# ZELFEVALUATIEVERSLAG

DECEMBER 2009

Universiteit Antwerpen

IOB
INSTITUUT VOOR
ONTWIKKELINGSBELEID EN -BEHEER

**Instituut voor Ontwikkelingsbeleid en –beheer**

Universiteit Antwerpen

| Postadres: | Bezoekadres: |
|---|---|
| Prinsstraat 13 | Lange Sint Annastraat 7 |
| B-2000 Antwerpen | B-2000 Antwerpen |
| België | Belgium |

tel: +32 (0)3 265 57 70
fax +32 (0)3 265 57 71
e-mail: dev@ua.ac.be
www.ua.ac.be/dev

# Zelfevaluatieverslag

December 2009

IOB
INSTITUUT VOOR
ONTWIKKELINGSBELEID EN -BEHEER

Universiteit
Antwerpen

# INHOUDSTAFEL


LIJST MET AFKORTINGEN 7

LIJST MET FIGUREN 9

LIJST MET TABELLEN 9

INLEIDING 11

1. OPDRACHT EN MISSIE 13

2. ONDERWIJSBELEID 17

2.1. IOB Masters 17

2.2 Kortlopende programma's 20

2.3 Doctoraatsopleiding 21

2.4 Overige onderwijsdiensten 22

2.5 Globale analyse 22

3. ONDERZOEKSBELEID 25

4. DIENSTVERLENINGSBELEID EN CONTRACTONDERZOEK 29

5. STUDENTENBEHEER 31

6. PERSONEELSBEHEER 35

7. KWALITEITSMANAGEMENT 39

8. FINANCIEEL MANAGEMENT 41

9. KWALITEIT VAN HET MANAGEMENT DOOR HET BESTUUR 45

10. INTERNATIONALE EN NATIONALE SAMENWERKING 47

10.1 Internationale samenwerking met het Zuiden 47

10.2 Internationale samenwerking in het Noorden 49

10.3 Nationale samenwerking 49

11. BESLUIT 51

LIJST VAN BIJLAGEN 55

## LIJST MET AFKORTINGEN:

| | |
|---|---|
| **AAP** | Assisterend Academisch Personeel |
| **AP** | Aid Policy |
| **ASC-HAP** | Antwerp Short Course on Health and Aid Policy |
| **ATP** | Administratief en Technisch Personeel |
| **BaMa** | Bachelor Master |
| **BAP** | Bijzonder Academisch Personeel |
| **BOF** | Bijzonder Onderzoeksfonds UA |
| **BOS** | Beleidsondersteunend Steunpunt VLIR |
| **BTC** | Belgische Technische Cooperatie |
| **BVO** | Beleidsvoorbereidend Onderzoek VLIR |
| **CAP** | Commissie Academisch Personeel UA |
| **CBC** | Centrale Beoordelingscommissie UA |
| **CERES** | CERES Research School for Resource Studies for Development |
| **CIKO** | Cel voor innovatie en kwaliteitszorg in het onderwijs UA |
| **DGOS** | Directie-Generaal Ontwikkelingssamenwerking |
| **EADI** | European Association of Development Research and Training Institutes |
| **ECTS** | European Credit Transfer System |
| **EI** | Eigen Initiatieven VLIR |
| **FWO** | Fonds voor Wetenschappelijke Onderzoek |
| **GOA** | Geconcerteerde Onderzoeksacties UA |
| **IG** | Impact of Globalisation |
| **IOB** | Instituut voor Ontwikkelingbeleid en –Beheer |
| **ISI** | ISI Web of Knowledge |
| **ITG** | Instituut voor Tropische Geneeskunde (Antwerpen) |
| **ITP** | Internationaal Trainingsprogramma VLIR |
| **IUS** | Institutionele Universitaire Samenwerking VLIR |
| **LTIS** | Lange Termijn Institutionele Samenwerking |
| **MA** | Master of Arts |
| **ManaMa** | Master na Master |
| **NOOCI** | Nieuwe Onderwijs-, onderzoeks- en dienstverleningsinitiatieven |
| **NVAO** | Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie |
| **O-Platform** | Onderzoeksplatformen voor Ontwikkelingssamenwerking VLIR |
| **OWC** | Onderwijscommissie |
| **OWR** | Onderwijsraad |
| **PCM** | Project Cycle Management |
| **PEGL** | Political Economy of the Great Lakes Region |
| **PIP** | Poverty and Well-being as a (local) Institutional Process |
| **PRSP** | Poverty Reduction Strategy Paper |
| **PSW** | Politieke en Sociale Wetenschappen UA |
| **TEW** | Toegepaste Economische Wetenschappen UA |
| **TG** | Themagroep |
| **UA** | Universiteit Antwerpen |
| **USOS** | Universitaire Stichting Ontwikkelingssamenwerking |
| **VLIR** | Vlaamse Inter-Universitaire Raad |
| **VLIR-UOS** | Vlaamse Interuniversitaire Raad- Universitaire Ontwikkelingssamenwerking |
| **VTE** | Voltijds Equivalent |

| | |
|---|---|
| **WRA** | Wetenschappelijke Raad van Advies |
| **ZAP** | Zelfstandig Academisch Personeel |
| **ZER** | Zelfevaluatierapport |

## LIJST MET FIGUREN

FIGUUR 1: HUIDIGE STRUCTUUR VAN DE MASTERS 18

## LIJST MET TABELLEN

TABEL 1: OUTPUT VOLGENS BESTEMMING: 25

TABEL 2: CERES RANKING (A-E) IOB PUBLICATIES 2001-2008 26

TABEL 3: ONDERZOEKSOUTPUT PER ONDERZOEKER 27

TABEL 4: TWEEDE GELDSTROOM ONDERZOEKSFINANCIERING 27

TABEL 5: GEFINANCIERDE EXTERNE DIENSTVERLENINGSACTIVITEITEN 29

TABEL 6: BEKNOPT OVERZICHT BEGROTINGSVOERING IOB (2007-09) 42

TABEL 7: RELATIE BEGROTINGSMIDDELEN EN EXTERNE FINANCIERING IOB (2007-09) 43

# INLEIDING

Het IOB werd in 2001 opgericht als autonoom academisch instituut van de Universiteit Antwerpen. Vanuit een sociaal-wetenschappelijke invalshoek (economie, sociale en politieke wetenschappen) verricht het onderzoek over ontwikkelingslanden en biedt het onderwijsprogramma's aan op het niveau van Master en doctoraat. Op basis van vijjfjaarlijkse beheersovereenkomsten verschaft de Vlaamse Overheid financiering. De eerste beheersovereenkomst liep van 2001 tot einde 2005, de tweede van begin 2006 tot einde 2010. In uitvoering van elke nieuwe beheersovereenkomst stelt het IOB een beleidsplan op voor een periode van vijf jaar, onderworpen aan de goedkeuring van de Minister van Onderwijs. Het voorliggende zelfevaluatierapport (ZER) werd opgemaakt als onderdeel van de externe evaluatie in opdracht van de Vlaamse Overheid, gepland voor februari 2010. Het ZER schetst de uitvoering van de beheersovereenkomst 2007-2011 tegen de achtergrond van het beleidsplan 2006-2010. Het volgt de indeling van de opdrachtverklaring voor de evaluatiecommissie die door de administratie Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek van de Vlaamse gemeenschap op 6 oktober 2009 aan het IOB werd overhandigd.

Uitvoerige informatie over het Instituut kan worden gevonden op de website ***www.ua.ac.be/dev***.

# 1. OPDRACHT EN MISSIE

De Raad IOB keurde op 28 september 2001 de opdrachtverklaring goed. Een uitvergrote versie hangt in vier talen in één van de oude kloostergangen van het IOB in de Lange Sint-Annastraat. Zoals het een 'grondwet' past is de opdrachtverklaring voldoende duidelijk om de specificiteit van het IOB in de verf te zetten, zonder echter in detail uiteen te zetten hoe die op elk moment moet worden vertaald naar het concrete beleid. De opdrachtverklaring uit 2001 belichaamt nog altijd de filosofie en de brede objectieven van het IOB, zoals de multi-disciplinariteit, de beleidsgerichtheid, en de internationale gerichtheid. De verklaring legt vanaf de eerste zin de nadruk op het feit dat het IOB een multidisciplinair instituut is dat de economische, sociale en politieke aspecten van ontwikkeling bestudeert. Dat was een cruciale keuze die ondertussen de eigenheid van het IOB uitmaakt. Dit kenmerk is overigens sterk verbonden met het feit dat het IOB beleidsgericht wenst te werken. Beleidsdiscussies over ontwikkeling zijn complex, en vereisen veelal een analyse die zowel politiek, economisch als sociaal is. De opdrachtverklaring drukt ook de ambitie uit om op Europees niveau goed te scoren. Daarbij ligt de nadruk niet op de grootte van het instituut maar op de kwaliteit. IOB kan immers in omvang niet concurreren met Europese instituten zoals bijvoorbeeld het "Institute of Social Studies" (Den Haag), het "Institute of Development Policy and Management" (Manchester), het "Institute of Development Studies" (Sussex), de "School of International Development" (East Anglia), of het "Institut de Hautes Etudes Internationales et du Développement" (Genève), die door hun grootte een veel breder gamma van onderwijsprogramma's en onderzoeksexpertise kunnen aanbieden. Een van de adviezen van de commissie in 2004 was om niet zomaar een 'klein groot' instituut te willen zijn, maar eerder een 'groot klein' instituut dat 'economies of scope' realiseert rond een beperkte en gefocuste agenda van onderwijs, onderzoek en dienstverlening, en dat op die wijze een identiteit verwerft in de internationale markt.

De opdrachtverklaring stelt eveneens dat het IOB zich maatschappelijk wenst te engageren. Dit vertaalt zich wat onderwijs, onderzoek en partnerwerking betreft in een focus op de armste landen, en door bijdragen aan het maatschappelijk debat over Noord-Zuidrelaties.

Het Instituut kan deze fundamentele principes vervat in de opdrachtverklaring uitvoeren door een strakke bewaking van de thema's die worden bestudeerd, en door een sterke verweving van onderzoek, onderwijs, en beleidsondersteunend werk. Dit betekent niet dat het IOB niet kan inspelen op nieuwe uitdagingen in de Noord-Zuid verhoudingen, zoals bijvoorbeeld de klimaat problematiek, of de opkomst van China in Afrika, zolang het gebeurt vanuit de eigen thema's.

***Sterktes/zwaktes***

De opdrachtverklaring blijft een goed kader om het beleid van het instituut te bepalen. Er werd de voorbije jaren verder invulling aan gegeven door een aantal strategische keuzes en door het verfijnen van de institutionele spelregels, zoals verder in dit document wordt uitgelegd. Een belangrijke uitdaging blijft om de ambitieuze opdrachtverklaring te realiseren met de in verhouding beperkte middelen. De afbakening van onderzoeksagenda's binnen themagroepen en de afstemming van onderwijs en onderzoek door een curriculumhervorming van de Masterprogramma's zijn in de voorbije beleidsperiode belangrijke institutionele ingrepen geweest om dit doel te bereiken. Er zal in de toekomst worden gestreefd naar een blijvende afstemming en focus binnen en tussen de themagroepen.

Vooraleer verder te gaan met de bespreking van de het onderwijs en onderzoeksbeleid, lijkt het ons opportuun om eerst kort de themagroepen voor te stellen. De vier themagroepen vormen immers de ruggengraat voor onderwijs en onderzoek.

De themagroep **Aid Policy** (TG AP) onderzoekt de nieuwe 'hulparchitectuur' die in 2005 door de donorgemeenschap werd onderschreven in de Parijs Verklaring. Het is een poging om de traditionele projectbenadering van tientallen naast elkaar werkende donoragentschappen te vervangen door een gezamenlijke strategie waarbij de overheid van het ontvangende land bij de planning en uitvoering een grote verantwoordelijkheid krijgt, en waarbij de hulp wordt gebruikt als prikkel om beleidshervormingen door te voeren. Bij het ontwerpen van de nieuwe hulparchitectuur werden lessen getrokken uit het zeer beperkte succes van zowel projecthulp als van structurele aanpassingsprogramma's. De themagroep onderzoekt of de hulparchitectuur inderdaad een antwoord biedt op een probleem van collectieve actie tussen donoragentschappen en politieke verantwoordelijken in rijke landen enerzijds, en als een invulling van een 'principal-agent' relatie tussen donoren en ontvangers anderzijds.

De leden van de themagroep **Impact of Globalisation** (TG IG) bestuderen de impact van de recente golf van globalisering op de ontwikkeling van armere landen en hun meest kwetsbare bevolkingsgroepen. De onderzoeksinteresse van de groep spitst zich toe op de vraag hoe deze landen de opportuniteiten die door de globalisatie worden geboden het best kunnen aanwenden, en hoe ze zich tegelijkertijd kunnen indekken tegen de mogelijke nadelige gevolgen ervan. Sommige leden van de TG analyseren deze impact vooral op het macro-economische niveau, terwijl anderen kijken naar de volledige cyclus van transmissiemechanismen, tot op het niveau van de impact op gezinsinkomen en –welzijn (micro-niveau). De TG profileert zich vooral op drie belangrijke functionele dimensies van het globalisatiefenomeen, met name de globalisatie van financiële stromen, van handels- en productiestromen, en van de factor arbeid (migratie).

De themagroep **Political Economy of the Great Lakes Region** (TG PEGL ) vertrekt van de definitie van Ricardo (1820) die zegt dat politieke economie handelt over de verdeling van inkomen, rijkdom en macht tussen de verschillende groepen in de samenleving. De themagroep past deze intellectuele traditie toe op de ontwikkelingen in Sub-Sahara Afrika en meer in het bijzonder in het gebied van de Grote Meren. De bepalende kenmerken van de groep zijn de interdisciplinaire benadering en de geografische gerichtheid, en deze leveren vele mogelijkheden voor de studie van transformatieprocessen op verschillende niveau's: van lokale ontwikkelingsprocessen over regionale conflicten tot aspecten van mondiaal belang. De landen uit het gebied van de Grote Meren bevinden zich in verschillende stadia van conflict tot heropbouw, en de onderzoeksagenda van de themagroep laat zich goed samenvatten in de titel "Van conflict tot inclusieve ontwikkeling".

Het onderzoek van de themagroep **Poverty & Well-Being as a (local) Institutional Process** (TG PIP) kan worden samengevat als een institutionele analyse van bij ontwikkeling betrokken actoren die poogt om de complexe interacties tussen menselijke daden en de lokale institutionele omgeving te vatten. De focus is beleidsgericht in de zin dat de TG poogt een grondig inzicht te verwerven in de hierboven vermelde interacties met als doel een algemeen beleid en de concrete interventies uit te werken die de algemene ontwikkeling stimuleren en de sociale uitsluiting en armoede verminderen. In meer operationele termen poogt de themagroep de effectiviteit van strategieën te bestuderen in hun lokale institutionele context, het (gebrek aan) rekenschap geven van publieke diensten, de institutionele voorwaarden voor het (beter) functioneren van en een betere toegang tot markten (waardeketens, microfinanciering), en problemen van lokale organisatie en collectieve actie.

# 2. ONDERWIJSBELEID

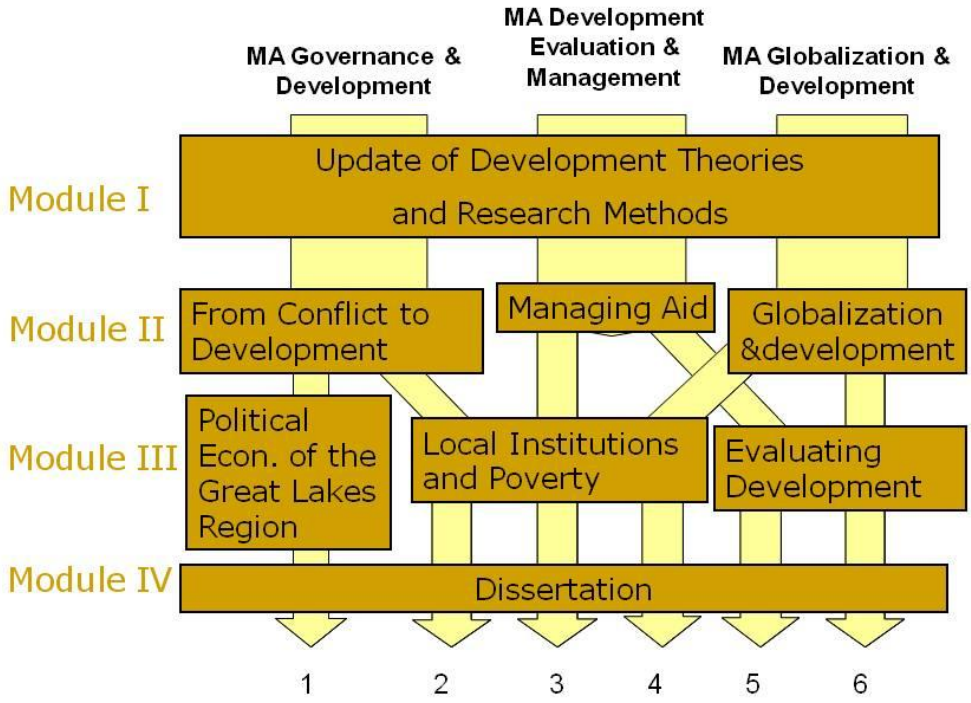
Het IOB biedt verschillende vormen van onderwijs aan waarbij gedifferentieerd wordt naar doelgroep, inhoud en band met het onderzoek. De hoofdbrok van onderwijs zijn drie éénjarige Masters. Recent werd ook gestart met een eigen doctoraal programma. Daarnaast zijn een aantal stafleden met steun van het IOB actief betrokken als mede-inrichter van internationale Masters in het Zuiden. Ook kortlopende programma's blijven belangrijk voor een instituut dat beleidsgericht werkt. Alhoewel deze opleidingen slechts certificaten opleveren, zijn het erg begeerde producten bij de doelgroep van hogere kaders. Tenslotte levert het IOB in zijn expertisegebied ook onderwijsdiensten aan andere geledingen van de Universiteit Antwerpen, alsook aan andere ontwikkelingsactoren en aan de bredere samenleving. Elk van deze componenten van het totale onderwijsaanbod wordt eerst kort toegelicht en geanalyseerd. Daarna volgt een meer globale analyse.

## 2.1. IOB Masters

Het IOB biedt drie éénjarige Masters aan ("*Development Evaluation and Management", "Governance and Development*" en *"Globalisation and Development"*) die sinds de hervorming van 2007 gebaseerd zijn op het sequentieel doorlopen van vier modules. Deze modules zijn de bouwstenen van de programma's. Modules worden vanuit de themagroepen gestuurd, en voor een aantal modules vanuit een cluster van themagroepen. Het modulaire systeem laat toe om onderzoek en onderwijs nauwer op elkaar te laten aansluiten en om coherente gehelen aan te bieden waarin de student een meer persoonlijk traject kan samenstellen.

