

VERSLAG

EVALUATIE VAN DE UITVOERING VAN DE BEHEERSOVEREENKOMST

INSTITUUT VOOR ONTWIKKELINGSBELEID- EN BEHEER (IOB)
ANTWERPEN

Juni 2015

INLEIDING

De Vlaamse Gemeenschap heeft voor de periode 2011-2016 een beheersovereenkomst afgesloten met het Instituut voor Ontwikkelingsbeleid en Beheer (IOB). Onderdeel van deze overeenkomst is dat de uitvoering ervan op het eind van de cyclus wordt geëvalueerd door een evaluatiecommissie, aangesteld door de minister. Deze commissie is in maart 2015 samengesteld en bestaat uit:

Dirk Buyens, Vlerick Business School (voorzitter)

Arjan de Haan, International Development Research Centre, IDRC, Canada

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

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

Eind maart 2015 heeft de commissie het Zelfevaluatieverslag van het IOB ontvangen. De visitatie werd uitgevoerd op 22 April 2015 en heeft de commissie de mogelijkheid geboden om gestructureerde gesprekken te voeren met vertegenwoordigers van alle geledingen van het IOB: het Bureau, verantwoordelijken voor de programma's, het onderwijs, de kwaliteitsbewaking, of voor alumni en promotie, alsook vertegenwoordigers van het assisterend academisch personeel (AAP), bijzonder academisch personeel (BAP), zelfstandig academisch personeel (ZAP), de administratieve medewerkers (ATP) en studenten. De commissie heeft ook een rondleiding gekregen in de bibliotheek van de Universiteit Antwerpen (UA) waar het IOB een voorbehouden ruimte heeft.

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

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

1. Opdracht en missie

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

In de vorige visitatie en bijhorende evaluatie van het IOB (mei 2010) werd het belang van deze complementariteit tussen onderwijs, onderzoek en dienstverlening terecht sterk beklemtoond. De reputatie, kwaliteit en meerwaarde van het IOB hangt immers nauw samen met de capaciteit om de aangeboden Masters te koppelen aan de onderzoeksactiviteiten en dit alles te ondersteunen door gerichte wetenschappelijke en maatschappelijke dienstverlening. In het rapport van de 2010 evaluatie werd de zorg uitgesproken dat deze kernopdracht “*onder druk*” stond, hoofdzakelijk omwille van het gevoerde UA beleid inzake promoties, die niet noodzakelijk de juiste incentives gaf aan het personeel om de diverse opdrachten van het IOB op evenwichtige manier te combineren. Tegelijk werd vastgesteld dat het bestaan van niet minder dan zes ZAP-vacatures het IOB kansen bood om een “*identiteitstransitie*” door te maken, mede inzake de keuze van thematische invalshoeken.

De commissie kon tijdens haar bezoek in april 2015 vaststellen dat deze uitdagingen de voorbije jaren opgepakt werden en positieve effecten hebben teweeggebracht. De aangehaalde pijnpunten werden onder meer weggewerkt door een:

- (i) Betere integratie (eerder dan een strakke ‘inkapseling’) in de globale werking en beleidsstructuren van de UA *mét* respect voor de identiteit, autonomie, multi-disciplinaire aanpak en diverse kernopdrachten van het IOB; dit heeft de nodige zekerheid en prikkels geboden aan de betrokken stafleden om (met afgesproken verdeelsleutels) aandacht te besteden aan de drie taken van het IOB –een kentering die werd versterkt door een verfijning van de criteria en doelstellingen vastgelegd voor academisch personeel en bijhorende instrumenten voor evaluatie.
- (ii) Nieuw onderzoeksbeleidsplan dat geleid heeft tot de herstructurering van de diverse themagroepen in één onderzoeksgroep; dit heeft niet alleen de synergieën tussen onderwijs, onderzoek en dienstverlening versterkt, maar ook kansen geboden om flexibel in te spelen op een snel evoluerende omgeving en beleidsagenda inzake internationale samenwerking
- (iii) Opwaardering van de dimensie maatschappelijke dienstverlening, die resulteert in een ‘win-win’ situatie voor de UA (o.m. op vlak van internationalisering) en zich weerspiegelt in het stijgend aantal publicaties die voortvloeien uit activiteiten in het kader van (betaalde) dienstverlening.
- (iv) Perspectief op een volledige invulling van het ZAP-kader vanaf 1/10/2015, dat opportuniteiten schept om nieuwe thematieken op te nemen.

