

23 maart 2015



Zelfevaluatie IOB

Evaluatie Beheersovereenkomst 2011-2015



IOB

Institute of Development Policy and Management
University of Antwerp

Inleiding

IOB heeft sinds 2010 een grondige gedaanteverwisseling doorgemaakt, mede op aangeven van de suggesties vanwege de audit van de Vlaamse Gemeenschap, maar ook als gevolg van een aantal evoluties binnen en rond IOB.

IOB is sinds 2010 veel meer geïntegreerd in de beleidsstructuren van de UAntwerpen. In de eerste plaats zet de UAntwerpen veel meer dan voordien in op zorg voor kwaliteit van haar personeel (bij benoemingen, evaluaties en promoties) en van haar activiteiten (in de eerste plaats onderwijs en onderzoek). In tegenstelling tot de vrees die hierover onder meer ook op IOB leefde is het mogelijk gebleken om een en ander met een zekere autonomie en respect voor het eigen karakter van het instituut in te vullen.

Eén belangrijke aanleiding voor een substantiële verandering in onze manier van werken was de onderzoeksevaluatie in opdracht van de Onderzoeksraad UAntwerpen. De resultaten van deze evaluatie vormden de onmiddellijke aanleiding voor de herstructurering van de themagroepen in één onderzoeksgroep. Tegelijkertijd werden ook instituuts-specifieke functiecriteria en doelstellingen vastgelegd voor academisch personeel, gekoppeld aan een cyclus van doelgesprekken en evaluatiemomenten. Hierbij hielden we terdege rekening met de suggestie vanwege de vorige auditcommissie om de kernwaarden van IOB te aligneren met de betrachtingen van de UAntwerpen: zo wordt relatief meer belang gehecht aan de dimensie maatschappelijke dienstverlening bij IOB-stafleden, en hanteren we een kwaliteitsstandaard voor publicaties die aangepast is aan het multidisciplinaire veld van ontwikkelingsstudies. Ten slotte zetten we een deel van onze reservemiddelen in voor de uitbouw van een post-doc-kader (cf. documentatie luik onderzoek).

We bespreken de concrete uitwerking en de implicaties van deze evoluties in dit rapport. Over het algemeen werd de hervorming als positief ervaren. Er blijft een aantoonbare focus in het onderzoek (cf. de jaarrapporten 2012-2014) en de synergie tussen onderwijs, onderzoek en dienstverlening wordt versterkt (cf. sectie 1.1.). De onderzoeksoutput nam gevoelig toe, maar ook de onderwijsinzet verhoogde (in termen van studenten en aangeboden credits), terwijl de dienstverlening verder internationaliseerde (onder meer in termen van structurele samenwerking met Zuid-partners en opdrachten voor internationale ontwikkelingsactoren). We zijn ons echter ook bewust van een aantal mogelijke uitgestelde neveneffecten en we ervaren de toegenomen flexibiliteit ook als een potentieel risico voor een goede opvolging van junior onderzoekers.

Bijgevoegde tabel vergelijkt de identificatie van sterke en zwakke punten door de auditcommissie van 2010 met de huidige situatie.

Sterke en zwakke punten volgens audit 2010	Huidige situatie in vergelijking met 2010
Opdracht en Missie	
(-) kernopdracht van IOB onder druk door UA-beleid? (+/-) identiteitstransitie door mogelijk zes nieuwe ZAP-vacatures	(+) academische evaluatiecriteria vastgelegd met respect voor IOB-opdracht (+) perspectief op volledige invulling ZAP-kader vanaf 1/10/2015
Onderwijs	
(+) modulair onderwijsprogramma (+) meer diploma's afgeleverd dan vastgelegd (-) hoge werkdruk (-) minder studenten uit Grote-Merengebied (+) meer PhD's dan vastgelegd (-) meer gezamenlijke publicaties met PhD	(+) modulair onderwijs behouden (+) nog verdere toename naar ca. 65 (-) werkdruk blijft aandachtspunt (-) formule met aangepaste taalvereisten werkt onvoldoende (+) nog verdere toename (ca. 4 PhD's verdedigd per jaar) (+) toename van gezamenlijke publicaties van 12% (2010-11) naar 15% (2013-14) van ABC-papers
Onderzoek	
(-) gemiste kans op samenwerking tussen themagroepen (-) te kleine kritische massa van themagroepen (-) thematisch of regio-focus? (+) toename in kwalitatieve publicaties (+/-) geen toename in aantal publicaties per medewerker	(+) herstructurering naar één onderzoeksgroep (+) thematisch maar Grote-Merenregio blijft focus (ca. 50% onderzoek) (+) sterke toename in zowel kwaliteit als kwantiteit van publicaties (cf. interim-evaluatierapport onderzoek, cf. benchmarkstudie publicaties 2009-2013)
Dienstverlening	
(+) toegenomen met 1/3	(+) verdere toename
Studentenbeleid	
(+) alumniblاد (-) studentenhuysvesting	(+) aanstelling HT alumnimedewerker (+/-) studentenhuysvesting verbeterd door evolutie woningmarkt omgeving
Personeel	
(+) goede sfeer (-) geen vaste aanstelling ATP (+/-) weinig internationalisering ZAP (wél ander AP) (-) spanning met UA-eisen AP (-) functioneringsgesprekken met ZAP	(+) goede sfeer versterkt door eengemaakte onderzoeksgroep (+) vaste aanstelling ATP (+/-) nieuw niet-Belgisch ZAP-lid sinds 2014 (+) opgelost via aangepaste functiecriteria (+) functioneringsgesprekken ZAP ingevoerd
Kwaliteitsmanagement	
(+) CIKO-medewerker, externe audits Onderwijs en Onderzoek	(+) kwaliteitszorg vanuit UAntwerpen aangescherpt
Financieel management	
(-) blijvende opbouw reserves	(+) naar een volledige bezetting ZAP-kader, en investering in post-doc kader

Kwaliteit van het management	
(-) erg hoge vergaderintensiteit	(+) stroomlijning besluitvorming naar suggestie van de auditcommissie 2010
(-)WRA	(+) WRA in werking vanaf 2012
Internationale samenwerking	
(-) betere verdeling Zuid-partners over themagroepen	(+) grotere portefeuille Zuid-partners en betere verdeling over ZAP-kader

De hierboven beschreven hervorming werd gerealiseerd in context van wat de vorige auditcommissie een “identiteitstransitie” noemde, als gevolg van de mogelijke openstelling van zes nieuwe ZAP-posities, goeddeels ter vervanging van senior-stafleden. Onder meer met inachtnaam van een aantal aanbevelingen van de vorige auditcommissie (zie verder in dit rapport) heeft deze transitie zich ondertussen voltrokken. Maar de identiteitstransitie die we doormaken komt ook vanuit onze werkomgeving zelf, waarin het begrip “ontwikkeling” in voortdurende beweging is en ook de condities waarbinnen Europese ontwikkelingsinstituten kunnen werken onder druk staan. De strategie die we hierbij als instituut ontwikkelen moet voldoende open blijven voor deze omgevingsdynamieken en tegelijkertijd ook voldoende coherentie hebben om met het instituut een internationaal herkenbare rol van betekenis te blijven spelen in dit evoluerende landschap.

Deze externe herkenbaarheid is overigens groter dan we soms intern percipiëren, leerden we uit een aantal gesprekken met de leden van onze Wetenschappelijke Raad van Advies. Het IOB heeft een sterke focus op de armste landen van de wereld, een sterke (maar niet allesomvattende) geografische focus op de regio van de Grote Meren van Afrika en een sterke thematische focus op kwaliteitsvolle empirische analyse van beleidsprocessen. De individuele onderzoeksinteresses van ZAP-leden overlappen rond deze centrale foci. In een context van vernieuwing van het ZAP-kader ontstaat op deze manier de nodige flexibiliteit om nieuwe thematieken aan te boren in functie van zich aandienende opportuniteiten.

Dit zelfevaluatie-rapport volgt het sjabloon dat werd afgesproken met de administratie van het Ministerie van Onderwijs op een vergadering van 17 december 2014. Het zelfevaluatie-rapport werd geschreven door het Bureau aangevuld met de voorzitter van de Doctoraatscommissie, en op enkele punten bijgestaan door secretariaatsmedewerkers. Het ontwerprapport werd vervolgens voorgelegd, besproken en goedgekeurd tijdens de IOB-raad op 20 februari 2015.

Deze evaluatie-oefening volgt ook op een visitatie van onze onderwijsprogramma's. De beide evaluaties willen we meenemen om de contouren van het nieuwe beleidsplan uit te tekenen. Een eerste aanzet hiertoe zal gebeuren tijdens de vergadering van de Wetenschappelijke Raad van Advies op 26 juni 2015. In de loop van het najaar volgt dan de discussie ten gronde in de aanloop naar een nieuw beleidsplan voor de periode 2016-2021.

Toelichting bij het sjabloon

Hier vindt u een korte toelichting bij het sjabloon dat aan IOB werd bezorgd voor deze zelfevaluatie. IOB heeft het sjabloon ingevuld op basis van volgende instructies:

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

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

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

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

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

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

De score die toegekend wordt, moet beschouwd worden als indicatief met betrekking tot het specifieke item dat gescoord wordt. Het is niet de bedoeling dat individuele scores mathematisch in

verhouding staan tot de globale evaluatie of de evaluatie van structuuronderdelen van de beheersovereenkomst.

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

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

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

1. KERNOPDRACHTEN VAN HET IOB

In het kader van deze overeenkomst wordt als kernopdracht van het IOB beschouwd: het verschaffen van postinitieel onderwijs, het verrichten van wetenschappelijk onderzoek en het verstrekken van wetenschappelijke dienstverlening inzake de economische, politieke en sociale aspecten van het ontwikkelingsbeleid en –beheer, met inbegrip van de voorbereiding van doctoraatsproefschriften met het oog op het behalen van de academische graad van doctor aan een Vlaamse of buitenlandse universiteit.

1.1 ALGEMEEN

1.1.1 WISSELWERKING

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

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

Toelichting

Sinds het nieuwe **Onderzoeksbeleidsplan** wordt de wisselwerking tussen de drie kernopdrachten niet langer geïnstitutionaliseerd via themagroepen, maar wel gedreven door

- (1) een modulaire opbouw van de Masterprogramma's waarin modules II en III worden aangeboden via teams van stafleden;
- (2) doelgesprekken met ZAP-leden waarin de synergie tussen verschillende kerntaken een element van gesprek is.
- (3) controle op doctoraatsonderwerpen, working papers en discussion papers via onderzoekslijncoördinatoren;
- (4) aanwervingsbeleid waarbij de onderzoekslijncoördinatoren een belangrijke rol blijven spelen.