De vernieuwde Masterprogramma's van het IOB werden in 2007 gevisiteerd. De programma's werden door de VLIR visitatiecommissie in globo "goed" tot "excellent" geëvalueerd. In 2008 volgde de NVAO accreditatie en erkenning door de Vlaamse overheid in de nieuwe BaMa structuur, en de opname in het Hoger Onderwijs Register. Vanaf het academiejaar 2007-2008 worden de nieuwe Masters effectief aangeboden. De hervorming van de Masters is in grote mate direct beïnvloed door een centrale aanbeveling van de vorige evaluatiecommissie (2004) om een betere articulatie van onderwijs en onderzoek te realiseren. Tevens werd bij de finalisering rekening gehouden met de opmerkingen en aanbevelingen van de VLIR visitatiecommissie. In het najaar van 2008 werd op vraag van de UA een 'opvolgingsplan' opgemaakt waar de opmerkingen en aanbevelingen van de visitatiecommissie afgetoetst zijn. Dit verslag is inmiddels ook door de Onderwijsraad van de UA goedgekeurd[1]. Figuur 1 stelt de huidige structuur van de Masters voor.

[1] Dit kadert in de algemene evolutie van opleidings- naar instellingsvisitaties.




***Figuur 1: Huidige structuur van de Masters***

Het beheer is aangepast aan de nieuwe modulaire structuur en is tweeledig. Op het eerste niveau is er een programmadirecteur die per module wordt bijgestaan door een coördinator. Samen nemen zij het dagelijks bestuur van de Masters waar. Op een tweede niveau is er de onderwijscommissie (OWC) waarin docenten alsook afgevaardigden van assisterend academisch personeel (AAP) en studenten vertegenwoordigd zijn. De OWC houdt zich bezig met het beleid (tegenover de programmadirecteur enkel met het management) van de Masters en andere opleidingen. Ze stimuleert coördinatie tussen de verschillende themagroepen en behandelt ook moduleoverstijgende aangelegenheden zoals kwaliteitsbewaking van onderwijs, werklast voor de studenten, organisatie van selectie. Er wordt nauwlettend op toegekeken dat er geen grote niveauverschillen tussen de verschillende trajecten ontstaan. De door de UA aangestelde en gefinancierde CIKO[2] medewerker, verantwoordelijk voor de kwaliteitszorg van onderwijs, speelt hierin een belangrijke rol. Op kwaliteitszorg voor onderwijs wordt onder punt 8 verder ingegaan. Boven deze beheersstructuur fungeert de Raad van het IOB als uiteindelijk beslissingsorgaan. Zoals reeds vermeld wordt daarenboven ook op UA-niveau, en met name binnen de Onderwijsraad (OWR) van de UA, aan kwaliteitsbewaking van de IOB-programma's gedaan.

Globaal kan gesteld worden dat de curriculumhervorming is geslaagd. De vernauwing van het doelpubliek tot ontwikkelingsprofessionals met een vooropleiding in de sociale, politieke en economische wetenschappen heeft tot een meer homogene instroom geleid. De modulaire structuur waarbij de staf van één of meerdere themagroepen gezamenlijk verantwoordelijk is voor het aanbod van een module heeft geleid tot veel meer coherentie en samenwerking. De verandering van de dagelijkse beheersstructuur

[2] CIKO = Cel voor innovatie en kwaliteitszorg in het onderwijs De CIKO medewerker heeft de opdracht de kwaliteitszorg van het onderwijs te organiseren en te ondersteunen en onderwijsinnovatie te stimuleren, dit om kwalitatief hoogstaande opleidingen aan te bieden en tevens met het oog op het behalen van een accreditatie door elke opleiding van de UA.

onder één programmadirecteur heeft de coherentie tussen modules, en de gelijkschakeling van procedures, werklast, evaluatie, etc… tussen de drie programma's sterk verbeterd. Daarnaast biedt de modulaire structuur ook de mogelijkheid om internationaal gastdocenten aan te trekken die op korte tijd een onderwijsinput kunnen verschaffen terwijl ze tegelijkertijd zijn ingebed in een module die in hoofdzaak wordt gedragen door 'eigen' expertise. Anderzijds heeft de overschakeling naar het modulaire systeem ook een aantal nieuwe knelpunten gecreëerd. Eén ervan is de spanning tussen enerzijds de formulering van een strak afgelijnd onderwijsaanbod door de themagroepen binnen de modules, gedreven door de specifieke onderzoeksagenda van de groep, en anderzijds de formulering van coherente en aantrekkelijke Masters die beantwoorden aan een vraag op de onderwijsmarkt. Aangezien de modules bovendien moeten worden afgewerkt binnen periodes van ongeveer negen weken, is er weinig flexibiliteit in de planning, en wordt van alle betrokken docenten en studenten een grote discipline vereist bij het uitvoeren ervan. Dit heeft de transactiekosten van overleg en coördinatie voor alle betrokken stafleden gevoelig verhoogd, helaas niet enkel tijdens de opstartfase van de nieuwe programma's. Daartegenover staat dan weer dat door het modulaire systeem docenten langere lesvrije periodes hebben.

***Sterke/zwakte***

De aanzienlijke tijd en energie geïnvesteerd in de vernieuwing van de Master programma's heeft resultaten afgeworpen. De sterktes zijn de betere aansluiting tussen onderwijs- en onderzoek, het stroomlijnen van het management tussen de Masters, een betere selectie van studenten, de mogelijkheid om internationale gastdocenten aan te trekken, het ontwikkelen van originele programma's met eigen accenten tegenover de internationale concurrentie. Bij de structurele zwaktes behoren de verhoogde transactiekosten voor stafleden en de didactische beperkingen eigen aan modulair onderwijs. Op basis van feedback van studenten studenten ( focus groepen, studentenevaluaties, tijdsschrijven) en docenten zal verder worden gesleuteld aan het modulair systeem zodanig dat we de opportuniteiten ten volle kunnen benutten. Een andere vaststelling is de geografische Noord-Zuid verdeling, met name de kleine groep studenten uit ontwikkelde landen. Dat is het gevolg van een bijzonder streng selectiebeleid waarbij wordt geëist dat deelnemers uit ontwikkelde landen eveneens over relevante professionele ervaring beschikken. Er wordt erkend dat dit beleid misschien te strak is geweest, waardoor er belangrijke opportuniteiten onbenut worden gelaten en waardoor soms de nadruk teveel komt te liggen op de professionele dimensie en te weinig op academische uitmuntendheid. In de volgende jaren zal dit beleid worden bijgestuurd.

## 2.2 Kortlopende programma's

Het IOB organiseert sinds vele jaren kortlopende programma's. Deze kortlopende programma's zijn beperkt in de tijd (variërend van twee weken tot twee maanden) en richten zich naar middenkaders en hogere kaders uit ontwikkelingslanden en ontwikkelde landen (NGO's, overheden, onderzoeksinstellingen, donoragentschappen). Qua thema sluiten de kortlopende programma's nauw aan bij de onderzoeks- en onderwijsagenda van de themagroepen die ze inrichten. De verantwoordelijkheid voor het dagelijkse beheer van de kortlopende programma's ligt bij de promotoren ervan en de inrichtende themagroep, onder supervisie van de OWC, en de Raad van het IOB. Het programma *"Political Economy of the Great Lakes Region: Towards inclusive development"* is een module uit een Master die als losstaande opleiding wordt aangeboden door TG PEGL. Dat biedt uiteraard belangrijke voordelen in organisatie en wisselwerking tussen de studenten. Het programma *"Governing for Development: Evolving Opportunities and Challenges for Development Actors under the Paris Declaration"* loopt parallel met de module *"Managing Aid"*, aangeboden door TG AP, maar het bleek didactisch niet haalbaar om ze volledig te integreren, omwille van de verschillende profielen van de deelnemers en de verschillende duur van de module en de korte opleiding. Het programma "*Antwerp Short Course on Health and Aid Policy" (ASC-HAP)* staat volledig los van de Master opleidingen, en wordt door de TG AP samen met het Instituut voor Tropische Geneeskunde (ITG, Antwerpen) aangeboden.

***Sterke/zwakte***

Korte opleidingen passen in de beleidsgerichtheid van het IOB. De overeenstemming tussen de korte opleidingen en het onderzoek en de beleidsondersteunende activiteiten van de themagroepen is nog groter dan bij de Masters. Ze verschaffen bovendien een interessant internationaal alumninetwerk voor verdere onderzoekswerkzaamheden. Daarom zal ook in de toekomst deze vorm van opleiding worden aangeboden. Voor de korte opleidingen die enkel door het IOB worden aangeboden, zal worden gestreefd naar een betere afstemming op de modules .

## 2.3 Doctoraatsopleiding

Sinds 2009 bestaat de mogelijkheid om te doctoreren aan het IOB (PhD Development Studies). Doctoraatsstudenten kunnen ook, zoals voorheen, aan één van de zusterfaculteiten van de UA (TEW of PSW) doctoreren met een IOB co-promotor. Mandaatassistenten hebben tenslotte de mogelijkheid om buiten de UA te doctoreren met een co-promotor van het IOB.

In de periode 2004-2009 - dus vóór het eigen IOB doctoraat werd aangeboden - werden acht doctoraten met vrucht verdedigd, vijf met een zusterfaculteit, en drie met een ZAP-lid van het IOB als co-promotor aan een andere Belgische of buitenlandse universiteit. Op dit moment worden er dertig doctoraten begeleid aan het IOB, waarvan zes buiten de UA, twintig aan een zusterfaculteit en vier eigen IOB doctoraten. In alle gevallen is de themagroep van de promotor betrokken bij de selectie van doctoraatsstudenten. De IOB doctoraatscommissie houdt zich bezig met de procedure- en kwaliteitsbewaking.

Wat betreft de geografische spreiding van de kandidaten zijn Europa (13), Latijns-Amerika (8) en Afrika (8) goed vertegenwoordigd. Er is daarentegen slechts één doctorandus uit Azië. Met betrekking tot de genderbalans van de doctorandi scoort het IOB perfect (15 vrouwelijke en 15 mannelijke doctorandi).

***Sterke/zwakte***

De oprichting van de themagroepen heeft de inhoudelijke begeleiding van doctoraten vergemakkelijkt. Er is inderdaad een sterke ‘matching’ tussen de doctoraatsonderwerpen en de onderzoeksagenda’s van de themagroepen. De oprichting van een eigen doctoraatsopleiding verbreedt het aanbod vanuit het IOB en vult een tekort op. Een nadeel is dat doctoraatsbegeleiding een grote tijdsinzet van stafleden vereist en dat het eigen IOB doctoraat daar bovenop een aanzienlijke opvolging met zich meebrengt inzake administratie en kwaliteitsbewaking. Vanuit de UA is er ook grote druk om het aantal afgeleverde doctoraten te doen toenemen. Dit is zeer begrijpelijk vanuit het nieuwe financieringsmodel voor de Vlaamse universiteiten. Toch wil het IOB het aantal doctoraten dat wordt begeleid begrenzen in functie van de absorptiecapaciteit van de themagroepen. Er zal wel worden gestreefd naar een voldoende hoog rendement (tijdig afwerken van het doctoraat).

## 2.4 Overige onderwijsdiensten[3]

Het IOB verzorgt een cursus 'Introduction to Development Studies' in de faculteiten TEW en PSW van de UA (3 ECTS). Daarnaast organiseert IOB in samenwerking met USOS jaarlijks de "Tweesprakencyclus", in het Engels gekend als 'Debating Development' (3 ECTS). Het betreft een cyclus van een achttal debatsessies waarin actuele thema's in ontwikkeling onder de loep worden genomen vanuit het standpunt van zowel het 'Zuiden' als het 'Noorden'[4]. Tot slot organiseert het IOB jaarlijks een "4x4 cyclus", in samenwerking met en gefinancierd door de Provincie Antwerpen, waarbij op 4 avonden telkens een IOB-staflid voor een breed publiek een uiteenzetting geeft over zijn expertise.

***Sterke/zwakte***

De onderwijsdiensten van het IOB aan de UA en het bredere publiek zijn in overeenstemming met de opdrachtverklaring.

## 2.5 Globale analyse

In lijn met de opdrachtverklaring legt het IOB een dubbele klemtoon: studenten uit de armste landen en studenten die hun professionele, meestal niet academische carrière reeds hebben opgestart. In de Masters focust IOB op de reeds behoorlijk geschoolde ontwikkelingsprofessionelen uit lage inkomenslanden met substantiële ervaring. De overgrote meerderheid komt uit Afrika, voor wat betreft VLIR bursalen (veruit de grootste groep) voor minstens de helft uit Sub-Sahara Afrika. Ditzelfde geldt op dit moment voor de korte opleidingsprogramma's, zij het dat deze programma's mikken op professionelen die al verder gevorderd zijn in hun loopbaan. Deze beleidskeuze plaatst het IOB in zekere zin in een nadelige positie ten overstaan van de referentie ontwikkelingsinstituten in Europa. Ten eerste vereist deze doelgroep een specifieke aanpak, die relatief gezien meer arbeidsintensief is. Ten tweede is het aantrekken van deze studenten sterk afhankelijk van het aanbod aan studiebeurzen. Het IOB streeft ernaar om naast deze kerndoelgroep een minderheid aan meer kapitaalkrachtige en vaak relatief beter opgeleide studenten uit midden- en/of hoge inkomenslanden aan te trekken.

De geografische en culturele ligging geven het IOB een interessante positie op het kruispunt van de Angelsaksische en Francofone academische en onderwijstradities, waarbij studenten uit de beide stromingen kunnen worden aangetrokken. In het verleden werd dit vooral vertaald in het (alternerend) organiseren van (Master) onderwijs in het Engels en het Frans. Daar waar in de huidige Masters uitsluitend Engels als doceertaal wordt gehanteerd, wordt gestreefd naar het aantrekken van studenten uit Franstalige landen. Voor Franstalige of niet-Engelstalige studenten wordt bij de aanvang van het academiejaar een intensieve taalcursus georganiseerd. Deze studenten kunnen tevens beroep doen op extra taalfaciliteiten (bv. de dissertatie of papers kunnen in het Frans worden opgesteld).

[3] Naast wat hier wordt behandeld zit in een aantal extern gefinancierde dienstverleningsactiviteiten ook een component vormingsactiviteiten, zie sectie 4. Onderwijs in het buitenland wordt behandeld in sectie 10.
[4] Voor de cyclus 2009-10 is het globale thema de consequenties op ontwikkeling(samenwerking) van de val van de Berlijnse Muur, naar aanleiding van de 20ste verjaardag ervan.

De Masters bereiden bewust niet voor op het doctoraatstraject; in die zin stromen ook weinig Master studenten door naar de doctoraatsopleiding. Via de andere onderdelen van het onderwijsaanbod realiseert het IOB niet alleen haar opdracht zoals vermeld in de beheersovereenkomst, maar diversifieert het ook de doelgroep. Met het doctoraat viseert het IOB studenten geïnteresseerd in wetenschappelijke activiteiten (en eventueel academische carrière).

Zoals reeds vermeld is de OWC het centrale orgaan voor de realisatie van het gehele onderwijsbeleid van het IOB. Op dit niveau wordt ook de globale onderwijsbelasting van de academische stafleden voor het volledige onderwijsaanbod gemeten en getoetst, d.w.z. voor alle onderwijsactiviteiten die expliciet worden gerekend tot het onderwijsaanbod van het IOB.

***Sterke/zwakte***

Het onderwijsaanbod van het IOB is de voorbije jaren sterk aangepast. Door de invoering van het eigen doctoraat zal de onderwijslast wellicht toenemen. Dit kan als een zwakte worden beschouwd. Er zal moeten over gewaakt worden dat de tijd die wordt geïnvesteerd in de verschillende onderwijsproducten niet ten nadele verloopt van het eigen onderzoek van de docenten. Ook de afweging van de tijd en energie besteed aan elk van de verschillende onderwijsproducten blijft een continu aandachtspunt dat door de OWC zal worden opgevolgd. De afschaffing van de Franstalige Master opleiding is een bewuste keuze van het IOB om Franstalige studenten zonder een degelijke kennis van het Engels geen masterdiploma meer toe te kennen. Het IOB tracht evenwel de Franstalige studenten die een minmale kennis van het Engels hebben extra kansen te geven, en hoopt zo op termijn de kruisbestuiving tussen twee intellectuele culturen beter waar te maken. De faciliteiten voor deze groep dienen echter in de praktijk nog beter uitgewerkt te worden. Een bijkomende uitdaging voor de toekomst is het gebruik maken van de verschillende vormen van e-learning. In het verleden werd dit als minder geschikt beschouwd voor onze doelgroep van studenten uit de armste landen die veelal niet over toegang tot internet beschikten. Maar de realiteit evolueert zeer snel op dit vlak. Het IOB zal investeren in mengvormen van e-learning en contactonderwijs, waarbij elektronische media worden ingezet bij pre- en/of post trajecten van opleidingen in Antwerpen of het Zuiden.

# 3. ONDERZOEKSBELEID

Sinds de start van de themagroepen in 2005 zijn zij het operationele niveau waar onderzoekslijnen worden geformuleerd en uitgevoerd. Op een hoger niveau wordt de overeenstemming met het IOB onderzoeksbeleid afgetoetst. Dit gebeurt in de onderzoekscommissie (OZC), en uiteindelijk in de Raad van het IOB. In 2001 werd gestart met het publiceren van IOB discussion papers (extern gereviewd) en IOB working papers (intern gereviewd). Sinds 1997 geven de medewerkers van de huidige TG PEGL "L'annuaire des grands lacs" (Harmattan, Parijs) uit, een jaarboek over de regio van de Grote Meren.

Een interne evaluatie van het onderzoeksbeleid vond plaats midden 2006, middels een audit uitgevoerd door de bibliotheek van de UA. Deze audit liet een sterke verbetering zien. Het totaal aantal publicaties was voor de periode 2001-2006 bijna verdubbeld in vergelijking met de periode 1995-2000 (vóór de oprichting van het IOB; gegevens gebaseerd op de stafleden die vanaf 2001 deel uitmaakten van het instituut). Ook kwalitatief was de vooruitgang duidelijk zichtbaar. Gedurende 2005-2008 is de trend wat betreft de totale output er een van verdere stijging, zoals uit tabel 1 mag blijken. Maar er zijn belangrijke verschillen volgens bestemming.

***Tabel 1: Output volgens bestemming:***

| | IOB 2001-2004 | IOB 2005-2008 | toename (in%) |
|---|---|---|---|
| (a) Artikels in tijdschriften met refereesysteem | 35 | 44 | 26% |
| (b) Artikels in andere tijdschriften | 52 | 47 | -10% |
| (c) Bijdragen in boek (ook conference papers) | 78 | 92 | 18% |
| (d) Boek als auteur | 6 | 4 | -33% |
| (e) Uitgever of mede-uitgever van een boek | 16 | 8 | -50% |
| (f) IOB discussion en working papers | 21 | 45 | 114% |
| (g) Externe working papers | 3 | 8 | 167% |
| (h) Rapporten en verslagen | 41 | 32 | -22% |
| (i) Krantenartikels | 13 | 4 | -69% |
| TOTALE OUTPUT (a - g) | 265 | 284 | 7% |

Er worden meer artikels gepubliceerd in tijdschriften met refereesysteem, en minder in andere tijdschriften. Wat betreft boeken, is er een toegenomen activiteit voor wat betreft bijdragen in boeken, maar minder als uitgever of als auteur. Het aantal discussion papers en working papers is toegenomen.

Op kwaliteit en impact gerichte indicatoren geven een duidelijker beeld. Om na te gaan of er over kwaliteitsverbetering kan worden gesproken wordt gekeken naar instrumenten die peilen naar strengheid van selectie bij de aanvaarding van publicaties. Wij hanteren twee instrumenten, die overigens deels overlappen. Enerzijds is er de bekende ISI-ranking (Web of Science). Anderzijds wordt in het domein van de ontwikkelingsstudies gebruik gemaakt van de zgn. CERES-lijst[5] : initieel opgesteld door de Nederlandse onderzoeksschool CERES kreeg deze ranking enkele jaren geleden de steun van de European Association of Development Training and Research Institutes (EADI).