In haar zelfevaluatie wordt vooropgesteld dat deze (en andere) veranderingen geleid hebben tot een “*grondige gedaanteverwisseling*” van het IOB. Deze vertaalt zich ook in een vereenvoudiging en optimalisering van de ‘governance’ en management structuren van het instituut (zie hieronder). De commissie heeft kunnen vaststellen dat er een groot intern draagvlak bestaat voor de doorgevoerde hervormingen, die ook positieve effecten hebben op de algemene sfeer in het huis én de motivatiegraad aan het personeel in alle geledingen. Het probleem van de globale “workload” blijft een issue maar werd

voor diverse stafleden deels verholpen door een rationalisatie van de overleg- en besluitvormingsmechanismen die de “vergadertijd” hebben ingekort.

2. Onderwijsbeleid

Het IOB biedt drie Masters aan van een duurtijd van 1 jaar, met name (i) Governance & Development; (ii) Globalisation & Development; en (iii) Development Evaluation and Management. Aan elke Master zijn 4 modules verbonden (met een aantal specifieke ‘tracks’) waarvan de eerste module gericht is op “Theories of Development” en “research methods” en de vierde de “Dissertation” omvat. Op basis van de ingewonnen informatie oordeelt de commissie dat deze masters consistent zijn met de missie van het IOB en meerwaarde bieden in Vlaanderen, België en internationaal. Sterke punten zijn onder meer de specialisatie, de multi-disciplinaire aanpak en ook de aansluiting op de evoluerende agendas voor internationale samenwerking. Er is een competentie-gerichte focus (i.e. bekwamen tot ‘*development professionals*’), met aandacht voor zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethodes.

Sinds de laatste curriculumhervorming sluit het onderwijsaanbod in module II en III alsook in de masterdissertaties (module IV) nauw aan bij de inhoudelijke onderzoeklijnen van IOB en het publicatiebeleid (zo heeft IOB een aanmoedigingsfonds ingericht om uitmuntende dissertaties van oudstudenten om te zetten in publicaties). De ratio staf-student bedraagt 6:1 wat gelegitimeerd lijkt gelet op de sterke opvolging van de studenten doorheen de cyclus.

De behaalde resultaten overschrijden de verwachtingen van de beheersovereenkomst (i.e. “*tenminste 45 einddiploma’s afleveren*” en “*ten minste twee nieuwe studenten hun doctoraatswerk te laten aanvatten*”). Het IOB leverde over de afgelopen periode van vijf jaar gemiddeld op jaarbasis 55 einddiploma’s af in de 3 Masters en in dit tijdsbestek 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.

De beheers- en kwaliteitsbewakingssystemen inzake onderwijs zijn over de jaren heen systematisch verfijnd, onder meer op basis van benchmarkoefeningen, en kunnen thans als geoptimaliseerd beschouwd worden. Dit geldt onder meer voor de ‘*feedback-fiches*’ op de kwaliteit van de lessen (die op een meer geïnstitutionaliseerde manier worden behandeld en opgevolgd) of the benchmarken van thesissen (wat geleid heeft tot een verfijning van de criteria en betere globale beoordelingen). Ook inzake onderwijsmethodieken wordt gezocht naar vernieuwing, begeleiding beginnende docenten en naar het doorvoeren van ‘best practices’ (bvb door middel van ‘poster-sessies’ waarin studenten hun werk kenbaar kunnen maken en bespreken met collega’s en staf). Voor meer details zie verslag van een recente visitatie voor het luik onderwijs en het bijhorend zelfevaluatie-rapport van IOB van hun “Advanced master programmes”.