De wisselwerking tussen **onderzoek en onderwijs** blijft aanwezig in de thematische overlap tussen

- de publicaties van IOB-onderzoekers en de inhoudelijke oriëntatie van modules II en III in de Masterprogramma's enerzijds (zie jaarverslagen),
- en in de thematische overlap tussen deze modules en de thema's van doctoraal onderzoek uitgevoerd onder impuls van IOB-promotoren anderzijds (zie jaarverslagen).

Gezamenlijke publicaties met PhD-studenten of op basis van doctoraal onderzoek zijn ook aanzienlijk gestegen.

De verwevenheid van **onderzoek en maatschappelijke dienstverlening** zit enigszins in het 'beleidstoegepaste' DNA van IOB. De toegenomen verbondenheid tussen onderzoek en dienstverlening blijkt ook uit een stijgend aantal publicaties op basis van activiteiten in het kader van dienstverlening,

Er is tenslotte ook een grote thematische overlap tussen de thema's van onderwijsmodules II en III en de **wetenschappelijke en maatschappelijke dienstverlening** (zie lijst WMD).

Daarnaast wordt het evenwicht tussen onderwijs, onderzoek en dienstverlening bij het zelfstandig academisch personeel (ZAP) bewaakt via de nieuwe evaluatiecriteria voor ZAP. Voor assisterend academisch personeel (AAP) werd een centraal systeem uitgewerkt van telling van tijdsinzet in onderwijs en dienstverlening (voor onderzoek bestaat uiteraard outputmeting).

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

Documenten:

- Jaarverslagen IOB
- Onderzoeksbeleidsplan "Development processes, actors and policies 2013-17"
- Lijst Wetenschappelijke en Maatschappelijke Dienstverlening (WMD)
- Evaluatiecriteria ZAP
- Personeelsbeleid AAP
- Procedure valorisatie van eindwerken (Art. 5 Bijlage bij het Organiek Reglement)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (T. De Herdt)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (F. Reyntjens)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)

Score voor dit item

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

1.2 ONDERWIJS

1.2.1 ONDERWIJSPROGRAMMA'S – VOLGEN DECRETALE BEPALINGEN

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

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

Toelichting

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

IOB volgt ook het **Onderwijs- en Examenreglement (OER)** van de UAntwerpen. Soms wijkt IOB af van de standaardregels binnen UAntwerpen, maar blijft steeds binnen het decretaal kader. Zo is het toegelaten om het begin van het academiejaar te vervroegen (Art. I.3.4 Codex Hoger Onderwijs) en om in het Engels les te geven (Art. II.265.269 §1Codex). Het inschrijvingsgeld blijft onder de het maximum toegelaten bedrag van 5.400 euro (Art. 213 §3 Codex).

Het IOB volgt dus in zijn onderwijs de voor het Instituut van toepassing verklaarde bepalingen uit de decreten. Het Departement Onderwijs van de UAntwerpen ziet hier mee op toe.

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

Documenten:

- Onderwijs- en Examenreglement (OER) van de UAntwerpen
- Codex Hoger Onderwijs (www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/Codex-Hoger-Onderwijs-v3-15oktober2014.pdf)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (T. De Herdt)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)
- Departement Onderwijs UAntwerpen (B. Roseaux)

Score voor dit item

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

1.2.2 AANTAL PRESTATIES

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

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

Toelichting

Het IOB **behaalt** de beoogde prestaties op beide punten.

- Het leverde over de afgelopen periode van vijf jaar gemiddeld op jaarbasis 55 einddiploma's af in de 3 Masters.
- Over dezelfde periode vatten op jaarbasis 5,7 nieuwe studenten hun doctoraatswerk aan en werden er gemiddeld 3,8 doctoraten succesvol afgewerkt. De jaarlijkse uitval van doctoraatsstudenten is beperkt tot één per jaar (vijf in totaal, waarvan twee door gebrek aan financiering, één om persoonlijke redenen en twee wegens hun falen in de verplichte doctoraatsopleiding tijdens het eerste studiejaar).

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

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

Documenten:

- Aantal geleverde einddiploma's en aangevatte doctoraatstrajecten: Jaarverslagen IOB

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (T. De Herdt)
- Onderwijsprestaties: voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)
- Masterprogramma's: programmadirecteur Masterprogramma's (N. Molenaers)
- Prestaties inzake doctoraatsstudies: voorzitter Doctoraatscommissie (J. Bastiaensen)

Score voor dit item

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

1.2.3 MEERWAARDE EN SAMENWERKING

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

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

Toelichting

Wat is Vlaamse, Belgische en Internationale meerwaarde onderwijs IOB?

De IOB **Master** Programma's situeren zich op een uniek snijvlak tussen onderwijs, onderzoek en dienstverlening in een multidisciplinaire en internationale omgeving. Vooral sinds de vorige curriculumhervorming is het grootste deel van het onderwijsaanbod, m.n. de thematische modules II en III alsook de masterdissertatie (module IV), expliciet verbonden met de inhoudelijke onderzoekslijnen van het IOB van waaruit ook de academische dienstverlening wordt gerealiseerd. IOB heeft ook een aanmoedigingsfonds ingericht om oud-studenten toe te laten hun (excellente) dissertatie om te zetten in een publicatie, in samenwerking met hun promotor.

Er wordt zodoende een significante en IOB-specifieke wisselwerking tussen onderzoek, dienstverlening en onderwijs gerealiseerd, die meteen ook een specifieke identiteit en meerwaarde van het IOB-onderwijsaanbod in Vlaanderen, België en internationaal garandeert.

Dit is overigens niet alleen het geval in de IOB-masters, maar ook voor **bijkomende onderwijsinitiatieven** waarin met andere partners wordt samengewerkt. Enkele voorbeelden:

- Zo werd in 2014 in samenwerking met EADI en de universiteiten van Cantabria, Murcia, Birmingham, Rotterdam en Florence de tweede editie van een gezamenlijke Erasmus Summerschool 'Politics and Economics of Aid' gerealiseerd.
- IOB verzorgt ook elk jaar een cursus in het European Microfinance Program te Brussel, verbonden met de expertise van IOB en zijn Nicaraguaanse partnerinstelling m.b.t. rurale microfinanciering vanuit het Fondo de Desarrollo Local.
- Vanuit de specifieke expertise van IOB en in het kader van de institutionele samenwerking met partnerinstituten in het Zuiden wordt ook onderwijs verstrekt in verschillende lokale masterprogramma's en andere opleidingen, o.a. in DR Congo, Ecuador, Nicaragua en Oeganda (zie ook 1.5.1.).

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

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

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

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

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

Documenten:

- Zelfevaluatie rapport (ZER) Masterprogramma's IOB 2014-15
- Jaarverslagen IOB

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (T. De Herdt)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)
- Voorzitter PhD commissie (J. Bastiaensen)

Score voor dit item

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

1.2.4 KWALITEITSBEWAKING

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

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

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

1.2.5 OPLEIDINGSCAPACITEIT

Na advies van de UA stelt het IOB, vóór de selectieprocedure van de studenten begint, zijn opleidingscapaciteit vast rekening houdend met de afgesproken uitstroom. (BO, 2.2.3)

- *Hoe wordt de opleidingscapaciteit jaarlijks vastgesteld?*

Toelichting

Met een uitstroomrendement van gemiddeld 80% moet IOB jaarlijks minstens 54 studenten selecteren om zeker te zijn van de in de beheersovereenkomst bepaalde **uitstroom** van 45 masterdiploma's per jaar. In de praktijk worden jaarlijks meer studenten toegelaten, met een stijging doorheen de jaren tot **70 studenten** voor 2013-2014.

Om het specifieke karakter van de lessen te kunnen blijven garanderen (interactieve lessen en intensieve begeleiding), zou IOB met de huidige bestaande maximaal gemiddeld 30 studenten kunnen aannemen per Masteropleiding, dus 90 studenten per jaar.

De onderwijstaken van alle ZAP, postdoctorale medewerkers en AAP-leden worden jaarlijks vastgelegd vóór de start van het academiejaar (door Onderwijscommissie en Raad IOB). Aan het einde van het academiejaar wordt ex-post de onderwijsinzet van de verschillende stafleden berekend en gevaloriseerd (door Onderwijscommissie en de Raad IOB).

Sinds oktober 2014 telt IOB 11,5 FTE ZAP-leden. Die hebben normaliter een **onderwijsbelasting** van 30% (wat gelijkstaat met 18 onderwijspunten). Deze worden berekend op basis van inzet

- in de IOB Masterprogramma's (ca. 81 % van de totale IOB onderwijslast over de laatste 5 academiejaren),
- in andere opleidingsprogramma's van zusterfaculteiten (ca. 11% van de totale IOB onderwijslast over de laatste 5 academiejaren),
- in programma's bij partners in Noord en Zuid (ca. 5% van de totale IOB onderwijslast over de laatste 5 academiejaren) en
- in kortlopende onderwijsprogramma's (gemiddeld 3% van de totale IOB onderwijslast over de laatste 5 academiejaren).

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

- Onderwijsinzet in de Masterprogramma's: ZER Masterprogramma's IOB 2014-15 (bijlagen II.5.), verslagen IOB Onderwijscommissie en verslagen Raad IOB voor de vastlegging van de taken (raden van juni of juli) en de ex-post berekening en valorisatie (jaarlijks raad van oktober of november).

Contactpersoon:

- Voorzitter IOB (T. De Herdt)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet).

Score voor dit item**Vastleggen onderwijsopdrachten**

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

Bepalen capaciteit aantal studenten

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

1.2.6 KWALITEIT STUDENTENINSTROOM

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

- Welke selectiecriteria hanteert het IOB en hoe wordt de selectie van kandidaat-studenten uitgevoerd?
- Worden de richtinggevende selectiecriteria gerespecteerd?
- Bestaat de studentenpopulatie minstens uit 50% buitenlandse studenten?
- Als het aandeel buitenlandse studenten niet gehaald wordt, wat is hiervan de oorzaak? Welke acties worden hiervoor ondernomen?