[5] Voor tijdschriftartikels gaat de CERES-ranking van A tot E, waarbij A ISI gerangschikte tijdschriften zijn met een relatief hoge impactfactor; B omvat andere ISI publicaties; C betreft gerefereerde tijdschriften die niet in de ISI lijst voorkomen; D en E verwijzen naar niet-gerefereerde publicaties die respectievelijk zijn gericht op een academisch en een niet-academisch publiek. Voor boeken hanteert CERES een gelijkaardige ranking op basis van de wetenschappelijke status van de uitgever: A tot en met C voor uitgevers met een referee-systeem, D en E voor alle andere publicaties, gesorteerd per doelpubliek.

Wij houden de output van het IOB eerst tegen het licht van de CERES ranking. De gegevens zijn te vinden in de volgende tabel.

***Tabel 2: CERES Ranking (A-E) IOB publicaties 2001-2008***

| CERES rating | 2001-2004 | 2005-2008 |
|---|---|---|
| A | 8 | 12 |
| B | 10 | 38 |
| C | 72 | 63 |
| D | 79 | 92 |
| E | 54 | 47 |
| totaal | 223 | 252 |
| Waarvan ISI artikels | 8 | 28 |

In hun totaliteit zijn de publicaties met CERES scores A tot E gestegen, maar dit beeld verbergt belangrijke verschuivingen naargelang het soort publicatie. Publicaties met A en B zijn fors toegenomen, en dit geldt ook voor D publicaties. C en E publicaties zijn daarentegen afgenomen. Alles samen wijst dit op een verschuiving naar strengere publicatiekanalen, en dit kan gezien worden als een uiting van kwaliteitsverbetering. De ISI gegevens sluiten aan bij die van de groei in de A en B lijsten van CERES, maar zijn toch anders. Het belangrijkste verschil is dat in ISI geen boeken worden opgenomen, maar enkel tijdschriftartikels. Voor de periode 2001-2004 waren er 8 ISI gerangschikte publicaties. Dat aantal liep op tot 28 voor de periode 2005-2008. Zowel de CERES als de ISI gegevens wijzen op een kwaliteitsverbetering.

Bij de interpretatie van deze gegevens moet rekening worden gehouden met de evoluerende personeelsbezetting van het IOB. De gemiddelde personeelsbezetting[6] tijdens de periode 2005-2008 lag één derde hoger dan in de periode 2001-2004. Een beeld van de CERES en ISI onderzoeksoutput per onderzoeker wordt in tabel 3 gegeven.

[6] Berekend als de som van ZAP, AAP en BAP, uitgedrukt in voltijdse eenheden, na aftrek van het personeel dat geen onderzoekopdracht heeft aan het IOB.

### *Tabel 3: Onderzoeksoutput per onderzoeker*

| | 2005-2008 index (2001-2004=100) |
|---|---|
| CERES A t.e.m. E per AP | 85 |
| CERES A t.e.m. D per AP | 91 |
| CERES A t.e.m. C per AP | 94 |
| CERES A t.e.m. B per AP | 209 |
| ISI artikels per AP | 263 |

Als op deze wijze wordt gecorrigeerd voor personeelsbezetting is er een vermindering van 15 procent van het aantal CERES A tot en met E publicaties per onderzoeker. Naarmate we strenger worden bij het in aanmerking nemen van CERES rubrieken komt 2005-2008 echter sterker en sterker uit de vergelijking. Beperken we ons bijvoorbeeld tot de CERES rubrieken A en B dan is de productiviteit per onderzoeker met meer dan het dubbele gestegen tegenover de vorige beleidsperiode. De groei is zelfs indrukwekkender als we naar ISI pubicaties kijken, zoals blijkt uit de laatste lijn in de tabel. De in 2002 vastgelegde onderzoeks- en publicatiestrategie heeft wellicht bijgedragen tot deze geslaagde heroriëntering naar strengere publicatiekanalen, en hetzelfde geldt voor de 'publish or perish' cultuur die sinds enkele jaren ook de Vlaamse universiteiten heeft ingepalmd. De organisatie in themagroepen heeft bijgedragen tot een betere coördinatie en stroomlijning van het onderzoek, en wellicht verklaart dit ook ten dele de aanzienlijke stijging van de efficiëntie van de onderzoeksouput.

Naast de bestaande werkingsmiddelen wordt ook additionele onderzoeksfinanciering aangetrokken voor het opzetten van nieuwe onderzoeksprojecten. We gaan hierbij enkel in op de traditionele academische financieringsstromen voor onderzoeksfondsen (bv. BOF, GOA, FWO, doctoraatstoelagen); externe niet-academische financieringsstromen, die deels worden aangewend voor toegepast onderzoek worden behandeld in de volgende sectie. Tabel 4 geeft een beknopt overzicht van het belang van deze stromen in de voorgaande en de huidige beleidsperiode..

### *Tabel 4: Tweede geldstroom onderzoeksfinanciering*

| | 2001-2004 (€) | 2005-2008 (€) |
|---|---|---|
| BOF -GOA | 636.608 | 540.000 |
| Andere BOF | 15.000 | 12.876 |
| FWO | 0 | 262.622 |
| Vladoc | 12.500 | 163.340 |
| **Totaal** | **664.108** | **978.838** |

De tabel toont aan dat de gerealiseerde bedragen in elke periode substantieel zijn. Vooral FWO financiering en VLADOC doctoraatsbeurzen zijn verantwoordelijk voor de duidelijke toename in de recente beleidsperiode. Vóór 2005 had het IOB geen FWO mandatarissen.en slechts een beperkte financiering van VLADOC.

***Sterke/zwakte***

De totale onderzoeksoutput is toegenomen. Opvallender is de verschuiving naar strengere publicatiekanalen. Uitgedrukt per onderzoeker is de gepubliceerde output in kwaliteit sterk gestegen. De oprichting van de themagroepen heeft de ontwikkeling van coherente en internationaal competitieve onderzoeksagenda's mogelijk gemaakt. Deze dynamiek verklaart, samen met de door het IOB

ontwikkelde onderzoeksstrategie, wellicht mede de gemeten kwaliteitsverbetering. IOB was in toenemende mate succesvol in het aantrekken van onderzoeksgelden uit de traditionele academische budgetlijnen. Het IOB zal deze inspanning in de toekomst volhouden en zo de productiviteit nog verder te verbeteren.

# 4. DIENSTVERLENINGSBELEID EN CONTRACTONDERZOEK

Hier wordt de externe dienstverlening behandeld voor zover ze aanleiding geeft tot een vergoeding van een contractuele prestatie voor derden. We maken uitzondering voor de universitaire ontwikkelingssamenwerking waarbij het IOB intermedieert tussen de VLIR en een partner in het Zuiden. Deze laatste categorie komt aan bod in de laatste sectie van dit verslag. We maken verder abstractie van de traditionele academische financieringsstromen die al behandeld werden in een vorige sectie. Bij opdrachten die we in deze sectie behandelen komt beleidsondersteunend onderzoek veelvuldig voor. Deze activiteiten dragen bij tot de onderzoeksoutput die in het vorige punt werd behandeld. Hier hebben we aandacht voor het beleid tegenover deze financieringsmodaliteit. We vergelijken in tabel 5 de beleidsperiode die begint bij het ontstaan van IOB in 2001 en eindigt in 2004 en die in het vorige ZER werd besproken, met de periode 2005-2008 die aansluit bij de beheersovereenkomst die thans wordt geëvalueerd.

***Tabel 5: Gefinancierde externe dienstverleningsactiviteiten***

| | 2001-2004 | | | 2005-2008 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Opdrachtgever | # | bedrag (€) | % | # | bedrag (€) | % |
| VLIR UOS | 8 | 248.651 | 33,6% | 4 | 689.204 | 58,4% |
| NGO's/privé-sector | 6 | 150.914 | 20,4% | 4 | 29.597 | 2,5% |
| Belgische overhead | 5 | 263.333 | 35,6% | 8 | 350.226 | 29,7% |
| Buitenlandse overheden | 1 | 12.500 | 1,7% | 5 | 81.031 | 6,9% |
| Internationale organisaties | 2 | 50.000 | 6,8% | 3 | 30.884 | 2,6% |
| Andere | 1 | 14.000 | 1,9% | 0 | 0 | 0,0% |
| TOTAAL | 23 | 739.398 | 100,0% | 24 | 1.180.942 | 100,0% |

Externe contracten zijn voor het IOB een belangrijke bron van inkomsten. Als financieringsbron vormen deze contracten een belangrijke aanvulling op de academische onderzoeksfondsen waarover in de vorige sectie werd gerapporteerd. Een grote meerderheid van de opdrachten betreft immers contactonderzoek. Als we de twee tijdsperiodes vergelijken in tabel 5, merken we dat de middelen verworven via VLIR, de Belgische overheid, en buitenlandse overheden in belang zijn toegenomen. Voor de VLIR is de sterke toename grotendeels verklaard door de verwerving van een Beleidsondersteunend Steunpunt (BOS) rond het thema PRSP, dat gedurende de tweede periode bijna 87% van de totale VLIR-financiering voor het IOB voor zijn rekening nam. Maar er waren ook belangrijke andere acties die door de VLIR werden gefinancierd. VLIR-UOS is in Vlaanderen de institutionele partner van universitaire ontwikkelingshulp met de meeste middelen en de ruimste waaier aan instrumenten. Dit betekent niet dat de verwerving van deze middelen eenvoudig is: de procedures in VLIR-UOS zijn erg competitief en relatief zwaar. Ook blijkt voor de beide periodes dat publieke opdrachtgevers en donoren veruit de meerderheid uitmaken. Dat is niet verwonderlijk, vermits ontwikkeling een internationaal publiek goed is; overigens zijn ook sommige privé-opdrachtgevers, met name NGO's, in grote mate afhankelijk van publieke middelen. Wij leiden uit tabel 5 af dat het IOB er in slaagt op uiteenlopende markten contracten te verwerven, hetgeen niet alleen toelaat om bijkomend personeel aan te werven en de onderzoeksexpertise aan te scherpen, maar ook een nuttig instrument van benchmarking is.

Zoals wij hebben gezien in een vorige sectie, heeft deze substantiële stijging van de dienstverlening op externe financiering geen negatieve invloed gehad op de kwaliteit van de wetenschappelijke output. Daarvoor bestaan twee verklaringen. Enerzijds doet het IOB niet aan dienstverlening "om den brode";

enkel opdrachten die nauw aansluiten bij de onderzoeksagenda worden aanvaard, zodat de dienstverlening het onderzoek voedt en omgekeerd. Dikwijls vinden gegevens uit rapporten voor opdrachtgevers overigens hun weg naar wetenschappelijke publicaties. Anderzijds worden voor externe opdrachten dikwijls bijkomende medewerkers aangetrokken, hetgeen betekent dat de tijdsinzet voor de vaste senior staf soms beperkt is.

Wat niet in de boven weergegeven cijfers voorkomt zijn contracten die stafleden eventueel voor eigen rekening hebben uitgevoerd. Volgens het huishoudelijk reglement van het IOB wordt consultancy of dienstverlening waarvan de vergoeding rechtstreeks aan de betrokken promotor(en) toekomt, beschouwd als een bezoldigde nevenactiviteit waarvoor de toestemming van het universiteitsbestuur vereist is. Voor deze activiteiten geldt overigens een meldingsplicht aan het IOB voor voltijds AP. Dit kan beschouwd worden als de vertaling van het ontradingsbeleid dat het IOB voert tegenover privé-consulting door stafleden. Vermits zulke meldingen niet werden gedaan, mag er worden van uit gegaan dat het academisch personeel van IOB niet aan privé-consulting doet. Voor consultancy en andere opdrachten die verlopen via het IOB, is er omgekeerd een zekere aanmoediging ingebouwd voor de betrokken stafleden, omdat eventuele saldi, na betaling van de effectief gemaakte kosten en van de overhead aan de UA, worden overgedragen naar het academisch krediet van de betrokken promotor of promotoren, die op die manier mee kunnen beslissen over de aanwending van de vergoeding voor eigen tijdsinzet die aan de externe opdrachtgever werd aangerekend. Naast kleine persoonlijke aankopen zoals draagbare computers, boeken, of kosten om congressen bij te wonen, wordt een belangrijk deel van die saldi gebruikt om onderzoek te financieren.

***Sterktes/zwaktes***

Het IOB heeft een sterke capaciteit inzake externe gefinancierde dienstverlening, en vooral beleidsondersteunend onderzoek dat zich op de kruising bevindt tussen onderzoek en dienstverlening. Er is een duidelijke regelgeving uitgestippeld die de stafleden aanzet om hun externe dienstverlening onder te brengen en te integreren in hun andere taken van onderwijs en onderzoek. Dat dit vruchten afwerpt blijkt uit de cijfers. Toch dient ook een zwakte vernoemd te worden. Het financieel volume aan opdrachten voor buitenlandse opdrachtgevers is beperkt. Er zal in de volgende jaren worden gepoogd om ook op die competitieve internationale markt sterker mee te spelen.

# 5. STUDENTENBEHEER

De werving van studenten aan het IOB gebeurt op verschillende manieren. Vooreerst worden de gedrukte programmabrochures en flyers van zowel de Masters als de kortlopende programma's via de post ruim verspreid bij ministeries, ambassades, donoren, en civiele maatschappij organisaties over heel de wereld. Aanvullend is er ook een uitgebreide elektronische mailing van de programmabrochures. De informatie met betrekking tot het onderwijsaanbod van het IOB is ook terug te vinden in de VLIR-brochure die het hoger onderwijs in Vlaanderen in kaart brengt en die zowel in gedrukte als in elektronische vorm word verspreid. Ten slotte maakt het personeel ook gebruik van het promotiemateriaal wanneer er op missie gegaan wordt. De website is een erg belangrijke bron van informatie. De website werd volledig herzien in 2007 en gebruiksvriendelijker gemaakt voor toekomstige studenten. De belangrijkste informatie is op de website terug te vinden en via de website kunnen geïnteresseerden contact opnemen met het studentensecretariaat (dev@ua.ac.be). 55 procent van alle studenten geeft het internet op als een manier waarop ze voor het eerst in contact kwamen met het IOB (bijlage 1). Een laatste instrument van rekrutering is bekendmaking door de IOB-alumni.

De instroom aan kandidaat-studenten voor de drie Masters samen was gemiddeld 633 kandidaten (behandelde dossiers) per jaar in 2008/09 en 2009/10 (bijlage 1). Bij de instroom valt op dat de overgrote meerderheid van de kandidaten afkomstig zijn uit Afrika (gemiddeld 78 percent van alle kandidaturen in 2009-10) (bijlage 1). Ongeveer tweederde van de kandidaten zijn mannen (32 percent vrouwelijke kandidaturen in 2009/10) en deze scheeftrekking blijft ongeveer identiek bij de selectie (toelating zonder beurs). Gemiddeld wordt over de drie Masters één derde van de kandidaten aanvaard (2009-2010), wat wijst op een strenge selectie, maar ook op de ontoereikende academische achtergrond van vele kandidaten uit landen met zwakke (en in vele gevallen verslechterende) onderwijssystemen. De strenge selectiestrategie draagt bij tot het succesvol beëindigen van de leertrajecten.

De selectie van de studenten gebeurt op basis van de intrinsieke academische capaciteit van de kandidaten, de professionele ervaring, de motivatie en beroepsperspectieven alsook de 'matching' tussen de verwachtingen van de kandidaat en wat de onderwijsprogramma's effectief aanbieden. Deze selectiecriteria zijn duidelijk aangegeven op de website en het aanvraagformulier. De dossiers worden aan de hand van een gedetailleerd scoresysteem beoordeeld . De scores worden door de selectiecomités (per traject en nadien per Master) vergeleken en bediscussieerd. Kandidaten die een score behalen boven een vooraf vastgelegde drempel worden toegelaten. Een tweede, hogere drempel bepaalt welke kandidaten in aanmerking komen om te worden voorgedragen voor het VLIR/DGOS beurzenprogramma. Voor deze beurzen wordt bijkomend. rekening gehouden met een aantal evenwichten (man/vrouw, regionale spreiding, ...) en criteria van VLIR/DGOS (leeftijd, landenlijst, …). Op deze wijze wordt bij de toekenning van beurzen een beleid van positieve discriminatie gevoerd ten voordele van vrouwelijke studenten.

Ook met betrekking tot de uitstroom van de studenten kan een goed resultaat worden voorgelegd. Gemiddeld 88 percent van de studenten in de periode 2005-09 beëindigden met succes hun opleiding aan het IOB, waarvan 49 percent met onderscheiding en 11 percent met grote onderscheiding (bijlage 1). Sinds het academiejaar 2007-2008 wordt aan het diploma ook een bijschrift toegevoegd waarop bijkomende informatie wordt gegeven over het puntensysteem en waarbij ons systeem wordt omgezet in ECTS-graden. Informatie over het scoresysteem is ook opgenomen in de 'Academic Survival Guide', een bundeling van nuttige informatie voor studenten die uit verschillende onderwijssystemen komen (ondermeer met het examen- en onderwijsreglement, academische regels voor citeren en refereren, en informatie over de bibliotheek en de aanwezige databanken).

Er wordt veel aandacht besteed aan de opvang van studenten bij hun aankomst in België. Het studentensecretariaat zorgt ervoor dat de studenten opgehaald worden aan de luchthaven en dat ze begeleid worden naar het IOB. Aangekomen op het IOB worden ze bijgestaan bij de administratieve formaliteiten ( inschrijving in de gemeente, bank, verzekeringen, ...). Bovendien worden de studenten van voor hun aankomst in Antwerpen geholpen bij het zoeken naar huisvesting. Betaalbare huisvesting voor (internationale) studenten blijft in Antwerpen echter problematisch. Een meer structurele oplossing wordt nagestreefd waarbij de financiële reserves van het IOB gedeeltelijk inzetbaar zijn voor de aankoop van vastgoed voor huisvesting van studenten. Dit vereist echter een samenwerking met andere partners, en ondanks intens overleg gedurende de laatste twee jaar met de UA, het ITG, privé-investeerders, en de nonprofit organisatie "Internationaal Huis voor Buitenlandse Studenten", is er momenteel nog geen uitzicht op een duurzame oplossing.

Om de studenten te verwelkomen en met elkaar kennis te laten maken worden er verschillende activiteiten georganiseerd tijdens de 'introductieweek', gaande van eerder academisch georiënteerde introductiesessies tot informatiesessie over België en een campus- en stadswandeling. Daarnaast wordt ook een introductie-weekend georganiseerd om het contact tussen studenten met vaak erg uiteenlopende culturele achtergronden te bevorderen.

Het studentensecretariaat is het eerste aanspreekpunt voor studenten met problemen. Het hoofd van het studentensecretariaat heeft een opleiding van maatschappelijk werker, en biedt psycho-sociale ondersteuning aan studenten die het moeilijk hebben. Zonodig wordt doorverwezen naar gespecialiseerde diensten binnen en buiten de universiteit. Studenten die het financieel moeilijk hebben, kunnen een aanvraag indienen bij het Sociaal Comité van het IOB. De aanvraag wordt bekeken en indien de aanvraag tot steun goedgekeurd wordt, dan kan de student(e) in kwestie beperkte financiële steun ontvangen.

