie van het ATP slechter is binnen IOB dan binnen andere afdelingen van de UA. Om uitstroom van medewerkers te voorkómen, is het belangrijk dat hiervoor een oplossing wordt gevonden.

Gegeven de verwachte zes vacatures voor ZAP in komende jaren, heeft het IOB de kans zich te vernieuwen. We kunnen spreken van een “identiteitstransitie”. Het verdient aanbeveling om nu gestructureerd na te denken over een nieuwe strategische positionering van het IOB, waarbij gekozen kan worden voor het integreren van thema’s van de toekomst. Vermeden moet worden dat beslissingen over nieuwe invulling van posities genomen worden op het niveau van de themagroepen. Het belang van het hele instituut moet voorop staan. Dat houdt ook in nadenken over een mogelijk nieuwe indeling van de themagroepen. De indeling van de themagroepen is nu niet helemaal logisch: hij is zowel regionaal als thematisch. Een uitsluitend thematische indeling ligt meer voor de hand, en “less is more”. Concreet beveelt de Commissie aan dat er voor de volgende beheersperiode een Vijfjarenplan wordt gemaakt waarin duidelijke keuzes staan met betrekking tot de inhoud van de activiteiten en de thema’s voor de nieuwe onderzoeksgroepen.

Bij de bespreking van de nieuwe focus van het IOB zouden veel mensen betrokken moeten worden. Intern gaat het daarbij om alle generaties, en alle personeelsgeledingen; extern kan een rol gegeven worden aan een nieuwe in te stellen adviesraad. Voorkomen moet worden dat het een discussie over personen wordt. Men zou moeten beginnen met het vastleggen van criteria voor beslissingen inzake behoud/vernieuwing van de thema’s (zoals strategische meerwaarde, internationale zichtbaarheid, financieringsmogelijkheden, potentieel tot verhogen coherentie van diverse IOB-taken).

Het IOB zou zich niet uitsluitend op één regio moeten richten, maar ook niet op de hele wereld. De commissie beveelt aan gebruik te maken van kennis die al aanwezig is. Een focus op méér dan één regio heeft grote voordelen, zowel in het onderwijs als in onderzoek. Het maakt een comparatieve aanpak mogelijk.

De keuze om geen Masters meer aan te bieden in het Frans is te begrijpen. Maar het heeft gevolgen voor de instroom van studenten (er zijn vrijwel geen studenten meer uit Franstalige landen) en het heeft ook gevolgen voor het onderzoeksprofiel van het Instituut. Het sluit een instituuts-brede focus op alleen een Frans sprekende regio uit.

Het IOB heeft een eigen PhD programma. Er zijn op dit moment veel PhD studenten, wat veel druk geeft op begeleidingscapaciteit. Er zou meer gestreefd kunnen worden naar gemeenschappelijke publicaties.

Het consensusmodel dat binnen het IOB dominant is heeft voordelen, maar ook nadelen. De vergaderlast is hoog en er worden minder gemakkelijk besluiten genomen. Het valt aan te bevelen organen samen te voegen en een sterkere rol te geven aan de voorzitter.

De geplande Wetenschappelijke Adviesraad is er nog niet. Dit geeft de kans de adviesraad te herdefiniëren, en breder te maken. Gezocht kan worden naar een extern klankbord voor strategische reflectie over niche van het IOB in een snel veranderende context en voor alle drie de functies van IOB, waarin ook de klanten (mensen uit het Zuiden, opdrachtgevers) participeren.

Studenten zijn zeer tevreden over hun begeleiding, zowel academisch als niet academisch. Ze zijn alleen niet tevreden over de huisvesting. Financiële reserves gebruiken voor investeren in huisvesting is daarom een goede keuze.

Internationalisering van de vaste staf is tot nu toe moeilijk gebleken, maar dit lukt heel goed bij de tijdelijke staf. In het nieuw op te stellen Vijfjarenplan zal ook een heroverweging gemaakt moeten worden van de manier waarop met de doelstelling op het gebied van internationalisering van de staf wordt omgegaan.

Gezien de - nu al- internationale samenstelling van de staf verdient het aanbeveling de zelfstudie in het kader van een volgende beheersovereenkomst in het Engels te schrijven.