Toelichting

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

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

Dossiers worden volgens de **beoordelingsfiche** beoordeeld door een commissie samengesteld uit het academische personeel dat betrokken is in de gekozen Master en track. De selectiecriteria worden in de beoordelingsfiche in detail beschreven met een overeenkomstige beoordelingsscore.

Kandidaten met een Engelse testscore, i.e. IELTS 5.5 en TOEFL 61 (lager dan de vereiste score) kunnen toegelaten worden tot de Master mits zij met succes een intensieve cursus Engels volgen net voorafgaand aan de start van de Master. Deze cursus wordt op maat van IOB-studenten gedoceerd door taaldocenten van Linguapolis. Tijdens Module I worden bijkomend nog Engelse taallessen aangeboden aan studenten die onvoldoende scoorden op de Engelse taaltest die studenten verplicht moeten afleggen aan het begin van het academiejaar.

Het aandeel buitenlandse studenten bedraagt gemiddeld 94% op jaarbasis over de afgelopen vijf jaar.

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

Documenten:

- Selectieprocedure en profiel van de IOB Masterstudenten: ZER Masterprogramma's IOB 2014-15 (2.1.5., p.32), en in detail het document "Procedure – selection of applicants IOB Master programmes".
- "2014.07.17 Database Report - All-encompassing IOB database"
- Verslagen IOB Onderwijscommissie

Contactpersoon • Selectieprocedure en het profiel van de IOB Masterstudenten: stafid studentensecretariaat (G. Annaert)
Score voor dit item ☐ 0: onbestaand ☐ 1: ad-hoc basis ☐ 2: gestructureerde aanzet ☐ 3: gedefinieerd ☐ 4: beheerst systeem ☒ 5: geoptimaliseerd
1.2.7 TOELATING NIET-MASTERS Het postinitieel onderwijs staat primair open voor personen die al in het bezit zijn van een graad van master. Personen die niet in het bezit zijn van een graad van master kunnen toegelaten worden, indien uit het aanvraagdossier blijkt dat de gevolgde universitaire studies, de studieduur en de behaalde resultaten, de aard van de beroepservaring, en de motivatie van de student garanties bieden voor succesvolle deelname. (BO, 2.2.3) – <i>Hoe gaat het IOB in het aanvraagdossier na dat de student succesvol aan de opleiding kan deelnemen? Is hier een procedure voor ontwikkeld?</i>
Toelichting We verwijzen naar de uitgebreide selectiecriteria en selectieprocedure zoals besproken onder punt 1.2.6. Afgelopen periode vond een verstrenging plaats: sinds 2013-2014 moeten kandidaat-studenten minimaal een vierjarige Bachelor behaald hebben. Voorheen konden studenten met een 3-jarig bachelordiploma uitzonderlijk worden toegelaten op grond van bijkomende troeven zoals professionele ervaring en bijkomende opleidingen. De UAntwerpen onderwijsadministratie laat echter geen uitzonderingen meer toe (i.e. strikte toepassing van de onderwijsregelgeving) Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken Documenten: • Selectieprocedure en profiel van de IOB Masterstudenten: ZER Masterprogramma's IOB 2014-15 (2.1.5., p.32), en in detail het document "Procedure – selection of applicants IOB Master programmes". Contactpersonen: • Stafid studentensecretariaat (G. Annaert)
Score voor dit item ☐ 0: onbestaand ☐ 1: ad-hoc basis ☐ 2: gestructureerde aanzet ☐ 3: gedefinieerd ☐ 4: beheerst systeem ☒ 5: geoptimaliseerd
1.2.8 REGLEMENTEN Het IOB legt de organisatie van het onderwijs vast in <u>algemene en cursusspecifieke reglementen</u>. Deze reglementen omvatten minstens: – het opleidingsprogramma – het onderwijs- en examenreglement, met inbegrip van een interne beroepsprocedure – de omvang en de eindtermen van de opleidingsonderdelen – de toelatingsvoorwaarden en selectiecriteria

- de kostprijs
- de gehanteerde onderwijs-, werk- en examenvormen
- de diploma's en getuigschriften die worden uitgereikt.

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

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

Toelichting

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

De algemene en cursusspecifieke elementen worden vastgelegd voor de start van het academiejaar. Studenten krijgen informatie betreffende opleidingsprogramma, beoogde eindtermen, onderwijs, werk- en examenvormen via de onderwijsinformatienota's (**course information sheets**), die beschikbaar zijn bij de aanvang van het academiejaar en ook via BlackBoard. Verder krijgen studenten informatie betreffende het examen- en onderwijsreglement en ombudspersonen via de **Academic Survival Guide**. Deze documenten worden jaarlijks bijgewerkt waar nodig.

Het **Onderwijs- en Examenreglement (OER)**, met inbegrip van een interne beroepsprocedure, wordt jaarlijks vastgelegd in de Onderwijsraad UAntwerpen, waarin de UAntwerpen-studenten vertegenwoordigd zijn. Wat betreft IOB verloopt de participatie van studenten indirect via de feedback die studenten geven via de geijkte evaluatie-instrumenten die ter beschikking staan van de studenten (surveys en focusgroepgesprekken), via de vertegenwoordiging van de studenten in de Onderwijscommissie en de Raad IOB en via de alumni-enquêtes (zie daarover punt 2.2.3.).

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

Documenten:

- Brochure Master Programmes IOB 2014-2015
- Informatie die studenten ontvangen: Academic Survival Guide en Course information sheets (cursusinformatienota's)
- Website IOB:
 - www.uantwerpen.be/en/faculties/iob/development-studies/master-development-studies/
 - www.uantwerpen.be/en/education/education-and-training/advanced-master-of-d/profile/
 - www.uantwerpen.be/en/education/education-and-training/advanced-master-of-g/profile/
 - www.uantwerpen.be/en/education/education-and-training/advanced-master-of-globa/profile/
- Website UAntwerpen:
 - Onderwijs- en Examenreglement (OER): www.uantwerpen.be/en/education/from-choosing-a-programme-to-graduat/university-career/education-and-examin/

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (T. De Herdt)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)
- Onderwijskwaliteitsmedewerker (CIKO, M. Baetens)

Score voor dit item

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

1.2.9 RECHTSPOSITIEREGELING

Het IOB tekent in interne reglementen ook een duidelijke rechtspositieregeling van de student uit waarin ten minste de wederzijdse rechten en plichten van het bestuur en de studenten en de gevolgen van de niet-naleving hiervan worden opgenomen. Het IOB tekent ook de wijze waarop de studenten aan het beleid participeren uit in een intern reglement. (BO, 2.2.4)

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

Toelichting

Wat betreft de rechten en plichten van studenten en de interne **beroepsprocedures** volgt het IOB de bepalingen uit het Onderwijs- en Examenreglement (OER) van de UAntwerpen.
In uitvoering van dat reglement bepaalt IOB bij aanvang van het academiejaar wie de **ombudspersonen** zijn en wordt deze beslissing meegedeeld aan studenten.

Het OER wordt jaarlijks **geëvalueerd** op UAntwerpen-niveau. Wat betreft de inspraak van de studenten verwijzen we naar het vorige punt 1.2.8. en naar het Organiek reglement IOB waarin de vertegenwoordiging van studenten binnen de officiële organen wordt vastgelegd.

De studenten zijn ook telkens met twee stemmen **vertegenwoordigd in de Raad IOB en in de Onderwijscommissie**.

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

De studenten worden op de hoogte gebracht van alle reglementen en rechten en plichten via de **Code of Conduct** en de **Academic Survival Guide**.

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

Documenten:

- Onderwijs- en Examenreglement (OER) van de UAntwerpen
- Academic Survival Guide
- Code of Conduct (Bijlage 1 van de Academic Survival Guide)
- Organiek Reglement IOB

Contactpersonen:

- Staf lid studentensecretariaat (G. Annaert)
- Onderwijskwaliteitsmedewerker (CIKO, M. Baetens)

Score voor dit item

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

1.2.10 STUDIEGELDEN

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

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

Toelichting

IOB hanteert drie categorieën studenten wat betreft de hoogte van het inschrijvingsgeld:

- Categorie 1:

VLIR-UOS en BTC beursstudenten en niet-beursstudenten uit 'Least developed countries', 'Low income countries' en 'Lower middle income countries' van de OESO-DAC lijst die in hun land van herkomst wonen op het moment van indiening van een kandidatuur. Zij betalen slechts **80 euro** inschrijvingsgeld. Dit bedrag werd ingevoerd n.a.v. een beslissing van de Vlaamse Rectoren na overleg binnen VLIR-UOS om het inschrijvingsgeld van studenten uit bovenstaande landen zo laag mogelijk te houden.

- Categorie 2:
Niet-beursstudenten uit 'Least developed countries', 'Low income countries' en 'Lower middle income countries' van de OESO-DAC lijst die in een 'Upper middle income country' of 'High income country' wonen op het moment van indiening van hun kandidatuur en niet-beursstudenten uit een 'Upper middle income country' of 'High income country' en Erasmus Mundus beursstudenten. Recent werd het inschrijvingsgeld voor studenten uit Categorie 2 opgetrokken van 1000 naar **1250 euro**, naar aanleiding van de algemene verhoging van het inschrijvingsgeld aan de Vlaamse Universiteiten.
- Categorie 3:
Niet-beursstudenten betalen **5.000 euro**.

De hoogte van het inschrijvingsgeld wordt vastgesteld door de Raad IOB op advies van de Onderwijscommissie en moet worden goedgekeurd door de UAntwerpen.

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

Documenten:

- Website IOB: www.uantwerpen.be/en/faculties/iob/development-studies/master-development-studies/practical-information/
- Verslagen IOB Onderwijscommissie
- Verslagen Raad IOB

Contactpersoon:

- Stafid studentensecretariaat (G. Annaert)

Score voor dit item

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

1.3 ONDERZOEK

1.3.1 BELEIDSPLAN

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

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

Toelichting

Het IOB grijpt externe evaluaties aan om zijn **onderzoeksbeleid** uit te stippelen en bij te sturen. De huidige cyclus is gebaseerd op de evaluatie voor de Vlaamse overheid in mei 2010 en de onderzoeksaudit voor de UAntwerpen in oktober 2011. Op die basis werden twee beleidsplannen opgemaakt: een algemeen beleidsplan 2012-2016 met o.m. een onderzoekscomponent in december 2011 en een specifiek onderzoeksbeleidsplan (*“Development Processes, Actors and Policies”, Research at IOB 2013-2017*) in juli 2012. Dit laatste werd tussentijds geëvalueerd (*Opvolging onderzoeksvisite IOB – Tussentijds voortgangsrapport*) en goedgekeurd door de Onderzoeksraad van de UAntwerpen in juni 2014. Na eerder gebruik te hebben gemaakt van een benchmarkstudie uitgevoerd voor het ISS, waar naar wordt verwezen in het rapport *“Development Processes, Actors and Policies”*, heeft het IOB een eigen benchmarkstudie gerealiseerd in januari 2015.