Voor alle modules van de Masters vervullen mandaatassistenten de rol van tutor . Een ombudspersoon staat ter beschikking per Master. Bovendien zijn de studenten ook vertegenwoordigd in de Raad en de OWC.

De evaluatie van studenten gebeurt per module en is veelal een combinatie van permanente evaluatie en evaluatie op basis van papers of examens op het einde van de module. Bij de permanente evaluatie wordt in rekening gebracht hoe actief de student is, of hij constructief meewerkt tijdens de lessen en oefensessies, en ook het leerproces dat de student doormaakt wordt beoordeeld. Bij de evaluatie op het einde van de module wordt het resultaat van een examen, paper, presentatie of oefening beoordeeld. Meestal vindt deze laatste plaats onder de vorm van een conferentie waarbij de student aan de medestudenten en de docenten een power point presentatie van zijn policy paper voorstelt. Een vooraf aangeduide discussant stelt vragen. Beiden worden door de aanwezige docenten geëvalueerd op hun presentatie aan de hand van vooraf meegedeelde evaluatiecriteria. Aan het einde van het

masterpogramma (module IV) schrijven de studenten een dissertatie die ze nadien tijdens een openbare conferentie presenteren en verdedigen De evaluatie van de dissertatie gebeurt door één promotor en twee assessoren (waarvan minstens één doctor). Ook hier wordt een openbare conferentie gehouden waarbij de assessoren vragen stellen. De evaluatieprocedure en -criteria zijn op voorhand gekend door de studenten. Bij de dissertatie wordt ook het procesverloop en contact met de promotor gevaloriseerd. Aan de deliberaties van de studenten nemen alle docenten die aanwezig waren op de conferentie deel om een zo eerlijk mogelijke evaluatie mogelijk te maken.

Met betrekking tot de alumniwerking werden de bestaande instrumenten geconsolideerd en nieuwe instrumenten verkend. Zo wordt het magazine “Exchange to change / Echanger pour changer” twee maal per jaar elektronisch naar alumni opgestuurd. Yahoo-groepen en face-book groepen zijn ontstaan vanuit IOB of op eigen initiatief van de studenten en worden ‘levend’ gehouden door de alumni zelf. Maar ook een eigen facebook groep werd opgericht en internetlinks met de eigen initiatieven van de studenten worden opgebouwd om zo een betere coördinatie en communicatie mogelijk te maken. Het e-zine van het IOB blijkt eveneens een succes. Na één jaar zijn 338 alumni en geïnteresseerden erop ingeschreven. Ondanks het feit dat het IOB het eigen initiatief van de alumni in het creëren van e-groepen aanmoedigt, zou het groeperen en het aanbieden van meer faciliteiten (e-library, forum, groepen van verschillende jaren groeperen, ...) de alumniwerking ten goede komen.

Er werd in een recent verleden op kleine schaal geëxperimenteerd met een aantal nieuwe instrumenten, zoals ‘meet and greet breakfast sessions’ waarbij via skype de huidige studenten in contact gebracht worden met alumni van voorgaande programma’s. Een ander experiment betreft een ‘livestream’ sessie uitgezonden op een vooraf naar de alumni gecommuniceerd tijdstip zodat geïnteresseerde alumni de presentaties van de bevindingen van de deelnemers alsook een presentatie van IOB-docenten kunnen volgen via internet. Voor de nabije toekomst staat een videoconferentie gepland door een alumna die aan IOB studenten zal uiteenzetten hoe zij de vaardigheden geleerd in een IOB trainingsprogramma heeft toegepast in haar eigen context. Enkele medewerkers hebben extern een cursus e-learning gevolgd met de bedoeling om in de toekomst het verder uitbouwen van de alumniwerking te professionaliseren.

Bij de alumni-werking ligt het accent op uitwisseling van informatie en permanente vorming, eerder dan op carrière-planning. Een van de selectiecriteria voor studenten is dat zij reeds aan een succesvolle carrière begonnen zijn vooraleer zij naar Antwerpen komen. Er wordt daarbij ook belang gehecht aan de aanbevelingsbrieven van de werkgever, waarvan wordt verwacht dat hij aangeeft hoe de studie in Antwerpen kadert in de toekomstige carrière van de kandidaat. De voornaamste steun aan de carrière is dan ook het feit dat de student succesvol is geweest in zijn studies in Antwerpen. Aan actieve carrièrebegeleiding na het beëindigen van de studies wordt enkel gedaan door het schrijven van aanbevelingsbrieven voor studenten die ofwel postuleren bij internationale organisaties of die willen verder studeren.

***Sterktes/zwaktes***

De begeleiding van de studenten door het studentensecretariaat wordt jaar na jaar erg positief geëvalueerd door de betrokkenen. Er stelt zich echter een structureel probleem inzake de huisvesting van de studenten maar dit probleem kan door het IOB niet op eigen kracht worden opgelost. Er wordt verder gezocht naar mogelijkheden om de krachten te bundelen met andere actoren. De doorstroming van studenten is bevredigend te noemen. Daar heeft een zorgvuldige en strenge selectie van de kandidaten zeker mee te maken, ook al heeft een selectie op dossier inherente beperkingen. De studenten worden beoordeeld aan de hand van een goed uitgebouwd systeem van evaluatie, waarbij getracht wordt zowel

kennis als kunde te evalueren. Met betrekking tot de alumniwerking werden reeds een aantal kleine stappen ondernomen, maar nog onvoldoende. Het IOB zal werken aan deze zwakte door een gericht alumnibeleid, waarbij ook meer staftijd zal worden ingezet.

# 6. PERSONEELSBEHEER

De aanwerving, bevordering, evaluatie en beloning van personeel gebeuren in toepassing van de aan de UA geldende normen en de decretale richtlijnen van de Vlaamse overheid. Het IOB streeft naar een personeelsbezetting die compatibel is met de dotaties van de Vlaamse Overheid en de UA. De intern afgesproken verdeling over de verschillende geledingen van het personeelskader is als volgt (in voltijdse equivalenten of VTE): 12 zelfstandig academisch personeel (ZAP), 10 assisterend academisch personeel (AAP), en 7 administratief en technisch personeel (ATP). Het AAP kader is tijdens de voorbije beleidsperiode volledig ingevuld, met enkele hiaten bij vervangingen. Sinds 2009 is het ATP kader met enige vertraging dan toch ook ingevuld. Daarentegen is het ZAP kader nog altijd niet ingevuld. Dit wijst op de moeilijkheid om goede academici aan te trekken, een punt dat verder wordt behandeld. Naast het net beschreven personeelskader dat op de gewone begroting wordt betaald, zijn er nog gemiddeld een tiental stafleden die worden betaald op externe geldstromen van onderzoek en beleidsondersteuning. De meesten onder hen hebben een statuut van bijzonder academisch personeel (BAP), alhoewel recentelijk ook een aanstelling in het statuut van ATP gebeurde. Komen daarbij nog de emeriti, doctoraatsstudenten, de tijdelijke Scholars in Residence, waarbij de contractuele band met het IOB minder strak tot zeer licht is, en die dus ook minder voorwerp zijn van een echt personeelsbeheer vanwege het IOB. In totaal groeide tijdens de beleidsperiode het totale personeelsbestand, in al deze diverse statuten, tot zo'n 40-tal.

Bij het management van het ATP levert de UA een belangrijke inspanning tot stroomlijning en professionalisering. Nieuwe standaard functieclassificaties werden in 2009 opgesteld voor de faculteiten en instituten, en het ATP van het IOB werd hierin ingeschaald. Een systeem van functioneringsgesprekken werd ingevoerd, alsmede terugkerende evaluaties volgens een standaardformaat. Mobiliteit binnen de UA wordt aangemoedigd. De relaties binnen het ATP zijn op het IOB vrij horizontaal. Het ATP is ingedeeld in functionele eenheden (beleid, studenten, patrimonium, ondersteuning themagroepen, bibliotheek) die onder de leiding staan van de voorzitter van het IOB. Het ATP vergadert elke maand, één week na de Raad van het IOB. Er is een vast agendaschema, waarbij onder meer de notulen van de laatste raadvergadering worden overlopen om een goede administratieve uitvoering te garanderen. Om het IOB personeel beter te ondersteunen, worden alle regels, procedures, formulieren, enz. op een UA-intranetsysteem bijgehouden, met een alfabetische lijst met elektronische links, en met vermelding van de naam van het bevoegde ATP lid. Het ATP heeft twee vertegenwoordigers in de Raad van het IOB. Het ATP heeft mogelijkheden tot bijscholing die door de UA en het IOB worden aangeboden. Een nadeel van het personeelsbeleid is dat het ATP van IOB minder dan de rest van de UA in aanmerking komt voor de gunstige arbeidscontracten van de publieke sector. Gekoppeld aan de interne UA mobiliteit dreigt het IOB zo op termijn heel goed en gemotiveerd personeel, waarin veel is geïnvesteerd, te verliezen.

Het personeelsbeheer met betrekking tot het AAP en het BAP is onderworpen aan een uitgebreide regelgeving die bevredigend kan genoemd worden. Het AAP van het IOB wordt aangeworven via een selectieprocedure waarbij de voorzitter of een convenor van een themagroep een jury voorzit bestaande uit nog vier andere leden, waarvan één extern aan het IOB. De selectiecommissie rapporteert aan de Raad van het IOB, die het dossier na advies doorstuurt naar de UA. Voor aanwerving van BAP berust de verantwoordelijkheid bij het ZAP lid dat de externe fondsen heeft verworven en verantwoordelijk is voor het eindproduct. De eindbeslissing ligt bij de Raad van het IOB. Voor AAP en BAP worden sinds enkele jaren functioneringsgesprekken voorzien op het niveau van de TG, naast de reeds bestaande tweejaarlijkse evaluaties van het AAP. Het AAP en BAP zijn vertegenwoordigd in de Raad van het IOB. Het IOB geeft aan het AAP en BAP ruime kansen om aan internationale wetenschappelijke congressen deel te nemen en om veldwerk te ondernemen voor het eigen doctoraat. Het volgen van allerlei vakken aan andere universiteiten en internationale 'Summer Schools' in het kader van de doctoraatsopleiding

wordt aangemoedigd en financieel ondersteund. Hiervoor bestaan geijkte mechanismen van indiening en beoordeling.

Voor de aanwerving van ZAP personeel is in de eerste plaats een goede bekendmaking en een open, competitieve selectieprocedure vereist. Het IOB reglement werd in 2008 op dit punt aangepast. Tot dan werd de selectieprocedure hoofdzakelijk aangestuurd door de TG waar het aan te werven ZAP-lid zou worden ondergebracht. Door de nieuwe procedure zijn ZAP aanstellingen in grotere mate een zaak van het hele IOB geworden. De selectiecommissie voor voltijds ZAP wordt voortaan ex officio voorgezeten door de voorzitter van het IOB (zonder stemrecht). De commissie bestaat naast de voorzitter uit zes leden met stemrecht, waaronder drie ZAP-leden van het IOB (waarvan de facto twee uit de betrokken TG), en drie externen (waarvan tenminste één ZAP lid van de UA). Bij de beoordeling wordt aandacht besteed aan de drie kerntaken: onderzoek, onderwijs en dienstverlening. De bereidheid en het talent om beleidsgericht te werken, en om in een multidisciplinair team te functioneren is een belangrijk punt van beoordeling. Het advies van de selectiecommissie wordt besproken in de Raad van het IOB. De uiteindelijke beslissing gebeurt door de Raad van Bestuur van de UA.

De bevordering van ZAP personeel gebeurt via een UA procedure die om de twee jaar wordt georganiseerd. In 2009 had zo'n bevorderingsronde plaats, waarbij voor het IOB zes ZAP leden de kans kregen een dossier in te dienen, waarvan vier het ook effectief deden. De dossiers worden eerst behandeld door een speciale commissie academisch personeel (CAP). Na goedkeuring door de Raad IOB worden de dossiers overgemaakt aan de centrale beoordelingscommissie (CBC), die zich onder leiding van de rector uitspreekt over de dossiers afkomstig van al de faculteiten en instituten. De uiteindelijke beslissing gebeurt door de Raad van Bestuur van de UA. Deze procedure beoogt een strenge interne UA benchmarking, en streeft ernaar om personeelsleden met gelijkwaardige prestaties maar behorende tot verschillende faculteiten en instituten dezelfde kansen op promotie te geven. Een negatief element is dat in feite de competitie tussen de faculteiten en instituten wordt beperkt door een informeel quota-systeem dat het IOB slechts beperkte mogelijkheden voor promotie biedt. In deze werkwijze wordt ook geen rekening houdt met de aparte basissubsidie door de Vlaamse Overheid aan het IOB. Maar er zijn ook zwaktes intern aan het IOB. Volgens de interne UA richtlijnen bestaat de CAP ideaal uit een zevental ZAP leden, waarvan sommige de kandidaten van nabij kennen en dus informatie aanbrengen, terwijl anderen juist door de grotere persoonlijke afstand een meer objectief oordeel kunnen uitspreken. Het IOB is evenwel te klein om deze regel toe te passen. Zo bestond de selectiecommissie in 2009 uit de drie gewoon hoogleraren van het IOB die alle betrokken kandidaten van dichtbij kennen. In ieder geval heeft de bevorderingsronde 2009, waarbij uiteindelijk slechts één kandidaat werd bevorderd, voor malaise gezorgd.

Het IOB heeft een vrij sterk ontwikkelde overlegcultuur. Het Bureau vergadert geregeld met de convenors van de themagroepen, of met de ZAP-leden van het IOB. Deze informele bijeenkomsten, gewoonlijk tijdens de middagpauze, hebben als doel om belangrijke beslissingen voor te bereiden of om consensus te zoeken over het te volgen beleid. Ongeveer één keer per jaar, en indien nodig meer frequent, wordt een IOB studiedag georganiseerd[7].

[7] Ter illustratie: het meest recente extra muros seminarie voor IOB staf vond plaats op 10 november 2009, en had twee onderwerpen: de evaluatie van het academiejaar 2008-2009 (Master programma's), en een discussie over de manier waarop beleidsgericht werk en consultancy best worden georganiseerd op het IOB (gebaseerd op het verslag van een internship over dit onderwerp door een post-graduaat studente van Wageningen).

Er blijven voor het IOB belangrijke uitdagingen op het gebied van ZAP personeelsbeleid. De drie gewoon hoogleraren van het IOB zijn 55-plus, twee zelfs 60-plus. ZAP leden gaan op pensioen op 65, maar de mogelijkheid bestaat om vanaf 60 op pre-emeritaat te gaan. Dat betekent dat de volgende jaren drie nieuwe ZAP plaatsen kunnen worden ingevuld. Bovendien zijn drie andere ZAP vacatures momenteel niet ingevuld. Alles samen gaat het dus mogelijkerwijs over zes ZAP aanstellingen, de helft van het totale kader, of twee derde van de huidige ZAP bezetting. Dat betekent een unieke kans tot verjonging en versterking van het IOB. Vraag is of zo'n grote verandering in personeelsbezetting niet moet gepaard gaan met een invraagstelling van de huidige themagroepen. De vier themagroepen zijn gegroeid rond de expertise die aanwezig was bij hun oprichting, en er was heel wat puzzelwerk en overleg nodig om de wetenschappelijke preferenties en persoonlijke ambities in een beperkt aantal goed afgebakende thema's en onderzoeksdomeinen te gieten. De huidige themagroepen waren ook niet opgezet om eeuwig te blijven bestaan, en er werd van bij het begin voorgesteld om ze elke vijf jaar terug te bekijken. De vernieuwing van het ZAP kader lijkt een ideaal moment om die reflectie te organiseren. Dat houdt in dat bij de opmaak van de vacatures 'outside the box' moet worden gedacht, buiten de onmiddellijke noden en aspiraties van de bestaande themagroepen. Datzelfde kan gezegd worden met betrekking tot de modules van de Master programma's, die immers rond de expertise van de themagroepen en het ZAP zijn gebouwd. Tezelfdertijd moet er voor voldoende continuïteit worden gezorgd om niet te verliezen wat waardevol is en om het opgebouwde onderzoekskapitaal niet te verzwakken, inclusief de nationale en internationale bekendheid van het IOB in bepaalde niches van onderwijs en onderzoek.

Een andere uitdaging is de internationalisering van het ZAP. Tot nu toe is het IOB niet echt succesvol geweest op dat vlak. In 2007 werd een procedure vroegtijdig afgebroken omdat de Raad van het IOB van oordeel was dat de door de jury voorgestelde externe kandidaat niet het voldoende niveau had. Een wel gelukte internationale aanstelling tot gewoon hoogleraar in 2006 bleek uiteindelijk ook niet succesvol, omdat de betrokkene zelf na één jaar vroeg om zijn aanstelling tot 25% VTE te reduceren, en na nog een jaar aanstelling ontslag nam. Bij een vacatureronde in 2009, waar heel uitdrukkelijk de verwachting heerste dat een internationaal kandidaat zou kunnen worden aangesteld, bleek slechts één sterke internationale kandidaat de eerste ronde te overleven, om dan door de selectiecommissie niet te worden gerangschikt. Er zijn wellicht verschillende redenen die verklaren waarom het zo moeilijk blijkt om internationaal te werven. De financiële voorwaarden zijn zeker niet riant in vergelijking met sommige andere landen, en de UA is omwille van zowel decretale als financiële redenen niet in staat om veel extra voordelen toe te kennen. De geldende selectieprocedure is wellicht ook minder geschikt om internationale kandidaten aan te trekken. Een meer actieve zoekprocedure zou misschien betere resultaten geven. Een andere factor is wellicht ook dat het IOB op dit moment nog niet die internationale aantrekkingskracht heeft die nodig is om de allerbeste kandidaten aan te trekken. Er werden de voorbije jaren al enkele stappen gezet om het probleem aan te pakken. Zo werd de facto overgeschakeld naar Engels als werktaal op het IOB (interne communicatie, raad en commissies), al blijft de administratieve taal van de UA het Nederlands[8]. Het klinkt ietwat contradictorisch, maar de afschaffing van het onderwijs in het Frans heeft wellicht een rem weggenomen op internationale recrutering. In het verleden moesten kandidaten immers zowel Nederlands, Frans, als Engels machtig zijn. Op dit moment kan het IOB onderzoekers en docenten aantrekken die hoofdzakelijk in een Engelstalige omgeving zullen functioneren. Een andere nuttige stap is dat veel docenten en onderzoekers uit grote Europese zusterinstellingen worden uitgenodigd om aan het IOB les te geven of voordrachten te geven. Dat leidt tot een betere naambekendheid, en een internationaal netwerk van contacten. Tenslotte werden ter tijdelijke vervanging van een niet-aangestelde ZAP een buitenlandse post-doctorale onderzoeker aangesteld.

[8] Om deze reden is het ook te betreuren dat dit ZER niet in het Engels kon worden opgemaakt. Dat zou het mogelijk maken om alle stafleden en ook de studenten te betrekken bij de voorbereiding.

De gender-balans bij het personeel is beter dan in 2004, dankzij de aanstelling van 2 vrouwelijke ZAP, maar blijft sterk ongelijk. De geografische balans blijft zwak: er zijn slechts een beperkt aantal onderzoekers of docenten afkomstig uit andere continenten. Dit wordt tendele gecompenseerd door het aantrekken van Scholars in Residence uit partnerinstellingen en uit andere lage inkomenslanden. Bij het AAP is de gender-balans goed, bij het ATP is er het bekende omgekeerde onevenwicht.