In de praktijk neemt het aantal toegelaten studenten toe, met een stijging doorheen de jaren tot 70 studenten voor 2013-2014, die uit diverse disciplines komen (volgens het jaarrapport 2014 was 59% afkomstig uit de politieke en sociale wetenschappen en 33% uit de economische en management hoek). Het aantal zelf-gefinancierde studenten bedraagt meer dan 50%, mede door een daling van beschikbare studiebeurzen via diverse programma’s. Het aantal buitenlandse studenten bedraagt gemiddeld 94% op jaarbasis. Het gros komt uit ‘middle-income countries’ (MIC), ondanks de naambekendheid en focus van het IOB op Centraal Afrika. Volgens de studenten stelt dit geen probleem inzake de relevantie van de onderwijsstof, mede omdat IOB docenten ervaring hebben in andere regio’s en ook gevoed worden door

de partnerschappen met zuidelijke instituten. Studenten uit MIC landen interesseren zich aan de problematiek van de armste landen en het onderwijs van IOB is vooral thematisch gericht. Over het algemeen wordt IOB door de buitenlandse studenten niet gezien als een *'Eurocentrische club'* (ondanks de overgrote meerderheid aan noordelijke docenten) en wordt de openheid geapprecieerd waarmee in IOB kan gediscussieerd worden over uiteenlopende visies over ontwikkeling en cultuur (ook al viel er ook een afwijkende mening te horen dat er soms sprake is van ideologische vooringenomenheid in de uiteenzettingen rond bepaalde, vooral economische thema's).

Op heden komt 10-15% uit het Noorden en de bedoeling is dit op te trekken tot 25%, mede door meer structurele kansen te bieden op stages/veldwerk in het Zuiden en via het uitbouwen van 'joint masters programmes'. De realiteit van de doctoraten ligt anders, met een meerderheid aan Europeanen (55%), wat nog versterkt zal worden door het afschaffen van het ICP-PhD door de VLIR. De onderzoeksprojecten van die organisatie vangen dt maar deels op.

3. Onderzoeksbeleid

In de vorige visitatie (2010) werd de coördinatiestructuur van het IOB om onderzoek te organiseren kritisch bekeken vanuit diverse oogpunten. De opsplitsing in 4 themagroepen (die voor een deel in silo's opereerden) bleek niet gunstig om inhoudelijke synergieën te bewerkstelligen inzake onderzoek (en aansluitend onderwijs en coherente dienstverlening). De vraag rees ook of er voldoende kritische massa was binnen de themagroepen.

Als lerende organisatie heeft IOB deze (en andere interne en externe) bevragingen aangegrepen om via zelfreflectie, benchmarkoefeningen en evaluaties het onderzoeksbeleid over een andere boeg te gooien. Dit resulteerde onder meer in een herstructurering van de themagroepen in één onderzoeksgroep, met diverse lijnen. In het zelfevaluatie-rapport wordt uitdrukkelijk gesteld dat de diverse onderzoeklijnen *"functionele"* en geen *"administratieve platformen"* zijn. Uit de bevraging van het betrokken personeel blijkt dat deze omme slag, doorgevoerd binnen 2013, heel wat ten goede veranderd heeft. Het scheidt een kader voor een meer systematische interactie en bevruchting van ideeën tussen de diverse actoren. Het werkt synergieën in de hand en verhoogt de kritische massa die kan ingezet worden in onderzoeksprojecten. Het biedt aan doctorandi tevens een houvast om "hun plekje" te vinden in een groter geheel. Het helpt keuzes maken inzake vacatures en selectie van kandidaten en stimuleert een meer globale kijk op de kwaliteit van IOB publicaties. De hervorming werd goed samengevat door een geconsulteerd staf lid: *"Now we are one family, contrary to a few years ago"*.