De **onderzoekslijnen** zijn functionele, geen administratieve platformen. Ze bieden aan de leden ervan de kans van ideeën te wisselen over onderzoek en seminars in te richten, zijn een “huis” voor doctorandi, geven input bij de formulering van vacatures en de selectie van kandidaten en staan in voor de kwaliteit van Discussion Papers en Working Papers van het IOB. De overgang van de vroegere themagroepen naar de huidige onderzoekslijnen ging pas in begin 2013, maar inmiddels blijkt wel al dat er een spanning bestaat tussen flexibiliteit en structuur. Enerzijds is er een einde gekomen aan de compartimentalisering en is er een intensere en meer spontane samenwerking ontstaan tussen onderzoekers, hetgeen een grotere kritische massa genereert voor een aantal onderzoeksprojecten. Anderzijds boeten sommige onderzoeksagenda's in aan coherentie en vinden een aantal jonge onderzoekers initieel minder goed hun weg.

Het IOB heeft een internationaal samengestelde Wetenschappelijke Raad van Advies die eens per jaar vergadert en die, o.m. op basis van het jaarverslag, het wetenschappelijk beleid en de output bespreekt en het IOB adviseert over opvolging en bijsturing. Het onderzoeksbeleidsplan *“Development Processes, Actors and Policies”* bevat zeer precieze indicatoren van de wetenschappelijke productie die wordt verwacht van de verschillende personeelscategorieën. Zo wordt de **realisatie van de doelstellingen** opgevolgd.

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

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

Documenten:

- Jaarverslagen IOB
- Onderzoeksbeleidsplan “Development processes, actors and policies 2013-17”
- “Opvolging onderzoeksvisite IOB – Tussentijds voortgangsrapport”
- Benchmarkstudie “publication output” - januari 2015
- Verslagen van doelgesprekken met individuele ZAP-leden

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (T. De Herdt)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (F. Reyntjens)
- Coördinatoren onderzoekslijnen (M. Verpoorten, K. Titeca, N. Molenaers, D. Cassimon)

Score voor dit item

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

1.3.2 VLAAMSE EN INTERNATIONALE MEERWAARDE

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

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

Toelichting

De **internationale** (en *a fortiori* Vlaamse) meerwaarde blijkt uit de publicaties in de meest toonaangevende tijdschriften met hoge impactfactoren en de gemiddelde h-index van de IOB-onderzoekers. De benchmarkstudie is een andere sterke indicator van internationale relevantie en competitiviteit. Het document “Opvolging onderzoeksvisite IOB - Tussentijds voortgangsrapport” toont dat het IOB er sinds de laatste onderzoeksvisite in is geslaagd de kwantiteit, maar vooral de kwaliteit van zijn publicaties gevoelig op te trekken.

- Indien de vijfjaarlijkse gemiddelden 2006-2010 (periode van de onderzoeksvisite) en 2009-2013 worden vergeleken is
 - het totale aantal CERES/EADI **ABC-publicaties** (alle internationale peer-reviewed publicaties, equivalent aan de VABB-oefening) gestegen met meer dan **52%**,
 - het totale aantal CERES/EADI **AB-publicaties** (= ISI) met **81%** en
 - het totale aantal CERES/EADI **A-publicaties** (het hoogste derde van ISI-gerankte tijdschriften, boeken of boekbijdragen van equivalente kwaliteit) met **90%**.
- Het gemiddelde aantal **ISI-publicaties** per post-doc is, in de vergelijking van vijfjaarlijkse gemiddelden 2006-2010 t.o.v. 2009-2013, gestegen van 0,9 naar **1,7**.

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

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

Documenten:

- Jaarverslagen IOB
- Onderzoeksbeleidsplan “Development processes, actors and policies 2013-17”
- Research at IOB 2013-2017
- “Opvolging onderzoeksvisite IOB – Tussentijds voortgangsrapport”
- Benchmarkstudie “publication output” - januari 2015
- Lijst Wetenschappelijke en Maatschappelijke Dienstverlening

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (T. De Herdt)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (F. Reyntjens)

Score voor dit item

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

1.3.3 KWALITEITSBEWAKING

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

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

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

1.4 DIENSTVERLENING

1.4.1 KWALITEITSBEWAKING

De UA zorgt, samen met het IOB, voor de kwaliteitsbewaking van de dienstverlening. (BO, 2.4)

- *Hoe wordt de kwaliteit van de dienstverlening gemeten?*

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

1.5 SAMENWERKING BINNEN EN BUITEN VLAANDEREN

1.5.1 TOENAME EXPERTISE DOOR SAMENWERKING

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

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

Toelichting

IOB werkt samen met verschillende Vlaamse en buitenlandse universiteiten in het globale Noorden. De intensiteit van de samenwerking hangt af van de inhoud ervan. Zo zijn er samenwerkingen in de vorm van onderzoeksprojecten (ESPA-project Mountain EVO, Université de Liège, KMMA), doctoraatsopleidingen (CERES) en gezamenlijke doctoraten (UGent, KULeuven, UCL, ...), onderwijssamenwerking (bijdragen van ISS en HIVA in Masterprogramma's, Summerschool "Politics and Economics of Aid" in consortium met vijf andere Europese instellingen, bijdrage European Master in Microfinance, gastdocenten en seminars, bijdrage Human Rights for Development [HR4DEV], benchmarking masterdissertaties met ISS,...), internationale conferenties ("Contested Mobility: People, Commodities and Policies across Latin America and the Caribbean" met NALACS, CEDLA en Universiteit Leiden, "The Implementation and Use of the Community-based Monitoring System (CBMS)" met het PEP research network (Manila, Filipijnen), "Microfinance and the New Latin American Left: between Cooperation and Competition" (VLIRUOS) en "Power Sharing and Human Rights" (VLIRUOS), "Rwanda from below", "Migration, Development, and Demographic Change – Problems, Consequences, Solutions" met het Arnoldshain network, "Rethinking Violence, Reconstruction, and Reconciliation." (Indianapolis), ...) en onderzoeksverblijven (onder meer bij SOAS, Yale University,...). IOB is ook een actief lid van EADI, waar o.a. het CERES-bibliografisch meetinstrument werd gepromoot als EADI-maatstaf voor de output van ontwikkelingsinstituten.

IOB heeft hier geen prioritaire institutionele partners; de keuze voor samenwerking groeit vanuit het **uitgebreide internationale netwerk** van de IOB-medewerkers en de specifieke opportuniteiten of noden die zich aandienen.

IOB heeft ook een lange traditie en een stevig pakket van institutionele partnersamenwerkingen in het globale Zuiden. Hier is er wel een keuze voor **concentratie** op een beperkt aantal instellingen. Naast historische factoren zoals de 'erfenis' van de lange-termijn institutionele samenwerkingen (LTIS) van USOS (sinds 1988) en het belang van de partner voor de onderzoekslijnen op het IOB, speelt hier ook de beschikbaarheid van externe financiering (m.n. vanuit VLIR-UOS) een belangrijke rol.

IOB werkt vandaag intensief tot zeer intensief samen met instellingen in DR Congo (Bukavu), Ecuador (Cuenca, PUCE), Nicaragua (UCA-Nitlapan), Oeganda en Tanzania. Voor rekening van VLIR neemt IOB ook de coördinatie van het VLIR-IUS programma met de Université du Burundi voor zijn rekening.

In het kader van deze samenwerkingen ligt de klemtoon op gezamenlijk onderzoek, wederzijdse capaciteitsopbouw (doctoraten, masteropleidingen) en onderwijsinitiatieven (zie ook 1.2.3. & 1.5.2).

De meerwaarde in termen van onderzoeksoutput, IOB-doctoraten voor kandidaten uit het Noorden en het Zuiden, relevante lokale dienstverlening (b.v. bij de uitbouw van de Nicaraguaanse microfinancieringsbank FDL) en wederzijdse capaciteitsopbouw is onweerlegbaar, maar vraagt ook specifieke tijdsinzet.

Deze internationale samenwerking is **essentieel** voor het realiseren van de academische opdracht van het IOB. Ze kon door de middelen van de overheid sterk worden uitgebreid, niet alleen in termen van academische tijd maar ook dmv een eigen budgetlijn voor ondersteuning van Lange-Termijn Institutionele Samenwerking.

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

Documenten:

- Evaluatierapport Nicaragua (zie folder Dienstverlening)
- Evaluatierapporten VLIR-IUS Congo en Burundi
- Lijst Wetenschappelijke en Maatschappelijke Dienstverlening

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (T. De Herdt)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (F. Reyntjens)
- Voorzitter Doctoraatscommissie (J. Bastiaensen)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)

Score voor dit item

- ☐ 0: onbestaand
- ☒ 1: ad-hoc basis (samenwerking in het Noorden; maar lijkt wel de adequate aanpak)
- ☐ 2: gestructureerde aanzet
- ☒ 3: gedefinieerd (samenwerking in het Zuiden – nood aan update door sterke vernieuwing)
- ☐ 4: beheerst systeem
- ☐ 5: geoptimaliseerd

1.5.2 GEZAMENLIJKE ONDERZOEKSPROJECTEN EN ONDERWIJSACTIVITEITEN

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

- *Hoe verloopt deze samenwerking?*
- *Zijn er plannen voor bi-diplomerings of gezamenlijke diplomering?*

Toelichting

IOB is betrokken bij verschillende vormen van internationale samenwerking in **onderzoek**.

Een eerste vorm zijn projecten met onze **institutionele partners** in het Zuiden. VLIR-IUS (DR Congo Kinshasa - Bukavu, Burundi, Ecuador) en andere VLIR-initiatieven in Nicaragua, Oeganda en Tanzania zijn hiervan de belangrijkste, maar ook andere externe financiering (bv. DFID, UNESCO, ADA) maken dit gezamenlijk onderzoek mogelijk. Onderzoek van IOB FWO-mandaathouders in Rwanda, Oeganda en Nicaragua gebeurt ook gedeeltelijk in samenwerking met lokale partners.