De leeftijdsopbouw van de staf van het Instituut wordt, voor het voltijds ZAP, nog altijd gekenmerkt door vergrijzing (zie bijlage 1). Het emeritaat van drie hoogleraren de volgende jaren zal leiden tot een meer evenwichtige leeftijdspiramide, maar zal terzelfdertijd de balans misschien te ver doen omslaan, in de zin dat het IOB dan gedurende een aantal jaren over veel (hoofd-)docenten maar weinig (gewoon) hoogleraren zal beschikken.

***Sterktes/zwaktes***

De modernisering van het personeelsbeleid van de UA biedt een goed kader, al brengt het ook enige bureaucratische rompslomp met zich mee. Voor het AAP en BAP zijn er geen pijnpunten; het IOB beschikt over een zorgvuldig geselecteerd en gemotiveerd AAP en BAP. De meerderheid van het ATP heeft op dit moment een contractuele aanstelling die minder interessant is dan een vaste aanstelling. Het ZAP kader is sterk toegenomen tegenover de vorige beleidsperiode, maar biedt nog ruimte voor uitbreiding. Het aantrekken van bekwaam internationaal ZAP blijft daarbij een grote uitdaging. Het IOB heeft de interne regels aangepast voor de samenstelling en werking van de selectiecommissies bij nieuwe ZAP-aanstellingen. Voor het overige worden de procedures voor aanwerving en promotie van het ZAP grotendeels door de UA vastgelegd. Sinds korte tijd wordt op UA niveau sterk de nadruk gelegd op output-indicatoren die belangrijk zijn in het financieringsmodel voor de Vlaamse universiteiten, met name ISI publicaties en afgeleverde doctoraten. Dat betekent dat bij aanwerving vooral wordt gekeken naar het potentieel van de kandidaten om op deze twee punten te scoren, en dit ten nadele van andere factoren zoals de matching tussen het profiel van de kandidaat en de door het IOB gekozen onderzoeksniches. Dat zal het personeelsbeleid op het IOB beïnvloeden.

# 7. KWALITEITSMANAGEMENT

Inzake onderwijs en onderzoek zijn de interne kanalen voor bewaking van de kwaliteit tijdens de voorbije beleidsperiode aangepast. Tot het academiejaar 2005-2006 werden drie Masters aangeboden die eenzelfde tijdslijn volgden en een vergelijkbare structuur hadden, maar die elk een eigen programmadirecteur hadden die instond voor het eerste niveau van kwaliteitsbewaking. Dat maakte dat elk programma wat verschillende accenten legde in de selectie van studenten, de didactische aanpak, en de strengheid waarmee studenten werden beoordeeld. Er had ook kwaliteitsbewaking op IOB-niveau plaats, zoals de evaluaties door de studenten van de programma's en de docenten, maar de terugkoppeling van deze evaluaties was dan weer de verantwoordelijkheid van de programmadirecteurs. De programmahervorming van 2007 bracht hier verandering in. Ze was opgevat als een collectief product van de einde 2005 operationeel geworden themagroepen die elk bepaalde onderwijsmodules voor hun rekening namen. Er werd beslist om slechts één programmadirecteur aan te stellen voor de drie vernieuwde Master programma's, en afgesproken deze functie elke twee jaar te roteren. Op die wijze krijgen ZAP-leden uit de verschillende themagroepen om beurt verantwoordelijkheid voor het geheel en zal het 'eigenaarschap' over de onderwijsprogramma's beter verspreid zijn. De OWC werd vanaf de hervorming een belangrijk forum van gezamenlijke kwaliteitsbewaking. Tijdens de twee eerste academiejaren van het vernieuwde programma werden de functies van programmadirecteur en voorzitter van de OWC door dezelfde persoon uitgeoefend. Vanaf het academiejaar 2009-2010 worden de twee functies gesplitst. Hierdoor wordt de verantwoordelijkheid voor het implementeren van bestaande programma's beter gescheiden van beleidsaspecten zoals het verbeteren van de verschillende procedures voor kwaliteitsmanagement en de voorbereiding van curriculumaanpassingen. Het was ook een manier om overladen agenda's en al te lange vergaderingen te vermijden. De programmadirecteur wordt aangesteld voor twee jaar, en neemt het hele traject, vanaf de selectie van de studenten tot en met de deliberatie en de proclamatie voor haar of zijn rekening. Een andere belangrijke verandering tijdens de huidige beleidsperiode is de aanstelling door de UA, vanaf augustus 2008, van een gespecialiseerde CIKO medewerker voor onderwijskwaliteit bij het IOB (zie supra).

Naast deze vernieuwde interne aandacht voor kwaliteitszorg voor het Master onderwijs, spelen externe actoren ook een belangrijke rol. Vermeldenswaard is de Onderwijsraad van de UA, waarin het IOB niet vertegenwoordigd is maar wel kan worden uitgenodigd als onze dossiers aan de orde zijn. In de afgelopen beleidsperiode was de externe VLIR visitatie van 2007, en de daarop volgende NVAO accreditatie van de Masters een belangrijk element van externe kwaliteitsbewaking. De VLIR visitatiecommissie heeft een hervorming, die op dat moment in volle voorbereiding was, een definitieve wending gegeven, en er werd sterk rekening gehouden met haar aanbevelingen.

De kwaliteitsbewaking van het onderzoek verloopt in de eerste plaats binnen de themagroepen. Die zien vooral toe op de coherentie van het onderzoek binnen de themagroep, en ontwikkelen gezamenlijke onderzoekshypothesen en een strategie, waarbinnen het individuele onderzoek zowel van de ZAP leden als van het AAP en de overige doctorandi kadert. AAP wordt bij het voorbereiden van het doctoraat begeleid door een promotor van de eigen themagroep. Het BAP dat wordt aangeworven op externe financiering – onderzoeksfondsen en niet-academische opdrachten - wordt ook binnen de TG omkaderd. De onderzoekscommissie van het IOB werd in 2008 hervormd. Zij keurt onderzoeksvoorstellen goed die extern worden ingediend, en kan ook beperkte interne middelen op competitieve wijze verdelen na een oproep onder de onderzoekers van het IOB. Een belangrijk deel van de kwaliteitsbewaking verloopt via de beoordelingen bij de verlenging van het contract van mandaatassistenten, die bij een normaal mandaat tweemaal plaatsheeft (totaal voorziene looptijd van het contract is zes jaar, verlenging na jaar twee en jaar vier). Voor het ZAP zijn er vijfjaarlijkse decretale evaluaties. Daarvoor wordt een interne beoordelingscommissie samengesteld, en de beoordelingen worden door de Raad van het IOB en door de UA bekrachtigd. Daarbij wordt gekeken zowel naar de kwaliteit als de kwantiteit van de output.

Internationaal is IOB actief lid van het reeds vermelde EADI, een Europees netwerk van ontwikkelingsinstituten, waarvan een 150-tal instituten lid zijn. EADI is onder meer actief op het vlak van de kwaliteitsbewaking onder haar leden. Er wordt gedacht aan een EADI-keurmerk die na een audit zou worden afgeleverd. Dit is vooral belangrijk voor EADI leden die niet onderworpen zijn aan strenge regelgeving in eigen land, en die over een garantielabel willen bezitten. Voor IOB is dat voorlopig minder nuttig. Wel interessant voor IOB is dat EADI een stramien van vragen en een standaardprocedure ontwikkelt voor het auditeren van ontwikkelingsinstituten. Ook CERES en vergelijkbare experimenten tot meting van onderzoeksoutput zijn bijzonder nuttig.

Het IOB beschikt over een adequate infrastructuur. Het gebouw waarin het IOB is gevestigd biedt naast een aantal seminarie- en vergaderlokalen aangename werkplekken en een mooie werkomgeving voor het personeel. De UA stelt goed uitgeruste leslokalen ter beschikking op de stadscampus, in de onmiddellijke omgeving van het IOB. De collectie boeken en tijdschriften van het IOB is ondergebracht in de bibliotheek van de humane en sociale wetenschappen, op wandelafstand van het instituut. 200 computers bieden de studenten toegang tot meer dan 12.000 elektronische tijdschriften en meer dan 100 databanken. Studenten kunnen ook op het internet via de draadloze hotspots in de bibliotheek. In deze bibliotheek heeft IOB een aparte leeszaal voor 25.000 volumes en 60 werkplekken. Het oudere deel van de IOB collectie is ondergebracht in het bibliotheekmagazijn. De collectie wordt geschat op ongeveer 50.000 volumes, iets meer dan 10.000 daarvan zijn monografieën. Dit maakt de IOB bibliotheek tot een van de best uitgeruste bibliotheken voor ontwikkelingsstudies van het land. IOB is het enige instituut van de universiteit met een eigen bibliothecaris, zodat de collectievorming en de materiaalontsluiting veel directer opgevolgd worden. Daarnaast verleent de IOB bibliothecaris ondersteuning aan studenten en personeel bij hun zoektocht naar kwalitatieve informatie.

***Sterke/zwakte***

De procedures en de inzet voor de kwaliteitsbewaking van de Master programma's en voor het onderzoek zijn sterk verbeterd. Wat betreft infrastructuur is het IOB zeer goed voorzien. Zowel voor studenten als voor staf is er een adequate omkadering op dat vlak.

# 8. FINANCIEEL MANAGEMENT

De eigen basiscriteria van financieel management zijn tweevoudig: enerzijds wordt een voorzichtig begrotingsbeleid gevoerd, waarbij begrotingen en rekeningen structureel in evenwicht zijn[9] en wordt ernaar gestreefd de ratio personeelsuitgaven/werking te laten evolueren naar maximaal 80/20; anderzijds moeten de beschikbare middelen besteed worden op een manier die het toelaat de verplichtingen uit de beheersovereenkomst en de verbintenissen van het beleidsplan te realiseren.

De middelen waarover het IOB beschikt om dit beleid uit te voeren kunnen onderverdeeld worden in vier categorieën. De eerste en belangrijkste bron van financiering bestaat uit de jaarlijkse basistoelage van de Vlaamse overheid, die in 2009 €2.073.000 bedraagt. Deze basisbijdrage wordt aangevuld met een bijdrage vanuit de Universiteit Antwerpen (UA), equivalent aan de standaard weddekost van twee leden ZAP en twee leden AAP; de laatste jaren is dit bedrag vastgelegd op €265.000[10]. Ten derde heeft het IOB historisch vrij aanzienlijke reserves opgebouwd; per einde 2008 bedroegen deze ongeveer €2,85 miljoen[11]. Zoals reeds in een vorige sectie werd vermeld wordt in het beleidsplan 2007-2011 uitgegaan van de wenselijkheid deze substantieel af te bouwen, en een deel ervan te gebruiken als zaaigeld voor het lanceren van nieuwe onderwijs-, onderzoeks- en dienstverleningsactviteiten (NOOCI), mede op initiatief van de themagroepen. De aanwending ervan verloopt onder zeer strikte voorwaarden, zoals vastgelegd in het beleidsplan: het moet gaan over niet-recurrente uitgaven, waarvoor in principe na deze opstartperiode een andere structurele vorm van externe financiering wordt gevonden. De initiatieven aangestuurd door de TG moeten worden vastgelegd in een beleids- en financieel plan dat door de raad van het IOB wordt goedgekeurd. Concreet werd daarvoor in de begroting 2007 €150.000 en vanaf 2008 jaarlijks een totaal van €225.000 vrijgemaakt. Een ander deel van de reserves wordt voorbehouden voor het structureel oplossen van het huisvestingsprobleem van onze studenten.

Deze eerste drie financieringsbronnen worden geïntegreerd in de begroting en rekeningen van het IOB, zoals beknopt voorgesteld in tabel 6, voor de periode van het huidige beleidsplan.

[9] Hierbij abstractie makende van de tijdelijke beleidsmaatregel ter afbouw van de reserves, zoals voorzien in het beleidsplan, zie verder.
[10] Daarnaast betaalt IOB ook een jaarlijkse vaste overhead vergoeding aan UA voor het gebruik van de UA-faciliteiten. Vanaf 2010 zal deze (netto) UA-bijdrage ook meer formeel in een beheersovereenkomst tussen IOB en UA worden vastgelegd.
[11] Deze mogen echter niet worden aangewend voor recurrente uitgaven. Enkel de financiële opbrengsten worden in de begroting en de rekeningen ingeschreven onder de inkomsten.

### *Tabel 6: Beknopt overzicht begrotingsvoering IOB (2007-09)*

| | 2007 | | 2008 | | 2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| | Begroot | Uitgevoerd | Begroot | Uitgevoerd | Begroot |
| Inkomsten: | | | | | |
| Basissubsidie Vl. Gem. | 1.992.000 | 1.996.000 | 2.025.000 | 2.034.000 | 2.073.000 |
| Opbrengst beleggingen | 45.000 | 30.172 | 45.000 | 0 | 32.000 |
| Dotatie UA | 336.000 | 336.000 | 265.000 | 265.000 | 265.000 |
| Diverse inkomsten | 45.000 | 81.195 | 45.000 | 84.158 | 78.250 |
| **Totale inkomsten** | **2.418.000** | **2.443.367** | **2.380.000** | **2.383.158** | **2.448.250** |
| Uitgaven: | | | | | |
| Personeelskosten | 1.920.000 | 1.791.918 | 2.010.000 | 1.755.671 | 1.977.000 |
| *ZAP* | *1.180.000* | *993.065* | *1.140.000* | *961.146* | *935.000* |
| *AAP/BAP* | *460.000* | *539.808* | *520.000* | *481.551* | *676.000* |
| *ATP* | *280.000* | *259.045* | *350.000* | *312.975* | *366.000* |
| Werkingskosten | 629.000 | 593.163 | 736.500 | 681.530 | 781.250 |
| *w/v: Opstart NOOCI*[*] | *150.000* | *28.400* | *225.000* | *64.345* | *225.000* |
| *Overhead UA* | *90.000* | *90.000* | *90.000* | *90.000* | *90.000* |
| **Totale uitgaven** | **2.549.000** | **2.385.080** | **2.746.500** | **2.437.201** | **2.758.250** |
| **Netto-begrotingsresultaat** | **- 131.000** | **58.287** | **- 366.500** | **-54.043** | **-310.000** |
| 80/20 ratio | 79,4% | 73,3% | 84,5% | 73,7% | 80,8% |

[*] NOOCI = uitgaven opstart nieuwe initiatieven (afbouw reserves volgens beleidsplan)

De beschikbare middelen laten het IOB toe de verplichtingen uit de beheersovereenkomst en de verbintenissen van het huidige beleidsplan te realiseren. Dit heeft zich ook vertaald in de creatie van een reeks aparte begrotingsposten binnen het werkingsbudget, die een aantal van deze verbintenissen ook budgettair zichtbaar maken (bv. Scholars in Residence, LTIS, alumnitijdschrift *Exchange/Echanger*, taalrevisie, korte programma's, financiering externe doctoraatsstudenten, alsook de nieuwe initiatieven in het kader van de afbouw van de reserves).

Zoals de tabel uitwijst neemt het IOB geen financiële risico's. Het stelt zijn begrotingen in evenwicht op en sluit de rekeningen structureel in evenwicht af; de begrote tekorten weerspiegelen enkel het bewuste beleid tot afbouw van de reserves. Omwille van een aantal externe redenen (bv. de knelpunten in het ZAP-aanwervingsbeleid) werd tot 2008 nog een overschot gerealiseerd; het gerealiseerde tekort was echter substantieel kleiner dan voorzien. Naast de reeds geciteerde aanwervingsknelpunten, wordt dit vooral verklaard door de moeilijkheid om uitgaven gefinancierd door de aanwending van reserves ook daadwerkelijk te realiseren, deels ten gevolge van de strikte regels die hiervoor algemeen aan de UA gelden (niet-recurrente uitgaven, beperking gebruik ervan voor personeelsuitgaven), deels ook door de zelf-opgelegde strenge interne regelgeving op dit gebied.

Het evenwicht tussen inkomsten en uitgaven wordt op drie niveaus gecontroleerd: op het niveau van het Instituut bij de opmaak van de ontwerpbegroting, op dat van de UA bij de goedkeuring ervan en op dat van de Vlaamse overheid.

Tenslotte beschikt het IOB over middelen die worden gegenereerd door een gevarieerd palet van extern gefinancierde activiteiten, zoals onderzoeksfondsen en dienstverlening voor nationale, buitenlandse en internationale publieke en private opdrachtgevers. Conform het beleidsplan streeft het IOB bewust niet naar de maximalisatie van de omzet van deze extern gefinancierde activiteiten, maar hanteert als basisprincipe dat deze naadloos moeten aansluiten bij de agenda's van de themagroepen. Als dusdanig hanteert het IOB ook geen financiële doelvariabelen op het niveau van de individuele stafleden, noch op

niveau van de themagroepen. In het beleidsplan is enkel ingeschreven dat het Instituut er naar zal streven gemiddeld €600.000 à €800.000 te realiseren op jaarbasis.

Tabel 7 geeft een overzicht van de evolutie van deze middelen over dezelfde periode als de behandelde begrotingshorizon. Het is hierbij op te merken dat niet al deze fondsen door het IOB besteedbaar zijn; immers, voor sommige projecten, zoals VLIR Eigen Initiatieven, komt het merendeel van de middelen niet toe aan IOB maar worden deze doorgesluisd naar de partner in het Zuiden. De tabel maakt daarom een onderscheid tussen de totale externe financiering (waarnaar impliciet de streefnorm in het beleidsplan refereert), en de externe financiering vanuit projecten die effectief besteed worden door en aan het IOB. Enkel deze laatsten resulteren in echte bijkomende middelen, en de nadruk wordt dan ook hierop gelegd. Zoals blijkt uit de tabel bedraagt de totale externe financiering gemiddeld over de drie laatste jaren ongeveer €650.000, hetgeen overeenkomt met zo'n 33 percent van de publieke basistoelage en zo'n 27 percent van de totale begotingsmiddelen. In die zin realiseert het IOB de verbintenissen vastgelegd in zijn beleidsplan. De vrijelijk door IOB te besteden bijkomende middelen bedragen daarbij gemiddeld over de drie laatste jaren ongeveer €560.000, of zo'n 28 percent van de publieke basistoelage en zo'n 23 percent van de totale begrotingsmiddelen.

### *Tabel 7: Relatie begrotingsmiddelen en externe financiering IOB (2007-09)*

| | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|---|---|---|
| (1) Basissubsidie Vl. Gem. | 1.996.000 | 2.025.000 | 2.073.000 |
| (2) Totale inkomsten in begroting | 2.443.367 | 2.383.158 | 2.448.250 |
| (3) Totale Externe inkomsten (projecten) | 651.805 | 557.150 | 741.793 |
| Als % van basissubsidie | 33% | 28% | 36% |
| Als % van totale begrotingsinkomsten | 27% | 23% | 30% |
| (4) waarvan externe inkomsten te besteden door IOB | 595.787 | 518.247 | 568.289 |
| Als % van basissubsidie | 30% | 26% | 28% |
| Als % van totale begrotingsinkomsten | 24% | 21% | 23% |

Noot: gerealiseeerde cijfers voor 2007-08; voor 2009: begrote cijfers voor (1) en (2), en reeds gerealiseerde cijfers voor (3) en (4)

De publieke middelen waarover het Instituut thans beschikt volstaan om de door het beleidsplan 2007-2011 voorziene activiteiten tot een goed einde te brengen.