Anderzijds toont de praktijk ook aan dat er een aantal schaduwzijden zijn aan deze flexibele, functionele beandering van onderzoek, zonder strakke themagroepen en structuren. Onvermijdelijk krijg je in een dergelijk kader wat minder coherentie. Ook kunnen jonge onderzoekers initieel wat verloren lopen bij gebrek aan vaste kaders. Uit de lijst publicaties (zie jaarverslag 2014) is het niet makkelijk een 'rode draad' in het gefragmenteerd onderzoeks aanbod te detecteren en te zien wat nu precies de collectieve visie, de 'narrative' en het profiel van het instituut zijn. Maar volgens de commissie wegen de baten vooralsnog zeker zwaarder door dan de mogelijke nadelen en wordt de IOB derhalve aangemoedigd om de ingeslagen weg verder te bewandelen.

De realisatie van de doelstellingen inzake onderzoek wordt mede verzekerd door het reserveren van een standard percentage van 40% van de tijd van het ZAP voor onderzoek en kwalitatief door diverse interne systemen alsook de international samengestelde Wetenschappelijke Raad van Advies, die jaarlijks bijeenkomt. Een duidelijke indicator van de goede werking van dit onderzoeksluik is de spectaculaire

stijging van het totaal aantal CERES/EADI ABC-publicaties, AB-publicaties en A-publicaties in de voorbije jaren (zowel kwantitatief als kwalitatief). Vanuit evaluatief oogpunt is het belangrijk te verwijzen naar een recente benchmarking die duidelijk aantoonde dat het IOB ook internationaal hoog scoort met zijn publicaties qua output en impact (zie jaarverslag 2014, p. 8).

Gelet op de erkenning van het IOB en de kwaliteit van de geleverde producten en diensten, is de commissie van oordeel dat het IOB wellicht te 'low profile' en te bescheiden is naar buiten uit. Dit kan deels verklaard worden door de noodzaak om in de eerste 10-15 jaar de interne funderingen en bijhorende systemen van het instituut op te zetten en te consolideren. Daar is heel wat energie ingegaan, ook de tijdens de nu geëvalueerde periode. Maar daardoor heeft het IOB zich minder pro-actief geprofileerd naar buiten toe. Niet alleen om de branding te verbeteren, maar ook om een effectieve 'uptake' van haar degelijke onderzoeksproducten door beleidsmakers en praktijkmensen te verbeteren.

Een voorbeeld kan dit illustreren: het IOB produceert sinds jaar en dag empirisch onderbouwd en relevant onderzoek inzake Centraal Afrika. Dit is een regio bezaaid met fragiele staten, waar de internationale gemeenschap (en ook België) vaak z'n tanden op stuk bijt als het erop aankomt werkbare oplossingen te vinden voor de structurele armoede en governance problemen van die landen. Het komt de commissie voor dat te weinig van de kennis die terzake door IOB werd opgebouwd effectief z'n weg vindt naar dit soort actoren – die grote behoefte hebben aan door onderzoek onderbouwde interventie-strategieën. Dit zou deels kunnen verholpen worden indien IOB meer naar buiten treedt ('going public') en als 'change maker' probeert te opereren, vooral dan in een actieve rol van 'kennisbemiddeling' en via een strategische communicatie. Uit gesprekken met de staf is gebleken dat deze optie interesse opwekt, maar dat het '*actief de boer opgaan*' vooralsnog ad hoc blijft (via individuen die deze publieke rol opnemen). Ook de communicatie wordt nog niet echt op een leest geschoeid van een rol van kennisbemiddelaar.

4. Dienstverlening

Dit is het derde luik van de IOB-missie, dat meer ademruimte heeft gekregen na het uitklaren van de situatie met de UA betreffende criteria voor promotie (met 30% van de tijd die daar nu in principe voor kan gereserveerd worden). Dienstverlening neemt diverse vormen aan: (i) consultancies voor Belgische en internationale klanten die gebruik maken van de expertise van IOB; (ii) participatie in kennisplatformen; (iii) hertalen van onderzoek naar diverse categorieën actoren betrokken bij de ontwikkelingssamenwerking; (iv) institutionele samenwerking met zuidelijke research en trainingsinstituten, enz. Dit alles voedt niet alleen het wetenschappelijke werk en het onderwijs, maar verstrekt het IOB ook een verhoogde 'branding'.