Een andere vorm van internationale onderzoekssamenwerking gebeurt vanuit **ad-hoc**-onderzoeksconsortia. Sommige hebben een terugkerend karakter (samenwerking met LASDEL-Niger), andere zijn occasioneel (bv. ESPA project met Imperial College-London, Wageningen, et al.)

Onderwijssamenwerking op het domein van masteronderwijs heeft nog niet geleid tot effectief geaccrediteerde programma's met biddiplomerings. Wel werkt IOB actief mee aan de curriculumopbouw en het doceren in verschillende masterprogramma's in het Zuiden (Bukavu, Nicaragua, Oeganda). Voor sommige van deze programma's wordt er vanwege IOB aan succesvolle studenten een certificaat van deelname uitgereikt. Er bestaan wel concrete plannen voor een meer systematische onderwijssamenwerking met het Zuiden in het kader van de IOB masters, op korte termijn in de vorm van een geaccrediteerd 'mobiliteitsvenster' (zie internationaliseringsplan & UFOO-project 2015), en op langere termijn – indien mogelijk – in de vorm van de gezamenlijke organisatie van onze masterprogramma's met partners in het Zuiden (wat zou aansluiten bij het vernieuwde VLIR-ICP beleid).

Wat de **doctoraten** betreft, is er een gestructureerde samenwerking binnen de Nederlands-Vlaamse doctorale school CERES (voor de opleiding van een deel van onze kandidaten) en worden er in toenemende mate gezamenlijke doctoraten (met UGent, KU Leuven, UCLouvain) opgezet en afgewerkt.

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

Documenten:

- Internationaliseringsplan 2015 (in folder "Onderwijsbeleid")
- Voorstel UFOO-project 2015 (in folder "Onderwijsbeleid")
- Folder "Samenwerking Zuidpartners" (in folder "Dienstverleningsbeleid")

Score voor dit item

- ☐ 0: onbestaand
☐ 1: ad-hoc basis
☒ 2: gestructureerde aanzet (onderwijssamenwerking)
☐ 3: gedefinieerd
☒ 4: beheerst systeem (onderzoek)
☐ 5: geoptimaliseerd

2. BELEIDSPLAN EN KWALITEITSZORG

Het IOB stelt, samen met de UA, voor 1 januari 2012 en binnen het jaar na elke verlenging van de beheersovereenkomst, een strategisch beleidsplan op waarin het de hoofdlijnen schetst van zijn beleid voor de duur van de lopende overeenkomst ten aanzien van onderwijs, onderzoek en dienstverlening.

2.1 BELEIDSPLAN

2.1.1 TOEKOMSTVISIE EN VOLGENDE VIJFJARENPLAN

Het IOB stelt, samen met de UA, voor 1 januari 2012 en binnen het jaar na elke verlenging van de beheersovereenkomst, een strategisch beleidsplan op waarin het de hoofdlijnen schetst van zijn beleid voor de duur van de lopende overeenkomst ten aanzien van onderwijs, onderzoek en dienstverlening.

Het IOB stelt, ten laatste vóór 1 oktober 2015, een plan op waarin het de toekomstvisie van het Instituut expliciteert en de contouren van een volgend vijfjarenplan schetst. (BO 3.1)

- Heeft het IOB de toekomstvisie van het instituut al geëxpliciteerd?
- Is het IOB al gestart met het uittekenen van de contouren van een volgend vijfjarenplan?

Toelichting

Het IOB Beleidsplan 2012-2016 kwam tot stand na een uitgebreide interne reflectie (o.m. via een residentieel seminarie in november 2010) over het rapport van de vorige visitatiecommissie en van de onderzoeksvisitatie in 2011.

De grootste wijziging betrof het beleid t.a.v. **onderzoek en wetenschappelijke en maatschappelijke dienstverlening** (WMD). De vier onderzoeksgroepen werden geïntegreerd in één IOB-brede onderzoeksgroep met een gemeenschappelijk beleid inzake onderzoek en WMD. De meerwaarde en uniciteit van IOB ligt in een multi-disciplinaire, multi-methodologische en beleidstoegepaste benadering van ontwikkeling.

- Thematisch focust IOB op meerlagig bestuur (een groeipool van onderzoek die de UA Antwerpen interfacultair wil uitbouwen) vanuit expertise die zich uitstrekt van lokale tot globale processen en actoren van beleid en besluitvorming.
- Regionaal houdt IOB vast aan een focus op Centraal-Afrika, maar vergelijkend en/of verbredend onderzoek wordt aangemoedigd, naast onderzoek in andere regio's en continenten.

Deze principes werden verder geoperationaliseerd in het Onderzoeksbeleidsplan 2013-2017 en worden regelmatig bijgestuurd.

Organisatorisch wordt de nieuwe onderzoeksgroep uiteraard geschraagd door de individuele ZAP-leden. Vier onderzoekslijncoördinatoren staan in voor de organisatie van interne seminars en de kwaliteitscontrole van discussies en working papers, policy & analysis briefs en PhD-voorstellen. De coördinatoren van de onderzoekslijnen worden ook nauw betrokken bij de selectie van nieuwe aanstellingen.

De contouren van het volgende vijfjarenplan zullen uitgetekend worden op basis van het rapport van de volgende visitatiecommissie en van het rapport van de onderwijsvisitatie van onze Masterprogramma's (visitatie gepland voor eind maart 2015), in de schoot van de Wetenschappelijke Raad voor Advies van IOB (juni 2015).

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

Documenten:

- Beleidsplan 2012-2016
- ZER Masterprogramma's IOB 2014-15
- Onderzoeksbeleidsplan "Development processes, actors and policies 2013-17",
- Eindrapport onderzoeksaudit 28.10.2011
- Verslagen IOB Onderzoekscommissie

Contactpersonen:

- Leden Bureau IOB (T. De Herdt, F. Reyntjens, N. Holvoet, S. Geenen, V. Verlinden)

Score voor dit item

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

2.2 KWALITEITSZORG EN ACCREDITATIE

2.2.1 INTERNE EN EXTERNE KWALITEITSZORG

De UA zorgt, samen met het IOB, voor de interne en externe kwaliteitszorg van de onderzoeks- en onderwijsactiviteiten volgens de voorschriften in artikel 92 en 93 van het structuurdecreet. De externe beoordelingen verlopen op grond van het protocol van kwaliteitszorg dat door de Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad wordt vastgelegd. (BO 3.2)

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

Toelichting

Een externe **onderwijs**visitatie beoordeelde de Masterprogramma's positief in 2007 (zie "Assessment IOB Masters 2007") op basis waarvan de Masterprogramma's de NVAO-accreditatie verwierven. De suggesties van de commissie werden gebruikt tijdens de implementatie van de hervorming van de Masterprogramma's naar een modulaire structuur en werd na één jaar herbekeken (zie document "The proof of the pudding"). De conclusies van de visitatie werden ook opgevolgd door de UAntwerpen-Onderwijsraad (zie folder "Follow-up visitation 2007"). Vanuit de centrale diensten werd ook systematisch verdere ondersteuning geboden voor voortdurende innovatie en kwaliteitszorg (ca. 0.75 FTE ATP).

Een externe **onderzoek**visitatie vond plaats in 2011, in opdracht van de Onderzoeksraad (OzR) van de UAntwerpen. Globaal werd onderzoek aan IOB als "good" (3/5) beschouwd, d.w.z. "The research group is considered internationally visible and a national player". Hierop definieerde de OzR een stappenplan. IOB reageerde door een grondige hervorming van haar onderzoeksbeleid ("Research at IOB 2013-17"). De eerste resultaten van deze hervorming werden zichtbaar in het **voortgangsrapport** dat IOB opstelde t.a.v. de OzR in 2013 ("Opvolging onderzoeksvisitatie IOB - Tussentijds voortgangsrapport", "Bestuurscollege 122"). Ze zijn ook zichtbaar in de "benchmarkstudie publicatie-output" die werd uitgevoerd op eigen initiatief eind 2014.

Interne kwaliteitscontrole gebeurt systematisch

- (1) voor elk van de drie kerntaken onderwijs, onderzoek en dienstverlening met geëigende middelen (cf. 2.2.3, 2.2.4., 2.2.5),
- (2) bij evaluatie van academisch personeel en
- (3) bij jaarlijkse rapportering van de activiteiten in de jaarverslagen van IOB, die tevens voorgelegd worden aan de IOB-Wetenschappelijke Raad van Advies en aan de Raad Van Bestuur van de UAntwerpen.

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

Documenten:

- Onderwijs:
 - Assessment IOB Masters 2007
 - Document “The proof of the pudding...”
 - Folder “Follow-up visitation 2007”
- Onderzoek:
 - Zelfevaluatie Onderzoek IOB 2001-2010
 - Eindrapport onderzoeksaudit 28.10.2011
 - Opvolging onderzoeksvisitatie IOB - Tussentijds voortgangsrapport
 - Document “Bestuurscollege 122 - opvolging Onderzoek IOB” en “Bestuurscollege 122 – bijlagen”
 - Benchmarkstudie “publication output” - januari 2015
- Interne kwaliteitsbewaking:
 - Evaluatiecriteria academisch personeel (in folder “Personeelsbeleid”)
 - Jaarverslagen IOB

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (T. De Herdt)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (F. Reyntjens)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)

Score voor dit item

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

2.2.2 ACCREDITATIE

De UA kan enkel een graad van master verlenen aan de student die met goed gevolg een opleiding heeft beëindigd die geaccrediteerd is volgens de procedure uit artikel 57 en volgenden van het structuurdecreet. (BO 3.3)

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

Toelichting

Alle IOB Masteropleidingen zijn **geaccrediteerd** (op basis van visitatie 2007). Tijdens de looptijd van de beheersovereenkomst waren er geen negatieve evaluaties.

De IOB masterprogramma's worden opnieuw gevisiteerd in de 2015 Visitatieronde Politieke Wetenschappen (bezoek commissie maart 2015). In het kader van de 2015 Visitatieronde werd het “ZER Onderwijsvisitatie 2014-2015” opgemaakt, dat een overzicht geeft van de verbetermaatregelen die het IOB nam naar aanleiding van de suggesties die werden gemaakt tijdens de voorbije visitatie (2007) alsook de maatregelen die het IOB op eigen initiatief nam op basis van andere evaluatie-instrumenten (zoals surveys, focusgroepen, alumni surveys, interne reflectie van stafleden tijdens bv. onderwijsdagen)

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

Documenten:

- ZER Onderwijsvisitatie 2006-2007
- ZER Masterprogramma's IOB 2014-15
- Lijst van verbetermaatregelen: zie ZER Masterprogramma's IOB 2014-15, bijlage II.6.