#### *Sterktes/zwaktes*

De financiële structuur van het IOB is gezond: begrotingen en rekeningen zijn in evenwicht, en tot 2008 in overschot; de begrote en vanaf 2008 ook gerealiseerde tekorten zijn uiting van een bewuste en gestuurde politiek om de reserves gedeeltelijk af te bouwen; het blijkt wel moeilijk deze gebudgetteerde afbouw van de reserves ook daadwerkelijk te realiseren, omwille van de strenge (deels zelf opgelegde) regels ter aanwending ervan. De over de jaren opgebouwde reserves verschaffen een buffer, o.m. met het oog op de structurele oplossing van het probleem van de huisvesting van onze studenten. De financiële middelen die de overheid ter beschikking stelt volstaan om de verplichtingen van de beheersovereenkomst en de verbintenissen van het beleidsplan te realiseren.

# 9. KWALITEIT VAN HET MANAGEMENT DOOR HET BESTUUR

Tijdens de voorbije beleidsperiode zijn de themagroepen een belangrijke schakel in het bestuur geworden. Naast het Bureau, bestaande uit de voorzitter, de ondervoorzitter en de academische secretaris, hebben de vier convenors van de themagroepen een belangrijke eerste lijnsverantwoordelijkheid verworven. Na een vijftal jaar ervaring met de themagroepen als organisatievorm kunnen de voor- en nadelen beter worden ingeschat. De voordelen zijn duidelijk, en werden in dit ZER op verschillende punten in de verf gezet. Zo hebben de themagroepen geleid tot een meer gericht en hypothesegedreven onderzoek, en gezorgd voor een betere articulatie tussen onderzoek en onderwijs. Op bestuurlijk vlak zijn er zowel voor- als nadelen. Een voordeel is zeker dat het academisch personeel zich beter betrokken voelt, tenminste als men er vanuit gaat dat de inspraak in de themagroepen groter is dan op het hogere niveau. Een nadeel is dat het heel moeilijk is gebleken om de bestuursregels die moeten gelden binnen de themagroepen in het huishoudelijk reglement vast te leggen, waardoor de mate van overleg en samenwerking nogal verschilt tussen de themagroepen. Hierdoor is er bijvoorbeeld geen voorziening voor het geval er binnen een themagroep conflicten ontstaan. Een ander nadeel is dat de grote autonomie van de themagroepen, en het gewicht van de convenors in de IOB besluitvorming, kan leiden naar verschillende IOB-tjes die elk hun eigen beleid uitstippelen en een veto kunnen stellen tegen collectieve besluitvorming op een hoger IOB niveau. Dit wordt gemilderd door het feit dat twee ZAP-leden gekozen hebben om halftijds deel uit te maken van twee verschillende themagroepen, maar dat waren individuele keuzes eerder dan een institutioneel mechanisme om dwarsverbindingen te maken. Ook is het niet duidelijk of vier themagroepen niet teveel zijn.

Een ander kenmerk dat mogelijks als een zwakte kan worden beschouwd is dat de themagroepen, tegen de initiële bedoeling in, vrij snel een intern allocatiemodel zijn geworden, waarbij de twee 'grote' TG (AP en PEGL) beschikken over 3,5 ZAP en 3 AAP, de 'kleine' TG (IG en PIP) over 2,5 ZAP en 2 AAP, en waarbij niet-personeelsmiddelen gelijk verdeeld worden over de themagroepen. Om deze middelpuntvliedende kracht van de themagroepen tegen te gaan, werden enkele aanpassingen uitgevoerd. Zo hebben de OWC en de onderzoekscommissie, die beide themagroep overstijgend zijn, aan belang gewonnen. Ook werd voor de aanstelling van ZAP een grotere inbreng vanuit andere themagroepen en van buiten het IOB gerealiseerd. Het Huishoudelijk Reglement werd op een aantal punten aangepast om de verschillende niveaus beter op elkaar af te stemmen. Het blijft alles samen een relatief lichte structuur, al heeft een klein instituut schaalnadelen. De vergaderdruk per personeelslid, vooral dan voor het ZAP, is hoog.

Bij het begin van de voorbije beleidsperiode werd gepoogd om door de aanwerving van een bijkomende beleidsmedewerker die rechtstreeks voor de voorzitter werkt het management te professionaliseren. Het bleek echter moeilijk om daarvoor een geschikt persoon te vinden, en om deze functie juist te positioneren tegenover de rest van het ATP. Uiteindelijk bleek deze formule niet te werken en werd dit experiment gestaakt. Sindsdien werd het ATP kader met één persoon uitgebreid, werden de takenpakketten beter verdeeld en onderling afgestemd, en werd op deze wijze de administratieve ondersteuning verbeterd.

In het ZER van 2004 werd de oprichting aangekondigd van een Wetenschappelijke Raad van Advies (WRA) met nationale en buitenlandse experts. De WRA zou het IOB bijstaan in de strategische keuzes. Maar uiteindelijk is deze WRA niet operationeel geworden. Tijdens de transitie van een onderwijsgerichte structuur naar een onderzoeksgerichte structuur was er intens intern overleg. Ondertussen zijn een aantal dingen uitgeklaard en beslissingen genomen en is het IOB in kalmer water terecht gekomen. Nu dienen zich andere keuzes aan die eigen zijn aan deze consolidatiefase, zoals personeelsbeleid, het inspelen op nieuwe beleidsthema's, en het voorbereiden van nieuwe onderwijsinitiatieven. De toekomstige op emeritaat stelling van enkele ZAP leden, gekoppeld aan de niet-invulling van drie ZAP plaatsen, geven de

mogelijkheden tot vernieuwing. Een WRA zou zijn nut kunnen bewijzen als klankbord bij deze discussies over het beleid en de verdere scherpstelling van de identiteit van het IOB. Het nieuwe allocatiemodel van de Vlaamse universiteiten (van input financiering naar output financiering) dwingt tot belangrijke hervormingen, waarbij het universiteitsbestuur zeer streng toekijkt op het beleid van de faculteiten en instituten en meer dan in het verleden de neiging heeft om in te grijpen in het beleid. De rol van de UA als externe kwaliteitsbewaker van het IOB is van het grootste belang, en wordt in principe erg gewaardeerd, maar in de praktijk loopt de articulatie tussen het IOB en het UA managementniveau soms stroef en heeft de UA de neiging haar eigen contraintes op te leggen aan het IOB. Ook in deze discussie zou zou een WRA kunnen helpen.

***Sterkte/zwakte***

Het IOB heeft een transparante beheersstructuur die aan de evoluerende noden wordt aangepast. Het huishoudelijk reglement werd op belangrijke punten aangepast om aan de themagroepen de nodige plaats te geven en tevens de themagroep overstijgende beleidsaspecten beter te structureren. De taakverdeling onder het ATP is geprofessionaliseerd en de interne administratieve ondersteuning verloopt goed. De oprichting van de themagroepen is een cruciale ingreep geweest, die alles samen positief wordt beoordeeld. Er zijn echter ook een aantal nadelen aan verbonden, en daarmee zal moeten rekening gehouden bij de verdere fijnstelling van de regelgeving. Het voornemen om een WRA op te richten, dat in het ZER 2004 was opgenomen maar niet werd uitgevoerd, wordt herbevestigd.

# 10. INTERNATIONALE EN NATIONALE SAMENWERKING

## 10.1 Internationale samenwerking met het Zuiden

Gezien zijn specifieke opdracht heeft het IOB een brede waaier van contacten en samenwerkingsverbanden met collega's in universitaire en andere instellingen in het Zuiden. In een wisselende mengeling streven de IOB initiatieven zowel naar volwaardige academische output als naar lokale capaciteitsopbouw bij de dikwijls institutioneel en financieel zwakkere partners. Het beleid aan het IOB stimuleert het verder uitbouwen en het stroomlijnen van deze Zuidrelaties.

Via budgettaire instrumenten als reis- en congreskredieten en het bijzonder onderzoeksfonds, en via een volwaardige positieve evaluatie van onderwijs-, onderzoeks- en dienstverleningsactiviteiten in het Zuiden worden IOB-leden aangespoord om op alle domeinen van de academische opdracht actief te zijn in landen van het Zuiden in samenwerking met lokale collega's en instellingen.

Leden van het IOB zijn op dit moment promotor-woordvoerder of lid van een team van Vlaamse academici in project-modules binnen de Institutionele Universitaire Ontwikkelingssamenwerking (IUS) met de University of Western Cape in Kaapstad (Zuid-Afrika), Mekelle University (Ethiopië), Cuenca Universiteit (Ecuador) en La Molina Universiteit (Peru). Tevens zetten IOB leden zich in als (co-)promotor van VLIR Eigen Initiatieven in DRCongo en Burundi in Afrika en Nicaragua, Ecuador en Peru in Latijns-Amerika. Omwille van de expertise in het gebied van de Grote Meren in Afrika, werd aan IOB gevraagd om een programma met de Mbarara University of Science and Technology (Uganda), gefinancierd door NUFFIC/Nederland, mee vorm te geven. Tevens coördineert IOB het EULALIA-netwerk "International trade and regional Integration" in het kader van het door de Europese Unie gefinancierde ALFA-programma en in samenwerking met universiteiten in Argentinië, Uruguay en Nicaragua. ZAP-leden van het IOB-UA treden op als gastdocent in onder meer Bolivia, Nicaragua, Sri Lanka, Uganda, DRCongo, en Burundi.

Binnen het IOB worden momenteel verschillende dossiers in het kader van de eerstvolgende oproep voor het VLIR-IUS en projecten voor het VLIR-Eigen Initiatieven programma voorbereid. Vooral in de uitwerking van een nieuw landenbeleid voor Burundi en DRCongo is het IOB actief in het Bureau van VLIRUOS. Deze programma's beginnen te lopen vanaf 2009 en zijn lange termijn engagementen van de VLIR als verantwoordelijke voor een belangrijk deel van de universitaire ontwikkelingshulp van de Belgische federale overheid.

Een belangrijke optie is met een beperkt aantal universitaire partners in het Zuiden een lange termijn institutionele samenwerking (LTIS) uit te werken. De LTIS-partners kunnen zowel afzonderlijke universitaire centra als coherente netwerken van enkele centra zijn. Essentieel is de keuze voor het uitbouwen van een lange termijn relatie waarbij zowel hier als ginds meerdere leden van het academisch personeel zijn betrokken en dat niet beperkt blijft tot één specifieke onderwijs- of onderzoeksactiviteit. Ook dient een evenwicht te worden gevonden tussen beleidsrelevante academische output en lokale capaciteitsopbouw. In principe omvat de samenwerking activiteiten op de verschillende terreinen van de academische opdracht. Bovendien dient er ook een grote mate van ideologische en operationele coherentie tussen de lokale partner(s) en het IOB te bestaan.

Het IOB-beleidsdocument m.b.t. de Zuidwerking stelde de volgende criteria op voor de selectie van LTIS-partners:

- Ruime mate van overeenkomst qua opdrachtsverklaring tussen de partner en het IOB;
- Op redelijke termijn garanties voor wetenschappelijke kwaliteit en ontwikkelingsrelevante impact;
- De partner is duidelijk gericht op de problematiek van de arme groepen in de samenleving en bij voorkeur gevestigd in arme landen met “weak governance”;
- Zinvolle opportuniteiten voor lokale capaciteitsopbouw;
- Centrale doelstellingen van de samenwerking direct gelieerd aan de Masters en/of de institutionele onderzoeksgroepen en -thema’s;
- Voldoende kritische massa in het IOB om de samenwerking te dragen (een coördinator en andere medewerkers die kunnen worden ingeschakeld).

Daarnaast werden ook beheersmatige criteria geformuleerd om een adequate uitvoering van de LTIS-initiatieven te garanderen:

- Bij de uitwerking, de opvolging en de evaluatie van de samenwerking worden de VLIR-beheersinstrumenten (PCM-methode) gehanteerd. Dit garandeert o.a. dat gedetailleerde doelstellingen en concrete werkplannen worden uitgewerkt, dat er een voldoende mate van participatieve planning met de partner gebeurt en dat er opvolging wordt voorzien;
- Er is een duidelijke beheersstructuur op basis van een voorafgaande diagnose en afspraken i.v.m. communicatie- en besluitvormingsstructuur.

Op dit moment is er een LTIS-overeenkomst actief met het Instituto Nitlapán van de Universidad Centroamericana, Managua (Nicaragua). In dat kader loopt onderzoekssamenwerking en is het IOB als mede-inrichter betrokken bij een Masterprogramma in Rural Development. Een andere LTIS overeenkomst is met de Facultés Catholiques de Kinshasa (DRCongo). Een bijkomende LTIS overeenkomst met een netwerk van universiteiten in het gebied van de Grote Meren (Université du Burundi, Université Catholique de Bukavu-Oost Congo) is in voorbereiding.

Het IOB ondersteunt de partnerinstellingen niet alleen met eigen middelen, maar poogt ook een breder VLIR draagvlak en financiering aan te brengen. In de schoot van de VLIR is mede onder impuls van het IOB een nieuw landenbeleid voor Burundi en DRCongo opgestart. Deze programma’s beginnen te lopen vanaf 2009 en zijn lange termijn engagementen van de indirecte ontwikkelingsactor VLIR.

Met deze ontwikkelingen in onze institutionele samenwerking bouwen we verder aan de conclusie van het laatste NVAO visitatierapport op : “ (…) the assessment panel evaluates the interuniversity cooperation of the IOB as a research institute with various other Southern universities and many research institutes, and the many associations of its academic staff with development projects in the South as impressive.” (Visitatierapport Politieke Wetenschappen, NVAO, 2007:305)”

Een belangrijk instrument is verder ook het systeem van Scholars in Residence. Via dit mechanisme kunnen verschillende wetenschappers uit Noord en Zuid, meestal betrokken bij de projecten van internationale Zuid-samenwerking, gedurende een kortere of langere tijd samen met collega’s van het IOB werken. In dit schema verblijven elk jaar drie à vier onderzoekers in Antwerpen voor periodes van 2 tot 12 maanden. Sinds de opstart van dit instrument verbleven Scholars in Residence uit Brazilië, Burundi, DR Congo, Ethiopië, Haïti, Nicaragua, Thailand, de VS, en Vietnam aan het IOB.

## 10.2 Internationale samenwerking in het Noorden

Internationalisering aan het IOB blijft niet beperkt tot samenwerking met collega's en instituten in het Zuiden. In de sectie m.b.t kwaliteitsmanagement werd reeds melding gemaakt van de actieve investering van het IOB in EADI met het oog op internationale benchmarking en evaluatie van onderwijs en onderzoek. Ook bij de uitwerking van het eigen doctoraat wordt er gezocht naar mechanismen voor internationale samenwerking. Leden van het IOB zijn ook actief in internationale wetenschappelijke verenigingen.

Het IOB-beleidsplan voorziet ook de verdere uitbouw van directe samenwerkingsakkoorden met andere instituten in het Noorden. Het IOB is coördinator van het ALFA-programma "international trade and integration" i.s.m. de universiteiten van Coïmbra, Lissabon en Nottingham en is eveneens betrokken bij een voorstel van Europees Doctoraat "Reconstruction, Poverty and Institutional Development" vanuit het Humanitarian-netwerk, geleid door de Universiteit van Deusto, Bilbao (Spanje). In de Nicaraguaanse Master in Rural Development wordt samengewerkt met de Spaanse universiteiten van Córdoba en Valencia. Met ISS en met de Universiteit Maastricht zijn er besprekingen over samenwerking over stafuitwisseling en over gezamenlijke onderwijsprogramma's die echter nog niet tot concrete resultaten hebben geleid. Beperkte uitwisselingen tussen de Masterstudenten van IOB en ISS zijn er wel en worden als erg waardevol ervaren. Het IOB heeft een samenwerkingsakkoord met CERES, en heeft reeds tweemaal een Development Policy Review Network (DPRN – Nederlandse financiering) netwerk georganiseerd. Samen met het IVO van de Tilburg universiteit worden twee curricula van masterprogramma's uitgewerkt (één ivm 'Local Economic Development' en een ander mbt 'Conflict and Reconstruction'), ten behoeve van de hogervermelde universiteit in Uganda. Tegelijk worden zes Master en vier PhD studenten uit Uganda opgeleid om die programma's te laten lopen vanaf 2010.

## 10.3 Nationale samenwerking

Met de oprichting van het IOB werd het Vlaamse universitaire landschap van de ontwikkelingsstudies dusdanig hertekend dat samenwerking met de kleinere centra of individuele collega's in andere Vlaamse universiteiten in de praktijk niet eenvoudig is. Toch streeft het IOB naar een waaier van contacten en samenwerkingen in eigen land. Dikwijls lopen aan de andere Vlaamse universiteiten de programma's ook in het Nederlands wat de mogelijkheden tot samenwerking op onderwijsvlak beperkt. Bovendien wordt elders ook een betreurenswaardige tendens tot afbouw van de aanwezige capaciteit vastgesteld. Er is samenwerking met het ITG rond internationale hulp in de gezondheidsector. En in de opleidings-programma van de BTC voor toekomstige ontwikkelingswerkers zijn IOB stafleden goed vertegenwoordigd.

Het is vooral in het kader van de VLIR-UOS dat IOB contacten en samenwerking realiseert met andere Vlaamse universiteiten. Zo zitten IOB stafleden in verschillende jury's en selectiecommissies van de VLIR, terwijl het IOB ook de vertegenwoordiger van de UA levert voor het bureau van de VLIRUOS.

Hoewel de samenwerking met universiteiten in het Franstalige landsgedeelte tot nog toe niet erg is uitgebouwd zijn leden van het IOB actief als co-promotor in Franstalige universitaire samenwerkingsverbanden (bijvoorbeeld met UCBukavu) of worden gevraagd om in selectiecommissies te zitten naar aanleiding van aanstellingen of projecten. Een IOB lid worden verder ook betrokken als lecturer in het 'European Master in Microfinance' (ULB-Solvay Business School)

IOB-leden zijn actief betrokken bij nationale wetenschappelijke verenigingen (o.m. KMMA-Koninklijk Museum voor Midden Afrika, Koninklijke Academie voor Overzeese Wetenschappen) en bij initiatieven als de Prijs voor Ontwikkelingssamenwerking, Koning Boudewijn Prijs (juryleden) en de tijdschriften Noord-Zuid Cahiers en Cahiers Africains (redactielid).

Het IOB heeft uiteraard een waaier van contacten en activiteiten met de Directie Generaal voor Ontwikkelingssamenwerking (DGOS) en met de Belgische Technische Coöperatie (BTC) in Brussel. Deze en andere overheidsdiensten doen een beroep op het IOB voor beleidsvoorbereidend werk, evaluatie- en adviesopdrachten, expertise in adviescommissies (Vrouw en Ontwikkeling, Dienst Bijzondere Evaluator, Platform Microkrediet, enz.). Met de twee Vlaamse NGO-koepelorganisaties Coprogram en 11.11.11. zijn er eveneens goede contacten (o.a. gezamenlijke studiedagen). Verschillende IOB-leden zijn ook betrokken bij de werking van Vlaamse NGOs zoals Broederlijk Delen, Trias, IPIS, Pax Christi Vlaanderen, Amnesty International. Omwille van de uitgebouwde expertise op het IOB vinden ook oud-medewerkers en oud-studenten vlot toegang tot arbeidsplaatsen in de sector van ontwikkelingssamenwerking (DGOS, BTC, Broederlijk Delen, 11.11.11, …). In de onmiddellijke nabijheid van het IOB is er een goede samenwerking met de Provincie Antwerpen en met de stad Antwerpen.