Contactpersoon:

- Voorzitter IOB (T. De Herdt)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)

Score voor dit item

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

2.2.3 KWALITEITSBEWAKING ONDERWIJS

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

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

Toelichting

Het IOB heeft een grondig uitgewerkt **systeem van kwaliteitsbewaking** van onderwijs dat aan de UA-voorwaarden voldoet. Dit systeem, de benchmarking en de resultaten van de kwaliteitsbewaking zijn uitvoerig besproken in verschillende hoofdstukken van het ZER Masterprogramma's IOB 2014-15. We verwijzen specifiek naar volgende elementen:

- Vakspecifieke **cursusinhoud**: Het IOB gebruikt hiervoor correspondentietabellen die een overzicht geven van beoogde eindtermen, de vertaling naar vakinhouden, onderwijs-, werk- en examenvormen (en criteria). Deze correspondentietabellen worden jaarlijks besproken en goedgekeurd op de Onderwijscommissie;
- Om te verzekeren dat rekening wordt gehouden met feedback van studenten werd een systeem uitgewerkt van **feedbackfiches**. Dit systeem werd door het UA-onderwijsdepartement geselecteerd als good practice in het kader van de Onderwijsdag 2014. Deze feedbackfiches vatten de belangrijkste input uit studentenfeedback samen en worden gebruikt bij het vastleggen van de cursusinhoud van het volgende academiejaar. (Volledige PDCA-cyclus);
- Via alumni-surveys en klankbordgroep meetings met **alumni** in het Zuiden houdt IOB ook rekening met de evaluatie en suggesties van oud-studenten. Het geeft ook de mogelijkheid om te volgen waar oud-studenten professioneel terecht komen en wat zij ervaren als sterktes en zwaktes in de IOB opleidingen;
- IOB maakte een internationale **benchmarkoefening** over de kwaliteit en beoordeling van de masterverhandelingen;
- In het kader van het ZER werd ook een **benchmarking** uitgevoerd van de masteropleidingen met de EADI-leerdoelen.

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

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

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

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

Als bijkomende kwaliteitscontrole verplicht IOB alle kandidaten tijdens het eerste jaar tot een **studieprogramma** (12 credits geavanceerde cursussen). Als verplicht onderdeel van de doctoraatsopleiding eist het IOB eveneens dat alle studenten een internationale peer-reviewed **publicatie** realiseren en een doctoraal **seminarie** presenteren op IOB.

De Doctoraatscommissie van het IOB vergadert op de relevante momenten en zorgt voor de opvolging van de spelregels, waarover ze systematisch rapporteert aan de Raad die haar beslissingen valideert. De lage drop-out ratio – vooral na de kwaliteitscontrole tijdens het eerste jaar – geeft aan dat dit beleid succesvol is.

Daarnaast organiseert IOB ook regelmatig kortlopende programma's, die geëvalueerd worden. Zo werd in het kader van het Intensive Programme (Erasmus) "The Politics and Economics of Aid" (10 dagen) gebruik gemaakt van een vooropgesteld evaluatiesjabloon dat vanuit EPOS (Erasmus) werd opgelegd. Daarnaast werd ook nog een bijkomende schriftelijke evaluatie georganiseerd door IOB (meer gericht op het peilen naar de kwaliteit en relevantie van de inhoud) en werd een focusgroepgesprek georganiseerd.

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

Documenten:

- Kwaliteitsbewaking, benchmarking en resultaten: zie ZER Masterprogramma's IOB 2014-15.
- Systeem van kwaliteitszorg in detail: zie ZER Masterprogramma's IOB 2014-15 (punt 2.4.1.)
- Poster Feedback Fiches
- Internationale benchmarkoefening kwaliteit thesissen: zie "External Benchmark Master's Dissertations 2014" en ZER Masterprogramma's IOB 2014-15
- Internationale benchmarking van de masteropleidingen met de EADI-leerdoelen: ZER Masterprogramma's IOB 2014-15 (punt 1.5.)

Contactpersonen:

- Kwaliteitszorg Masterprogramma's: Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet) en de medewerker kwaliteitszorg (CIKO, M. Baetens)
- Alumni-survey: stafid S. Dewachter
- Kwaliteitszorg doctorale opleiding: Voorzitter Doctoraatscommissie (J. Bastiaensen)

Score voor dit item

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

2.2.4 KWALITEITSBEWAKING ONDERZOEK

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

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

Toelichting

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

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

Hoe wordt ervoor gezorgd dat de output en impact van het onderzoek vergelijkbaar is met deze van de Vlaamse universiteiten en gelijkaardige buitenlandse instellingen? Vermits er in Vlaanderen geen gelijkaardige instituten bestaan, vergelijkt het IOB zich met andere Europese instituten. Dit gebeurt door de **benchmarkstudies** waarvan hoger sprake.

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

Documenten:

- Jaarverslagen IOB
- Onderzoeksbeleidsplan "Development processes, actors and policies 2013-17"
- Research at IOB 2013-2017
- "Opvolging onderzoeksvisite IOB – Tussentijds voortgangsrapport
- Benchmarkstudie publicatie-output januari 2015

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (T. De Herdt)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (F. Reyntjens)
- Bibliothecharis IOB (H. De Backer)

Score voor dit item

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

2.2.5 KWALITEITSBEWAKING DIENSTVERLENING

De UA zorgt, samen met het IOB, voor de kwaliteitsbewaking van de dienstverlening. (BO, 2.4)

- *Hoe wordt de kwaliteit van de dienstverlening gemeten?*

Toelichting

Hier wordt enkel de **externe dienstverlening** besproken, zoals die zich uit in partnerprogramma's overzee, activiteiten van wetenschapscommunicatie, advies aan overheden en het middenveld en deelname aan het publieke debat.

- De partnerprogramma's worden geëvalueerd door de financierende instanties en, in het geval van de samenwerking met Nicaragua, door een zelf bestelde audit.
- De "Debating Development" cyclus wordt geëvalueerd d.m.v. een enquête onder de deelnemers.
- De kwaliteit van de adviesverlening wordt niet specifiek gemeten. Het IOB gaat ervan uit dat de relevantie van deze activiteit blijkt uit het feit dat gouvernementele en niet-gouvernementele organisaties een beroep blijven doen op het IOB.
- Wat betreft deelname aan het publieke debat blijkt de relevantie uit het feit dat IOB-stafleden veel worden uitgenodigd en dat dragers van opiniestukken publicaties van IOB-stafleden ruim publiceren. Dat gebeurt ook meer en meer internationaal.

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

Documenten:

- Jaarverslagen IOB
- Evaluatie samenwerking Zuidpartners
- LTIS- USOS Nicaragua overview activities 2005-2014
- Evaluaties "Debating Development"
- Lijst Wetenschappelijke en Maatschappelijke Dienstverlening
- Evaluaties personeel 2013-2014

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (T. De Herdt)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (F. Reyntjens)

Score voor dit item

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

3. PERSONEELSBELEID

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

3.1 BELEIDSPLAN

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

3.1.1 BELEIDSPLAN PERSONEEL - VISIE PERSONEELSBELEID

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

Toelichting

Het personeelsbeleid houdt rekening met de verschillende personeelsstatuten binnen IOB.

De **vaste personeelsformatie** van IOB is functie van het (min of meer ongewijzigde) kernbudget: 12 voltijdse ZAP-leden, 10 FTE AAP-leden en 7 FTE ATP. Een budgetplanning op middellange termijn werd opgemaakt t.a.v. de Vlaamse Overheid in 2011 en nadien herzien wegens evoluties in het financiële kader (wijzigingen in dotatie UAntwerpen m.i.v. 2013, wijzigingen in dotatie Vlaamse Overheid m.i.v. 2015 en in functie van de ontstane behoefte aan de uitbouw van een post-doc-kader, cf. infra, “financieel beleid” en “post-doc beleid”)

Door de omschakeling van themagroepen naar één IOB-onderzoeksgroep worden ZAP-vacatures nu op IOB-niveau besproken. Dat leidt tot een meer coherent personeelsbeleid.

Daarnaast telt IOB een toenemend aantal BAP-leden (22 FTE in 2014), in functie van **externe financiering**. Mogelijk komt er nog een extra onderzoeksprofessor bij vanuit de BOF-financiering van de UAntwerpen.

In 2012 werd het ATP opgenomen in het vast aangestelde personeelskader van de UAntwerpen. In 2012 werd ook een extra (50%) ATP-lid aangesteld voor versterking van de alumni- en promotie-werking. In 2014 werd een “instituuetscoördinator” aangesteld, mede in functie van een vlottere interne coördinatie en externe communicatie met de centrale administratie van de UAntwerpen.

IOB definieerde eind 2013 ook een **post-docbeleid** om een kader van post-doc-onderzoekers te creëren dat in hoofdzaak werkt op externe financiering. Daartoe financiert IOB met eigen middelen (door afbouw van de reserves) de overbrugging van excellente PhD-studenten naar een externe post-doc. Daarnaast wil IOB extra financiering aantrekken via de aanstelling van een 50% ZAP-medewerker buiten structureel kader.

Het personeelsbeleid maakt onderdeel uit van het Beleidsplan 2012-2016 en wordt regelmatig bijgestuurd door de IOB Raad.

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

Bij ZAP-leden wordt gebruik gemaakt van evaluatieroosters die een evenwichtige verdeling van taken van onderwijs, onderzoek en dienstverlening bewaken per personeelslid en over verschillende personeelsleden. In de bepaling van onderwijsinzet wordt tevens verwezen naar onderwijsinzet bij partners in het Zuiden.

Bij AAP-leden wordt de evenwichtige inzet in onderwijs, onderzoek en dienstverlening bewaakt door een systeem van tijdsadministratie.

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

Documenten:

- Onderzoeksbeleidsplan "Development processes, actors and policies 2013-17"
- Zie documenten in folder "personeelsbeleid", gedifferentieerd naar AAP, ATP, post-doc en ZAP

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (T. De Herdt)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (F. Reyntjens)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)

Score voor dit item

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

3.1.2 BELEIDSPLAN PERSONEEL - AANWERVING EN PERSONEELSFORMATIE

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

Toelichting

IOB volgt de richtlijnen en procedures van de UAntwerpen in verband met aanwerving, bevordering, evaluatie, vorming, uitwisseling en beloning van personeel.