***Sterktes/zwaktes***

Het IOB draagt op verschillende vlakken bij aan de bewustmaking rond ontwikkelingsproblemen op de academische campus. Dit wordt als een sterkte aanzien. Op nationaal vlak is er goede samenwerking met het ook in Antwerpen gevestigde ITG. Er zijn veelvuldige individuele contacten, maar weinig structurele samenwerking met andere universititeiten in het Nederlandstalige of Franstalige deel van België. Op dit punt is de score niet positief, maar het is niet evident om in België gelijkgestemde instituten te vinden. De internationale uitwisseling met instituten in het Noorden is toegenomen en uit zich onder meer in het aantrekken van gastdocenten. Maar pogingen tot georganiseerde uitwisseling van personeel en tot het gezamenlijk organiseren van opleidingen zijn totnutoe minder succesvol gebleken. Dit is een zwakte. In de toekomst zullen verdere initiatieven worden ontwikkeld. Een sterkte is zeker de internationale samenwerking met instituten in ontwikkelingslanden, vooral via LTIS. Ook bij de universitaire ontwikkelingssamenwerking, die de VLIR met Belgische middelen van de officiële hulp uitvoert, zijn IOB-stafleden bijzonder actief. Voor een deel zijn deze twee soorten activiteiten verbonden, omdat het beleid erin bestaat om de VLIR financiële kanalen te gebruiken om projecten bij LTIS partners te ondersteunen. Een kenmerk van de meeste Zuidinitiatieven is dat ze vanuit de TG worden gestuwd. Op dit vlak is er een zekere asymmetrie die als een zwakte kan worden beschouwd. Sommige TG (AP en IG) streven bewust een brede geografische interesse na, terwijl andere (PEGL en PIP) geografisch concentreren. Het is dan ook niet verwonderlijk dat het deze laatste twee zijn die de LTIS voor hun rekening nemen. Op zich is dit te verdedigen, want deze interesse in LTIS is gebonden aan de thema's en de onderzoeksmethoden. Het gevolg is echter dat de Zuidwerking binnen het IOB geconcentreerd is bij twee van de vier themagroepen, wat een IOB-breed eigenaarschap niet vergemakkelijkt. Er bestaat wel een overkoepelende IOB strategie, vervat in een reeks algemene criteria en principes, maar er is weinig prioriteitszetting en kwaliteitssturing vanuit het centrale IOB-niveau. Op dit laatste punt actie zullen initiatieven worden ondernomen.

# 11. BESLUIT

De werking en activiteiten van het IOB kunnen als volgt worden gerelateerd aan de verbintenissen vervat in de beheersovereenkomst en beleidsplan.

De beheersovereenkomst omvat de volgende concrete verplichtingen:

## 2 Specificatie van de Opdracht van het IOB

### 2.2 Onderwijs

*Onder 2.2.2 Specifieke kenmerken:*

- "De postinitiële opleidingen worden afgerond met de graad van master. Deze opleidingen moeten beantwoorden aan de decretale bepalingen terzake en worden opgenomen in het Hoger Onderwijsregister": is gerealiseerd.
- "De UA verbindt er zich toe, gemiddeld over een periode van vijf jaar, op jaarbasis de volgende prestaties te leveren: ten minste 30 einddiploma's af te leveren in de opleidingen die het IOB binnen de UA gerechtigd is aan te bieden": is gerealiseerd. In 2005 waren dat er 63, in 2006 37, in 2007 51, in 2008 34 en in 2009 43. Gemiddeld leverde het IOB 45.6 jaarlijks eindiploma's af.
- "De UA verbindt er zich toe, gemiddeld over een periode van vijf jaar, op jaarbasis de volgende prestaties te leveren: 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": is gerealiseerd. In 2005 startten 3 studenten aan een doctoraat, in 2006 1, in 2007 7, in 2008 5 en in 2009 5. Gemiddeld begonnen er dus jaarlijks 4.2 nieuwe studenten aan hun doctoraatswerk.

*Onder 2.2.3 De kwantiteit en de kwaliteit van de studenteninstroom*

De voorziene selectiecriteria worden toegepast.

- "Het aandeel van buitenlandse studenten moet ten minste 50% van het totaal bedragen": is gerealiseerd.

*Onder 2.2.4 Reglementen en rechtspositie van studenten:*

- De opgelijste interne reglementen zijn beschikbaar voor kandidaat-studenten via de IOB en UA website.
- Een intern reglement werd uitgetekend, waarin een duidelijke rechtspositieregeling en de wijze waarop studenten participeren werd opgenomen werd.
- "Het IOB zorgt voor een degelijke sociale, administratieve en culturele opvang en omkadering van zijn studenten": is gerealiseerd.
- "Het IOB draagt zorg voor een structurele omkadering en opvolging van zijn alumni": is deels gerealiseerd (e-zine, alumni magazine "Exchange to change", experimenteren met virtuele conferenties…).

*Onder 2.2.5 Studiegelden:*

- Deze normen worden nageleefd

## 3. Beleidsplan en Kwaliteitszorg

**Onder 3.1 Algemeen**

- "Het IOB stelt, samen met de UA, vóór 31 december 2006 en binnen het jaar na elke verlenging van deze beheersovereenkomst, een strategisch beleidsplan op": is gerealiseerd. Het beleidsplan 2007-2011 werd goedgekeurd door de UA op 14/11/2006 en door het Ministerie van Onderwijs op 29/11/2006.

**Onder 3.2: Kwaliteitszorg**

- De huidige evaluatie gebeurt in toepassing hiervan;
- In juni 2006 werd een externe audit uitgevoerd van de onderzoeksresultaten. Het betrof een 2de bibliometrische studie van de onderzoeksoutput van het IOB.
- In 2007 werden de IOB MA programma's gevisiteerd (effectieve visitatie 2-4/5/2007)
- Aanstelling van een CIKO medewerker onderwijs (01/06/2008)

**Onder 3.3 Accreditatie**

- De visitatie in het kader van de Accreditatie van de IOB Masters vond plaats op 24/5/2007 (officiële bekrachtiging accreditatie: 02/04/2009)

## 4. Informatieplicht

**Onder 4.1 Jaarverslag:**

- Deze normen worden nageleefd.

**Onder 4.2 Financiële verslaggeving**:

*4.2.1 De Jaarrekening*

- Deze normen worden nageleefd

*4.2.2.Begroting:*

- Deze normen worden nageleefd

## 6 Evaluatie van de uitvoering van de beheersovereenkomst

- De huidige evaluatie gebeurt in toepassing hiervan.

Het beleidsplan omvat volgende concrete verbintenissen:

**10.1. Algemeen: de themagroepen**

- "Gedurende de periode van het beleidsplan ontwikkelen de themagroepen hun agenda en realiseren zij een coherent en geïntegreerd aanbod van onderwijs, onderzoek en dienstverlening, elk in zijn goed omschreven "niche"; op het einde van de periode genieten de vier themagroepen een zichtbare en aantoonbare internationale erkenning": is gerealiseerd.
- "Met ingang van het academiejaar 2007-2008 worden de vernieuwde M.A.-programma's ingericht": is gerealiseerd
- "Tegen het einde van de periode lopen er drie korte programma's": is gerealiseerd, met name" Governing for Development: Evolving Opportunities and Challenges under the Paris Declaration"; "Political Economy of the Great Lakes Region: Towards inclusive development"" en "Antwerp Short Course on Health and Aid Policy".
- "Tegen het einde van de periode loopt er minstens één internationaal onderwijsprogramma met één of meer Europese partners": is niet gerealiseerd.
- "Minstens één additioneel onderwijsprogramma overzee": is gerealiseerd (LTIS met Facultés catholiques de Kinshasa).
- "Vanaf 2007 zit de nieuwe doctoraatsopleiding op kruissnelheid": is gerealiseerd met vertraging. Goedkeuring IOB reglement PhD Development Studies door Raad IOB 13/3/2009, door UA op 10/11/2009; implementering vanaf januari 2010).

**10.3. Onderzoek**

Het IOB zet zijn beleid van de vorige periode verder. Voor het overige:

- "Er wordt gepubliceerd in een gezonde verhouding van enerzijds internationale gerefereerde tijdschriften (waarbij het IOB de EADI/CERES ranking van A, B en C tijdschriften hanteert) en anderzijds operationele en beleidsondersteunende dragers met een zichtbare relevantie voor de internationale ontwikkelingsgemeenschap.": is gerealiseerd.
- "Uiterlijk begin 2010 wordt een grondige onderzoeksaudit verricht waarvan de resultaten publiek worden gemaakt." : is niet gerealiseerd. De UA heeft deze onderzoeksaudit uitgesteld tot 2011.

**10.4. Dienstverlening en consultancy**

- "Het IOB zet zijn beleid van de vorige periode verder.": is gerealiseerd.

**10.5. Internationalisering en internationale samenwerking**

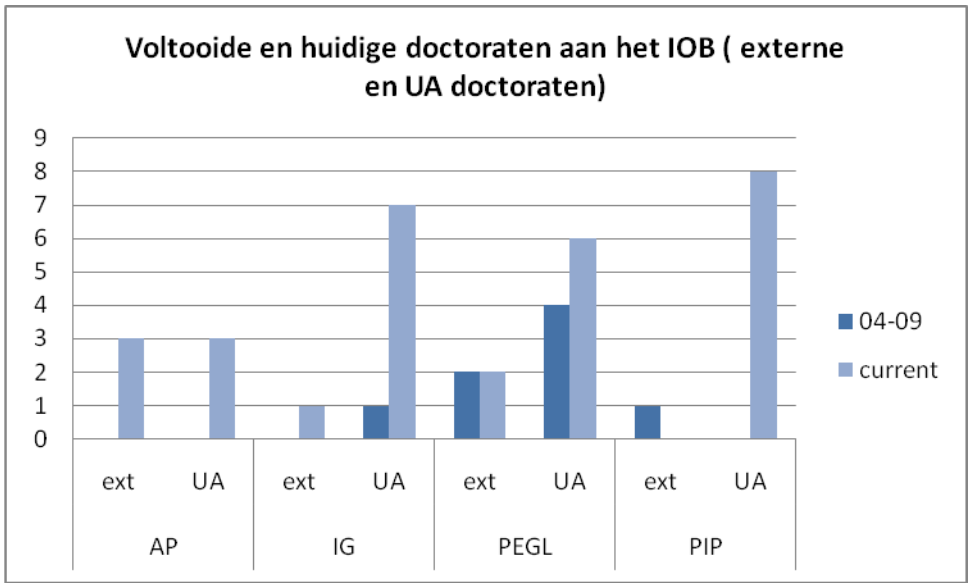
- “Het IOB zet zijn beleid van de vorige periode verder. Voor het overige:
- Er wordt één bijkomende LTIS ontwikkeld in Midden-Afrika”: is gerealiseerd. (Facultés Catholiques de Kinshasa, Congo )
- “Tegen het einde van de periode loopt er minstens één internationaal onderwijsprogramma met één of meer Europese partners (cf. supra)”: is niet gerealiseerd.
- -“Het IOB stimuleert verder de ontwikkeling van internationale benchmarks in het kader van EADI, meer bepaald in de domeinen van publicatierankings en de ontwikkeling van een Europees accreditatiemechanisme voor Masterprogramma’s.”: IOB is een actief lid van EADI, en volgt de werkzaamheden accreditatie commissie op.

# LIJST VAN BIJLAGEN

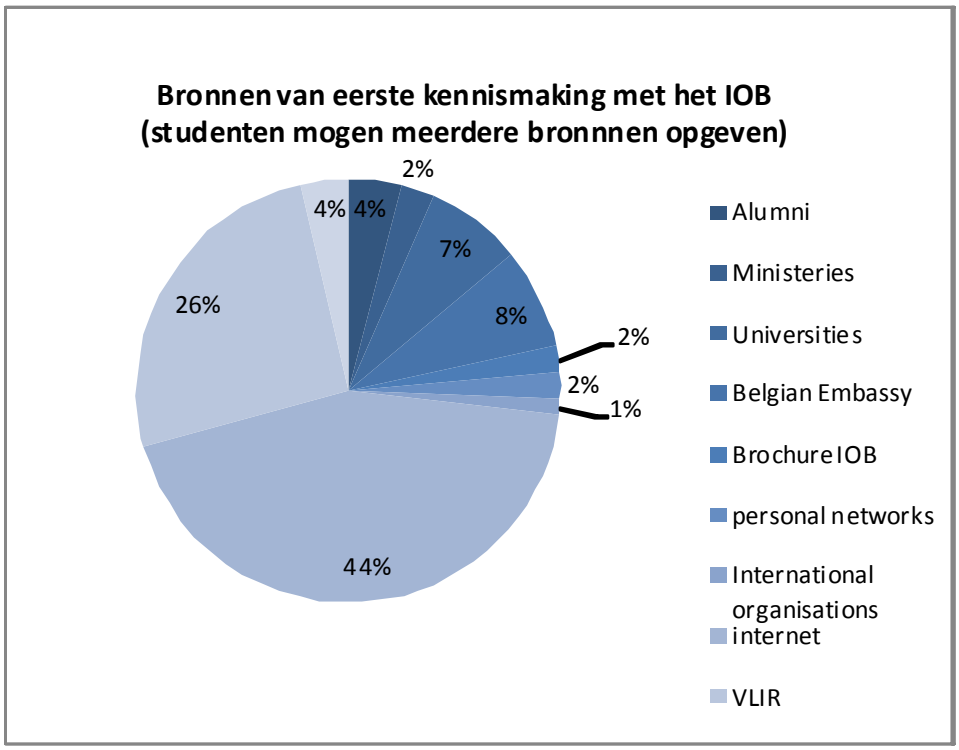
BIJLAGE 1: Statistieken en cijfermateriaal
BIJLAGE 2: Tijdlijn IOB