Wat de aanstelling van **nieuw personeel** betreft:

- De profielen van de recente (4) ZAP-vacatures werden gedefinieerd in lijn met de herstructurering van de onderzoeksarchitectuur ("Ontwikkelingsprocessen, actoren en beleid, 2013-17").
- AAP-vacatures (1 à 3 aanstellingen per jaar) worden gedefinieerd vanuit de zorg voor evenwichtige aandacht voor verschillende onderzoekslijnen, verschillende methodologische expertise, regionale expertise en specifieke onderwijsbehoeften.
- Alle nieuwe personeelsprofielen worden besproken in de Instituutsraad, die advies geeft voor beslissing door de Raad van Bestuur van de UAntwerpen. De door deze Raad opgelegde eisen t.a.v. aanstelling van ZAP-leden zijn de laatste jaren aanzienlijk verstrengd.

Met alle personeelsleden worden **evaluaties** gevoerd in functie van voorafgaande oriëntatie- en/of doelgesprekken. Bevorderingen zijn functie van prestaties in de voorbije periode en van beschikbare middelen. Voor AP stelt de bibliothecaris ook telkens een bibliometrisch profiel op.

Bij de samenstelling van evaluatie- en promotie-commissies maakt IOB gebruik van externe leden.

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

Documenten:

- Zie folder personeelsbeleid, gedifferentieerd naar AAP, ATP, post-doc en ZAP
- Personeelsoverzichten: zie Jaarverslagen IOB

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (T. De Herdt)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (F. Reyntjens)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)

Score voor dit item

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

4. MANAGEMENT EN BELEID

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

4.1 DOELSTELLINGEN EN RISICO'S

4.1.1 MISSIE EN VISIE

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

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

Toelichting

De missie van IOB staat in de opdrachtverklaring (2002) en bestaat uit zes punten. Op uitdrukkelijke vraag van de onderzoeksaudit werd deze opdrachtverklaring herbekeken in 2012, en vervolgens herbevestigd. De opdrachtverklaring geeft de bestaansreden en hoofddoelstellingen weer van IOB, alsook de krijtlijnen waarbinnen die missie wordt verwezenlijkt.

De opdrachtverklaring van IOB heeft een prominente plaats:

- op de IOB-**website**,
- in ons gebouw, in vier talen.
- in alle IOB jaarverslagen en evaluatierapporten.

Het is belangrijk om de opdrachtverklaring te lezen als één evenwichtig geheel, en dus ook om dit evenwicht te bewaken, zoals terecht aangegeven in een vorig visitatierapport. Met de invoering van een evaluatiesjabloon voor ZAP waarin activiteiten van onderwijs, onderzoek en dienstverlening evenwichtig aan bod komen, én waarin het aandeel onderwijs systematisch wordt gereduceerd tot 30% en dat van dienstverlening opgetrokken tot 40%, erkent ook de UAntwerpen de eigen nadruk die IOB legt op activiteiten van maatschappelijke dienstverlening. De activiteiten van IOB passen ook binnen het internationaliseringsbeleid van de UAntwerpen. Zie ook verder bij evaluatie Academisch Personeel. Een en ander zal ook verder geëxpliciteerd worden in een aparte beheersovereenkomst die de relaties tussen IOB en de UAntwerpen vastlegt.

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

Documenten:

- Website: www.uantwerpen.be/en/faculties/iob/about-iob/mission-statement/
- Evaluatie Beheersovereenkomst 2006-2010, 17 mei 2010
- Jaarverslagen IOB

Contactpersonen:

- IOB:

○ Voorzitter IOB (T. De Herdt), ○ Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet), ○ Voorzitter Onderzoekscommissie (F. Reyntjens) • UAntwerpen ○ Rector (A. Verschoren) ○ Vice-rector (J. Meeusen)
Score voor dit item ☐ 0: onbestaand ☐ 1: ad-hoc basis ☐ 2: gestructureerde aanzet ☐ 3: gedefinieerd ☒ 4: beheerst systeem ☐ 5: geoptimaliseerd
4.1.2 VISIE - DOELSTELLINGEN Het IOB heeft haar visie vertaald in doelstellingen. – <i>Zijn de doelstellingen van de organisatie uitgeschreven?</i> – <i>Werden deze uitgevoerd en gerealiseerd? (in welke mate)</i> – <i>Zijn deze vertaald in de verschillende niveaus van de organisatie?</i>
Toelichting De doelstellingen van de organisatie werden voor de drie kernopdrachten van IOB uitgeschreven in het beleidsplan, dat laatst in 2011 werd geactualiseerd. Over de realisatie van deze doelstellingen wordt jaarlijks gerapporteerd in het administratieve jaarverslag. Daaruit blijkt dat de in het beleidsplan aangegeven doelstellingen over het algemeen worden behaald. Organisatorisch worden (1) de doelstellingen in verband met onderwijs, behalve doctoraatsonderzoek, opgevolgd door de onderwijscommissie, (2) de doelstellingen in verband met onderzoek, wetenschappelijke en maatschappelijke dienstverlening, behalve doctoraatsonderzoek, opgevolgd door de onderzoekscommissie, en (3) de doelstellingen in verband met de IOB-doctoraten, opgevolgd door de Doctoraatscommissie, in samenspraak met de coördinatoren van de onderzoekslijnen. Het Bureau van het IOB staat in voor het algemene beleid. Zowel het algemene beleid als het beleid inzake de verschillende kernopdrachten wordt gevoerd in nauwe samenhang met het beleid van de UAntwerpen in deze domeinen. Relevante documenten en/of personen die we tijdens bezoek hierover kunnen spreken Documenten: • Beleidsplan 2012-16, • Organiek reglement IOB, • Organigram IOB Contactpersonen: • Voorzitter IOB (T. De Herdt) • Voorzitter Onderzoekscommissie (F. Reyntjens) • Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)
Score voor dit item ☐ 0: onbestaand ☐ 1: ad-hoc basis ☐ 2: gestructureerde aanzet ☐ 3: gedefinieerd ☒ 4: beheerst systeem ☐ 5: geoptimaliseerd

4.1.3 Risico's

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

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

Toelichting

Het IOB voert regelmatig SWOT-analyses uit in het kader van verschillende visitaties:

- 2009: Sterkte/zwakte-analyse van de doelstellingen van het vorige beleidsplan en van de interne processen van organisatie en kwaliteitscontrole, in het kader van de zelfevaluatie ter voorbereiding van de evaluatie van de beheersovereenkomst in 2010.
- 2011: SWOT-analyse van het onderzoeksbeleid
- 2014: Sterkte-zwakte-analyse van de Masterprogramma's en SWOTCH-analyse van het internationaliseringsbeleid.

De door de visitaties voorgestelde maatregelen werden, wat betreft **onderzoek**, beantwoord met een grondige hervorming van het onderzoeksbeleid, en nauw opgevolgd door de Onderzoeksraad van de UAntwerpen (cf. Voortgangsrapport 2013).

De conclusies van de zelfevaluatie **onderwijs** werden inmiddels (en in afwachting van het bezoek van het visitatiepanel) omgezet in een "internationaliseringsbeleid".

Na de onderzoeksvisitatie van 2011 en de onderwijsvisitatie van 2015, en in functie van een aantal nieuwe externe uitdagingen (o.m. de budgettaire context, verschuivingen in het landschap van het hoger onderwijs, verschuivingen in patronen van globale ongelijkheid en duurzame ontwikkeling) is het de bedoeling deze oefening eind 2015 opnieuw te herhalen, met het oog op een vernieuwd beleidsplan.

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

Documenten:

- Zelfevaluatierapport Beheersovereenkomst 2010
- Zelfevaluatie Onderzoek IOB 2001-2010
- "Research at IOB 2013-2017",
- ZER Masterprogramma's IOB 2014-15
- Internationaliseringsplan 2015

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (T. De Herdt)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (F. Reyntjens)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)

Score voor dit item

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

4.2 OPVOLGING EN RAPPORTERING

4.2.1 MONITORING

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

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

Toelichting

Monitoring en evaluatie gebeuren op verschillende niveaus en momenten:

- voor academisch en administratief personeel voor het geheel van hun taken, op regelmatige en vooraf bepaalde tijdstippen;
- voor specifieke activiteiten:
 - studentenevaluaties en focusgroepen van cursussen in Masterprogramma, alumni-surveys, monitoring selectieprocedure,
 - jaarlijkse evaluaties van korte opleidingsprogramma's,
 - jaarlijkse "progress reports" PhD-studenten,
 - jaarlijkse evaluatie debattencyclus,
 - jaarlijkse evaluatie debatavond Grote Meren,
 - publicatie-outputmeting via benchmarkstudie, ...);
- voor het geheel van de activiteiten en voor de bedrijfsvoering bij de opmaak van het jaarverslag;
- bij het schrijven van de zelfevaluaties in kader van onderzoeks en onderwijsvisitaties;
- op het moment van interim-evaluaties van de lange-termijnsamenwerking in het Zuiden, hetzij door externen, hetzij door IOB zelf.

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

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

Documenten:

- Zie documenten vermeld bij punten 2.2.1. – 2.2.5.

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (T. De Herdt)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (F. Reyntjens)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)

Score voor dit item

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

4.2.2 RAPPORTERING

Het IOB rapporteert over de uitvoering van haar opdrachten.