# BIJLAGE 1: STATISTIEKEN EN CIJFERMATERIAAL:

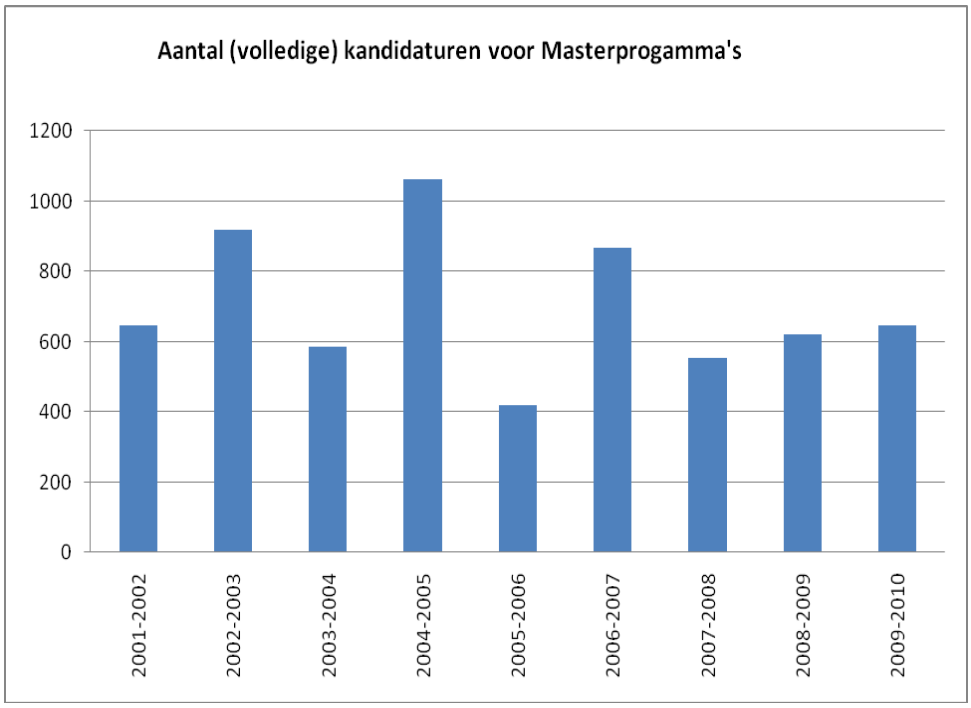
## IOB DOCTORATEN

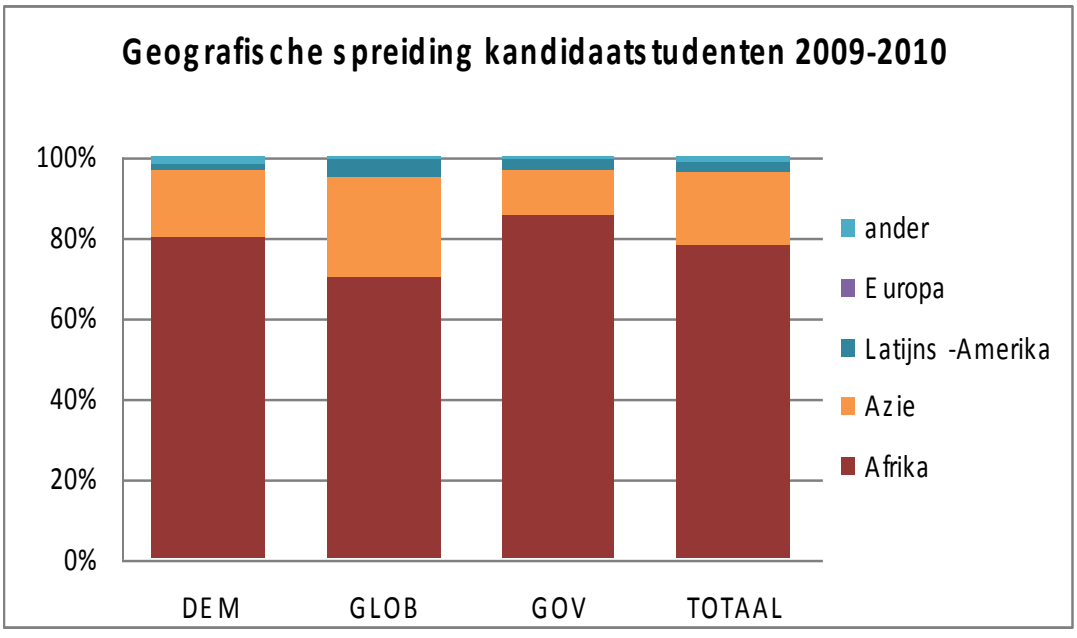



## PROMOTIE INSTRUMENTEN IOB

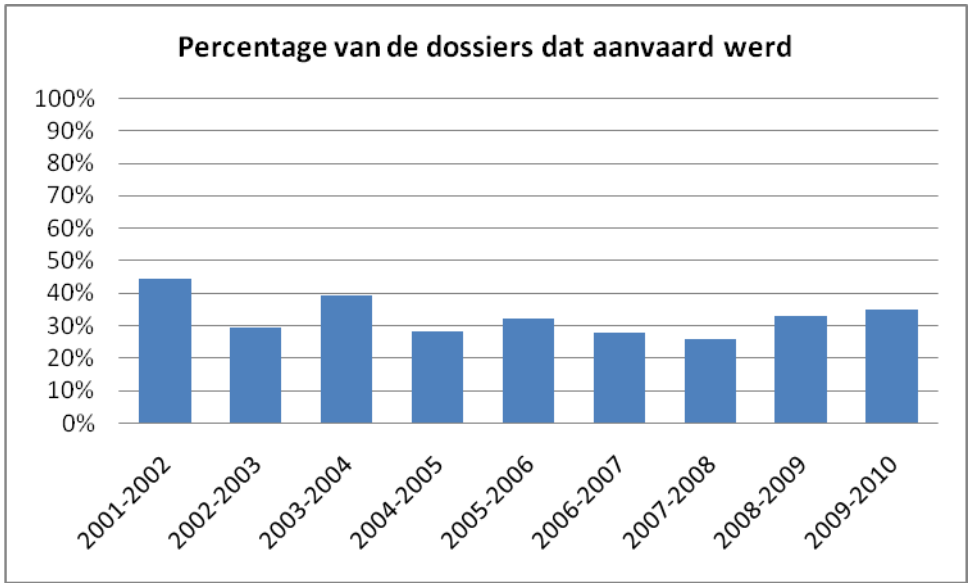


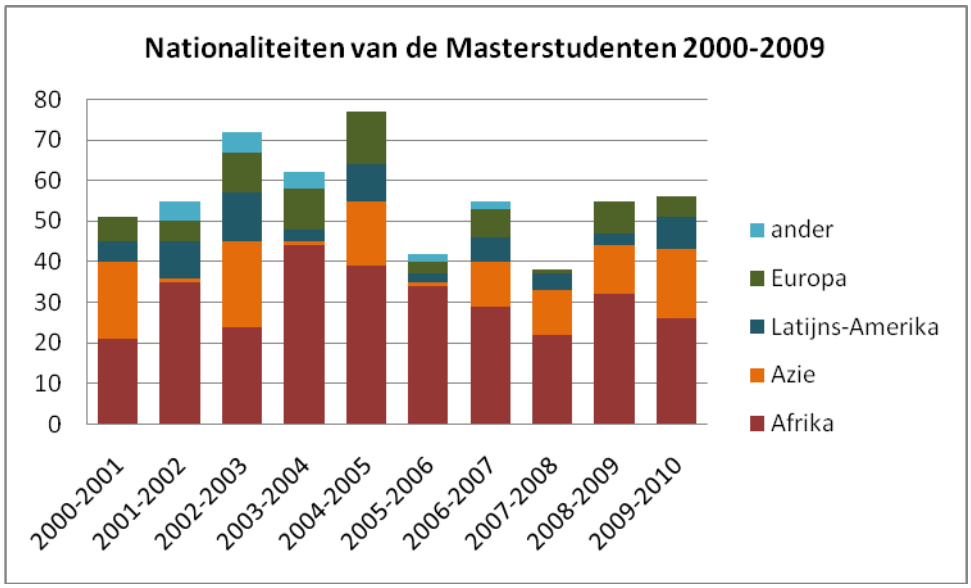
## INSTROOM MASTERSTUDENTEN IOB

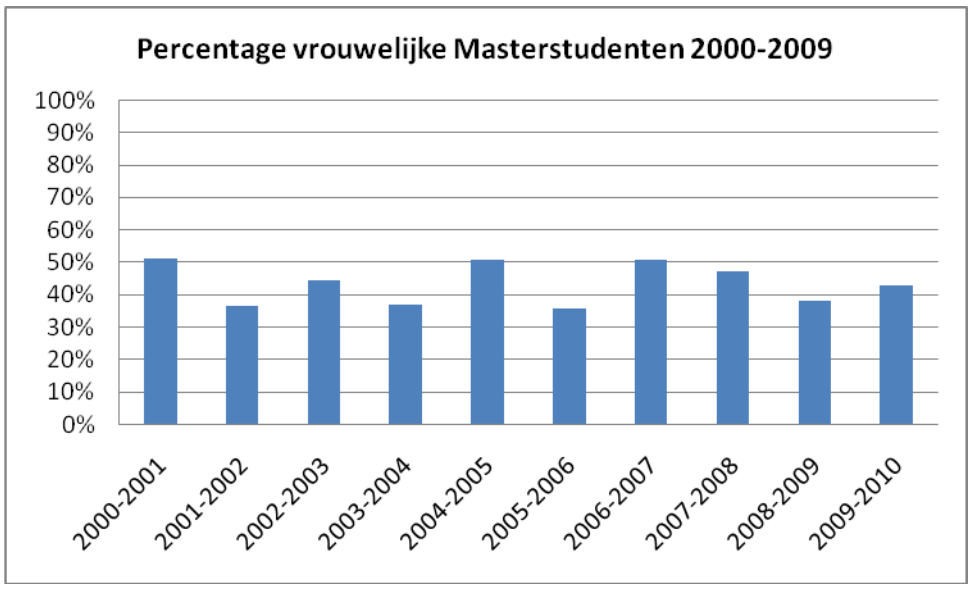


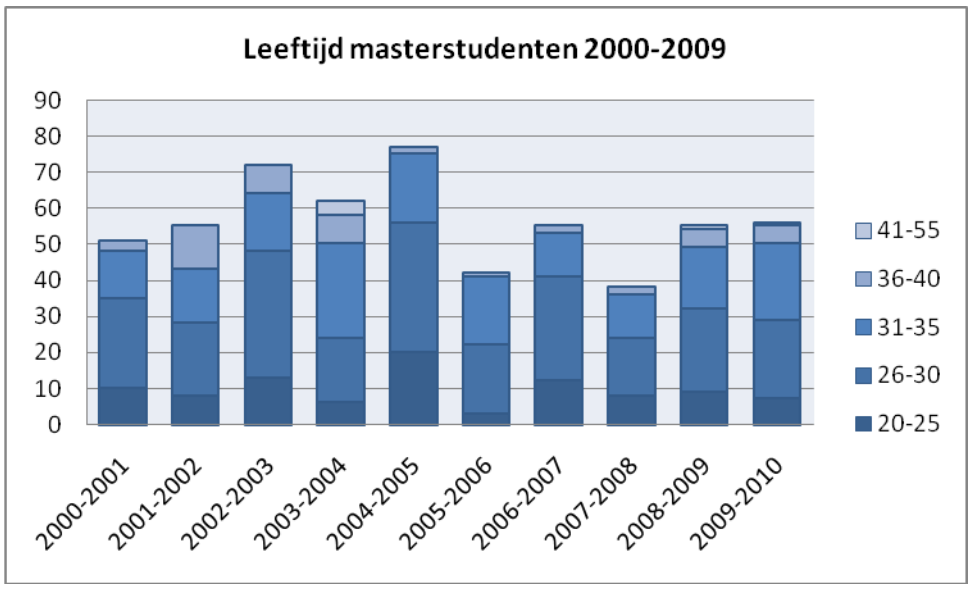



## SELECTIE MASTERPROGRAMMA'S

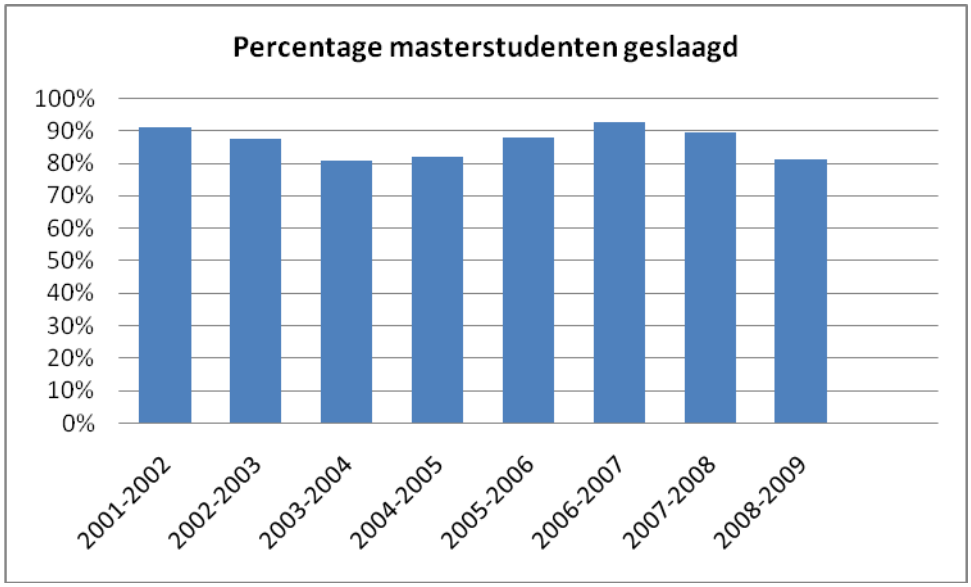


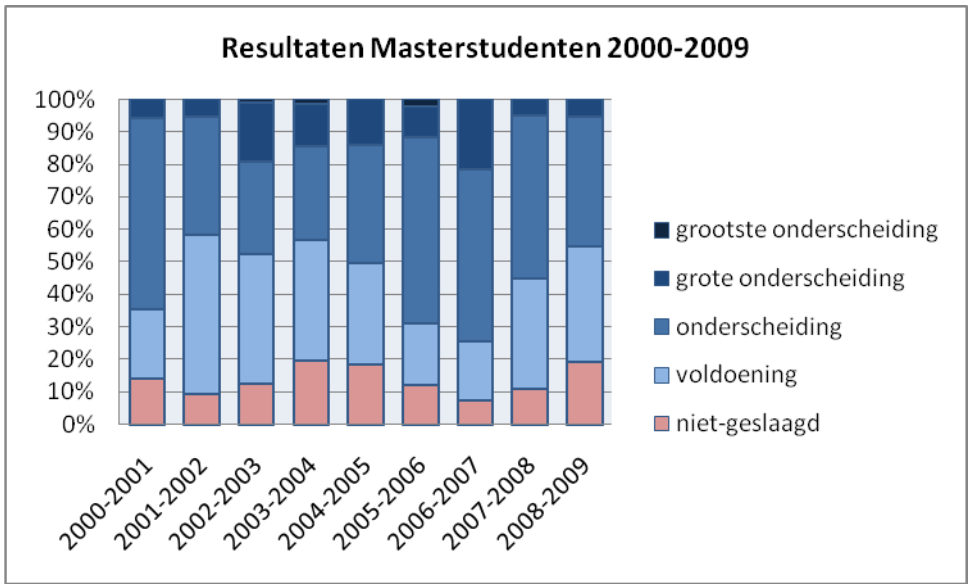




Percentage vrouwelijke Masterstudenten 2000-2009
100%
90%
80%
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
2000-2001
2001-2002
2002-2003
2003-2004
2004-2005
2005-2006
2006-2007
2007-2008
2008-2009
2009-2010

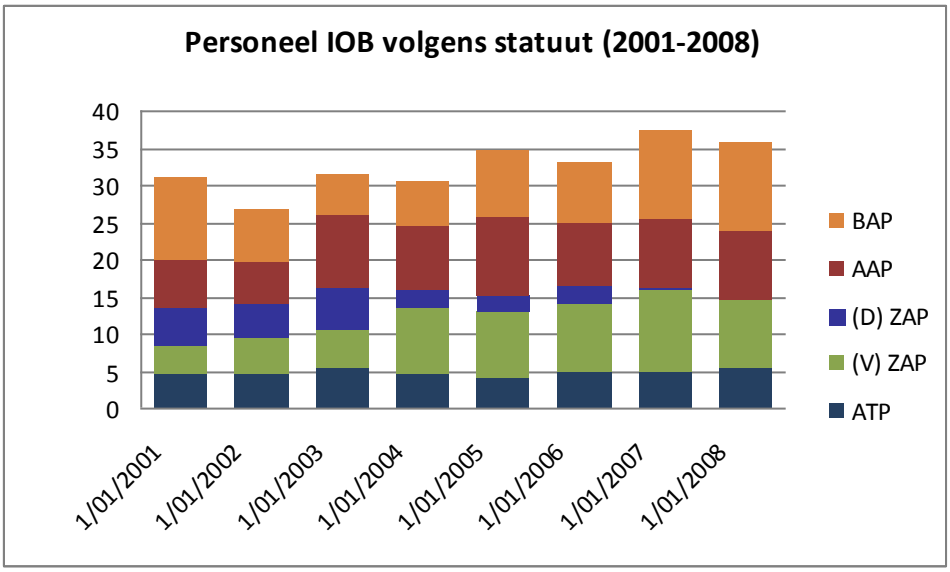

Leeftijd masterstudenten 2000-2009
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0
2000-2001
2001-2002
2002-2003
2003-2004
2004-2005
2005-2006
2006-2007
2007-2008
2008-2009
2009-2010
41-55
36-40
31-35
26-30
20-25

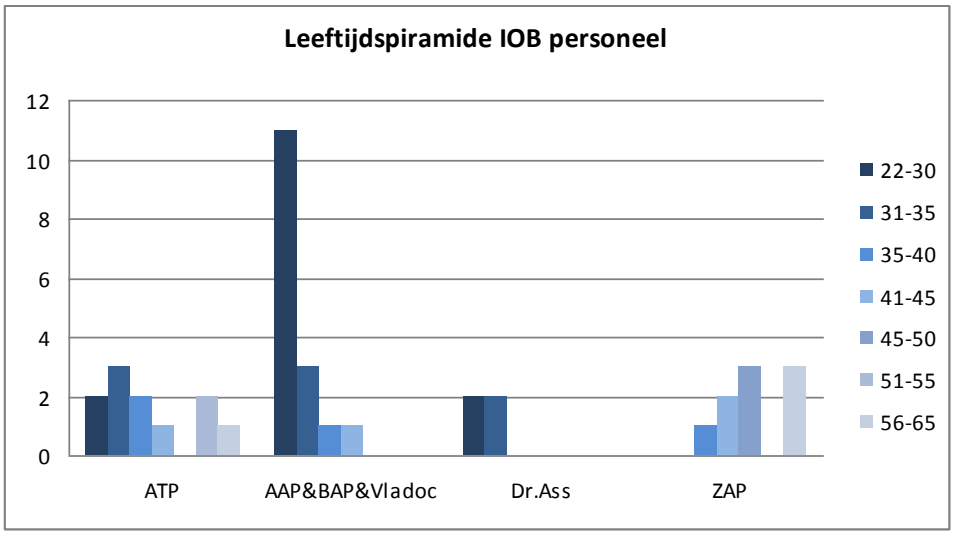
## UITSTROOM MASTERSTUDENTEN



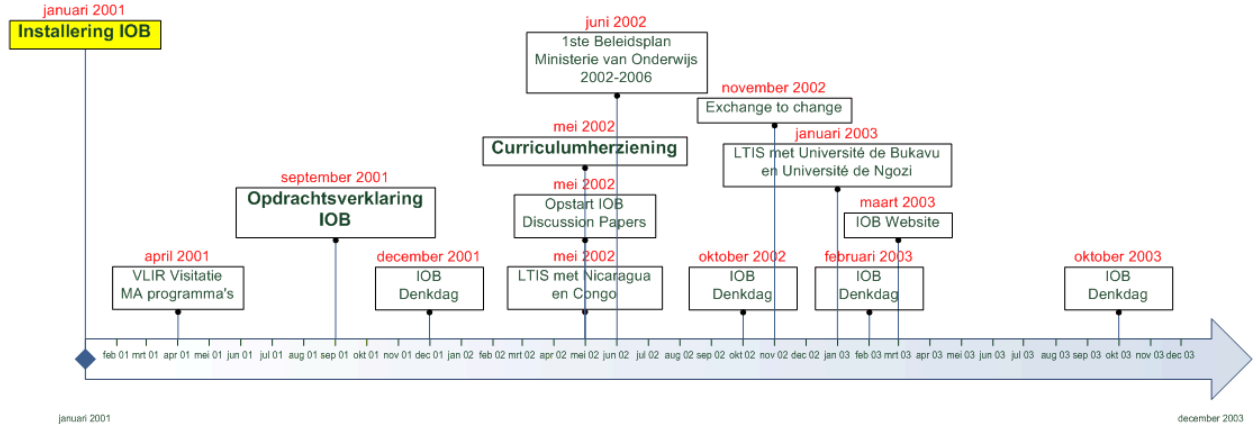



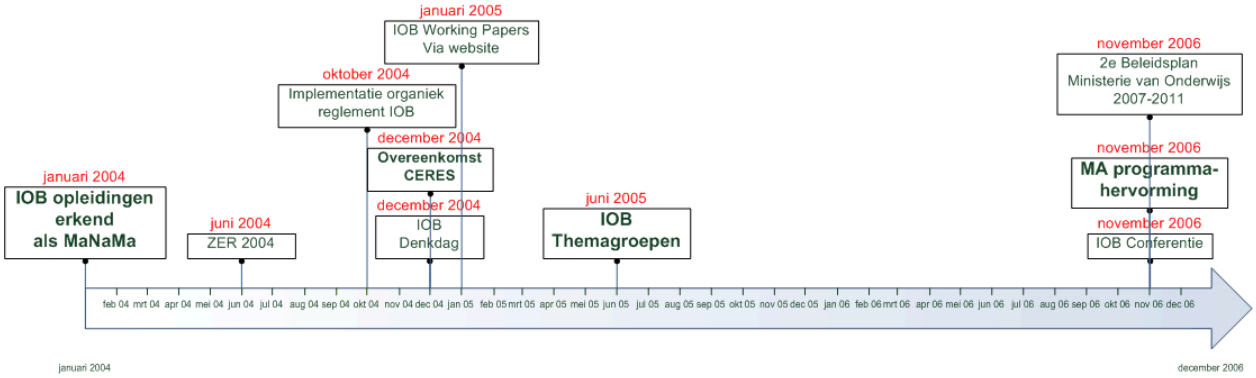
## IOB PERSONEEL

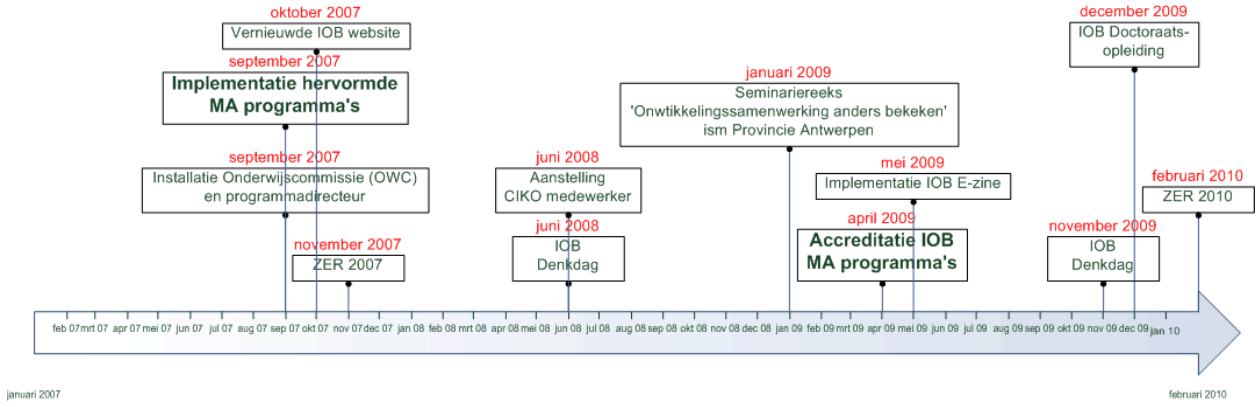


# BIJLAGE 2: TIJDLIJN IOB



Universiteit Antwerpen

IOB
INSTITUUT VOOR
ONTWIKKELINGSBELEID EN -BEHEER