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

Toelichting

Bijna alle in 4.2.1. vermelde instrumenten worden extern gerapporteerd:

- De resultaten van **evaluatie van academisch personeel** worden behandeld door specifieke commissies, met aanwezigheid van externe beoordelaars in het geval van ZAP-leden, en besproken door de IOB Raad. De resultaten van monitoring van alle personeel worden ook gerapporteerd aan het Bestuurscollege van de UAntwerpen voor AP en ATP, en aan de Raad van Bestuur i.g.v. promotie van ZAP. De dossiers van docenten bevatten ook evaluaties van studenten. Rapportagemiddelen worden in toenemende mate gestandaardiseerd (b.v. templates voor evaluatie AAP, ATP, e-curriculum ZAP), alsook de evaluatiecriteria (cf. Evaluatie- en excellentiecriteria AAP & doctorandi, Evaluatiecriteria ZAP).
- De monitoring i.v.m. **onderwijsactiviteiten** en **onderzoeks- en dienstverleningsactiviteiten** wordt gerapporteerd en besproken in de Onderwijs- en Onderzoekscommissies, die rapporteren aan de IOB Raad. Andere activiteiten (b.v. debatavonden, partnerwerking, enz.) en elementen van algemeen beleid zijn rechtstreeks voorwerp van discussie in de IOB Raad. De verslagen van de IOB Raad worden op hun beurt gerapporteerd aan het UA-Bestuurscollege en aan de UA-Raad van Bestuur.
- **Zelfevaluatie-rapporten** voor onderwijs en onderzoek werden bezorgd aan de externe evaluatiecommissies, maar ook naar de UA-Onderwijsraad, respectievelijk Onderzoeksraad, die de verdere opvolging verzekeren via opvolgrapporten (OwR) en voortgangsrapporten (OzR).
- Het geheel van de activiteiten en de bedrijfsvoering van IOB worden jaarlijks, via een Engelstalig **jaarverslag** en via een Nederlandstalig administratief jaarverslag, gerapporteerd aan
 - (1) de Wetenschappelijke Raad van Advies, bestaande uit verschillende externe leden uit het brede veld van ontwikkelingsstudies en ontwikkelingsactoren;
 - (2) de UAntwerpen Raad van Bestuur;
 - (3) de Vlaamse Overheid;
 - (4) het publiek via de website.

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

Documenten:

- Jaarverslagen IOB
- Onderwijs: Folder "Evaluatieronde 2007"
- Onderzoek: Folder "Onderzoeksaudit 2011"
- Verslagen IOB Onderzoekscommissie
- Verslagen IOB Onderwijscommissie
- Verslagen Wetenschappelijke Raad van Advies (WRA)

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (T. De Herdt)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (F. Reyntjens)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)

Score voor dit item

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

4.3 MANAGEMENT VAN HET IOB

4.3.1 ORGANISATIESTRUCTUUR

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

- *Wat is de basis van de organisatiestructuur?*
- *Zijn de nodige coördinatiemechanismen ingebouwd en op elkaar afgestemd?*

- *Hoe biedt deze structuur de nodige flexibiliteit om met wijzigingen om te gaan?*

Toelichting

In 2012 werd de organisatiestructuur van IOB gevoelig aangepast op grond van de aanbevelingen na de vorige evaluatie van de Beheersovereenkomst. De voorzitters van de Onderwijscommissie en Onderzoekscmissie zetelen nu mee in het **Bureau**, samen met een vertegenwoordiging van de AAP- en ATP-geleding.

Daarnaast zijn de verschillende themagroepen geïntegreerd tot één IOB-**onderzoeksgroep**. Daardoor verloopt de selectie en opvolging van AAP en ZAP nu meer gestandaardiseerd. De woordvoerder van de onderzoeksgroep is ook de voorzitter van de **onderzoekscmissie**. De onderzoekscmissie heeft voornamelijk een overzichtsrol, de dagelijkse opvolging van het onderzoek wordt geschraagd door individuele ZAP-leden en post-docs. Daarnaast faciliteert de commissie onderzoek, onder meer d.m.v. een onderzoeksfonds en publicatie van discussion papers met externe review.

Wat **onderwijs** betreft ligt de coördinatie van AAP-inbreng bij de coördinator van het opleidingsonderdeel, met een overzichtsrol voor de voorzitter van de **onderwijscommissie**. De programmadirecteur staat in voor de IOB-Masterprogramma's en een ander ZAP-lid neemt die taak op zich voor de onderwijsactiviteiten i.s.m. onze partnerinstellingen.

De begeleiding van **doctoraatsstudenten** gebeurt centraal onder coördinatie van een promotor, met inbreng van een individuele PhD-commissie en met een regulerende rol voor de IOB Doctoraatscommissie en de Antwerp Doctoral School (ADS). In navolging van de ADS werden de IOB spelregels en procedures in 2012 zonder problemen aangepast aan de nieuwe competentiegerichtte doctoraatsopleiding.

Het **ATP** wordt opgevolgd door de voorzitter van het instituut, onder meer via maandelijkse ATP-vergaderingen.

Ten slotte vermelden we ook de oprichting, in 2012, van een Wetenschappelijke Raad van Advies, met externe vertegenwoordigers van homologe instituten, experts in ontwikkelingsstudies en actoren van ontwikkelingsbeleid.

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

Documenten:

- Organiek reglement IOB
- Bijlage bij het Organiek Reglement,
- Nota Wetenschappelijke Raad van Advies
- Folder: "Verslagen WRA"

Contactpersonen:

- Alle IOB-stafleden

Score voor dit item

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

4.3.2 WAARDEN EN NORMEN

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

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

Toelichting

IOB wil een "groot klein instituut" zijn, d.w.z. een instituut dat niet meer klein is, maar ook geen instituut dat alles in huis wil hebben. IOB wil een niche uitbouwen van internationaal erkende expertise. Tot enkele jaren geleden gebeurde dat door te focussen op vier thema's, in vier themagroepen. Nu de onderzoeksexpertise verenigd werd in één IOB onderzoeksgroep, waakt IOB erover dat het "groot kleine" karakter van het instituut niet in het gedrang komt, zelfs al wordt het (hypothese-gedreven karakter van het) onderzoek en de koppeling met maatschappelijke dienstverlening nu onvermijdelijk grotendeels vormgegeven op het niveau van 12 ZAP-leden.

IOB heeft een duidelijke niche afgebakend. Het heeft een sterke focus op de armste landen van de wereld, een sterke (maar niet allesomvattende) regionale focus en een sterke thematische focus op kwaliteitsvolle empirische analyse van beleidsprocessen. De individuele onderzoeksinteresses van ZAP-leden overlappen rond deze centrale foci. Tegelijk ontstaat zo de nodige flexibiliteit om nieuwe thematieken aan te boren in functie van zich aandienende opportuniteiten.

In organisatorisch opzicht is het voor IOB ook zeer belangrijk om te werken met drie nauw verstrengelde Masterprogramma's waarbinnen met team-teaching wordt gewerkt. De Masterprogramma's vormen op die manier een middelpuntzoekende kracht.

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

Documenten:

- Jaarverslagen IOB

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (T. De Herdt)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (F. Reyntjens)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)

Score voor dit item

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

4.4 VERANDERINGSMANAGEMENT

4.4.1 DOORVOEREN VERANDERINGEN

Het IOB voert verandering door op een geplande manier.

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

Toelichting

IOB heeft in de afgelopen jaren heel wat ervaring opgebouwd met veranderingsprocessen. De aanleiding om veranderingsprocessen te initiëren varieert, maar gebeurt doorgaans in functie van externe visitaties en evaluaties. De twee belangrijkste transitieprocessen van de afgelopen jaren zijn:

- In 2005-2006 onderging het **onderwijs**landschap binnen IOB een significante herstructurering, met de omvorming van de IOB-Masterprogramma's in een modulaire structuur.

- In de periode 2010-2011 heeft het **onderzoeksbeleid** een significante herstructurering doorgemaakt. Mede in respons op de onderzoeksevaluatie en de evaluatie van de beheersovereenkomst werden de vier themagroepen geïntegreerd in één onderzoeksgroep waarbij individuele ZAP-leden hun onderzoekslijn uitwerken in en rond een aantal gemeenschappelijke foci.

Beide processen hebben veel tijd en energie gevraagd maar hebben inmiddels ook hun vruchten afgeworpen. IOB streeft er daarom naar om in de komende jaren voldoende flexibel te blijven, zonder meteen opnieuw een grote herstructurering door te voeren. Zowel de modulaire onderwijsstructuur als het flexibele onderzoeksbeleid geven de mogelijkheid om in in te gaan op nieuwe opportuniteiten en uitdagingen zonder daarbij de gehele onderwijs- of onderzoeksinfrastructuur opnieuw in vraag te stellen. Uit beide processen heeft IOB ook geleerd dat de motivatie van stafleden een cruciaal ingrediënt is van een performante academische organisatie. Daarom worden mogelijke veranderingen steeds intern afgetoetst en besproken in de bestaande overlegorganen en indien nodig in ad-hoc-werkgroepen.

Een belangrijk sluitstuk is een goede monitoring van onze activiteiten. IOB heeft daarom procedures die waken over een gelijkwaardige inbreng van alle stafleden en die instaan voor een tijdige detectie van problemen en nieuwe uitdagingen en identificatie van oplossingen. De oprichting van een Wetenschappelijke Raad voor Advies is voorts een belangrijk instrument van externe toetsing van onze prestatie.

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

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (T. De Herdt)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (F. Reyntjens)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)

Score voor dit item

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

4.4.2 IMPLEMENTATIE VERANDERING

Het IOB implementeert de verandering.

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

Toelichting

Het lopende beleidsplan (2012-2016) vermeldt duidelijke doelstellingen die werden geoperationaliseerd in concreet te behalen resultaten. De ervaring leert weliswaar dat een vooraf uitgewerkt veranderingstraject erg snel wordt achterhaald door de snel evoluerende context, bijvoorbeeld inzake de eisen die gesteld worden aan nieuwe ZAP-leden. Meer algemeen wordt de beleidsmarge van IOB steeds meer gestuurd vanuit de universitaire departementen Onderwijs, Onderzoek en Dienstverlening. Sinds de nieuwe samenstelling van het Bureau, waarin zowel de voorzitter van de Onderwijs- als van de Onderzoekscommissie vertegenwoordigd zijn, zijn de taken en verantwoordelijkheden duidelijk uitgewerkt en geïntegreerd in één beleidsstructuur.

De interne communicatie verloopt via bestaande structuren zoals de individuele oriëntatie- en doel-gesprekken en de Onderwijs-, Onderzoeks- en Doctoraatscommissie, en via ad-hoc-vergaderingen. IOB stelt ook in een uitgebreide en up-to-date A-Z-gids ter beschikking van (oude en nieuwe) personeelsleden. Ook een aantal

informele ontmoetingsmomenten (nieuwjaarsreceptie, maandelijkse happy hour, ...) worden systematisch ingebouwd.

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

Documenten:

- Beleidsplan 2012-16

Contactpersonen:

- Voorzitter IOB (T. De Herdt)
- Voorzitter Onderzoekscommissie (F. Reyntjens)
- Voorzitter Onderwijscommissie (N. Holvoet)

Score voor dit item

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