Volgens commissie lijkt dit luik comparatief minder strategisch aangestuurd te worden door het IOB. Die grotere openheid is te begrijpen vanuit het oogpunt dat dienstverlening soepel moet kunnen inspelen op wisselende 'vragen' naar producten en diensten vanwege het IOB. Omgekeerd zou IOB er baat bij kunnen hebben om iets meer lijn en structuur te voorzien in dit luik, mede om te verzekeren dat deze activiteiten optimaal bijdragen tot de andere doelstellingen van de instelling, inzonderheid een sterkere branding en een duidelijker beeld waar IOB voor staat.

5. Samenwerking binnen en buiten Vlaanderen

Nauw hierbij aansluitend heb je dit luik van strategische partnerschappen. IOB heeft een lange traditie van samenwerking met instituten in het Zuiden. Die zijn voor een stuk verbonden aan het DNA van het IOB (met zijn geografische focus op Centraal Afrika) en ook deels gekoppeld aan het professionele verleden of specifieke interesses en netwerken van stafleden (bijvoorbeeld de jarenlange samenwerking met het Instituto Nitlapan van de Universidad Centroamericana en het hieraan verbonden *'Fondo de Desarrollo Local'* in Nicaragua). In het beheren van deze samenwerkingsverbanden wordt goed rekening gehouden met specifieke contextelementen (bvb. de grote obstakels tot het uitvoeren van onafhankelijk onderzoek in Rwanda) en met de noden inzake institutionele ontwikkeling en toegang tot fondsen van partnerorganisaties. Voor de geconsulteerde IOB leden zijn dit soort relaties *"vitaal"* voor het verzekeren van legitimiteit als noordelijk instituut, blijvende relevantie van onderwijs en onderzoek, aanbieden van veldervaring aan studenten en uitwisseling. De commissie sluit zich daar volmondig bij aan en moedigt het IOB aan om z'n plannen tot verdere internationalisering door te voeren (bvb. door het aanbieden van hele onderdelen van de masters in het Zuiden) en ook de piste van het bevorderen van 'Zuid-Zuid' samenwerking te exploreren.

De noordwerking is minder gestructureerd en geprioritiseerd. Er zijn een resem aan institutionele relaties maar die zijn hoofdzakelijk op een ad hoc basis georganiseerd, op basis van specifieke noden en opportuniteiten. Dit laatste is voor IOB een goede zaak en intern bestaat er dan ook geen behoefte om dit luik *'partnerschappen'* strakker te gaan aansturen of rationaliseren. De commissie kan deze aanpak voor een deel onderschrijven, maar maakt hier de link met een eerder gemaakte opmerking betreffende de geringe structurering inzake dienstverlening: indien IOB haar 'branding' verder wil verbeteren en duidelijk aan de buitenwereld wil kenbaar maken wat de unieke (inhoudelijke) meerwaarde is van het instituut (in een snel evoluerend en competitief landschap), kan een meer strategische aansturing van die Belgische en internationale netwerken een nuttig instrument blijken.

6. Studentenbeheer

De organisatie inzake beheer van studenten (i.e. selectie instroom, participatie, begeleiding, sociale activiteiten, studiegelden) wordt steeds verder aangepast in functie van wisselende noden en opgedane ervaringen. Net als tijdens de voorbije visitaties, spreken de studenten een grote tevredenheid uit over de algemene sfeer in IOB, de toegewijde en professionele begeleiding van bij de aankomst, de open-deur politiek van de docenten, de 'incentives' die worden aangeboden voor uitwisseling en dialoog (ook buiten de lessen om) en de bereidwilligheid van het technisch en administratief personeel om het diverse gamma aan problemen (ook inzake huisvesting waar verbetering merkbaar is door de evolutie van de woningmarkt in de omgeving) te helpen regelen waarmee studenten geconfronteerd worden. Het alumni-beleid wordt verder uitgebouwd (door aanstelling HT medewerker) en blijkt ook steeds meer een bron te zijn van publiciteit voor het IOB in bepaalde landen –met de recrutering van nieuwe studenten tot gevolg.

7. Personeelsbeheer

In het vorige visitatieverslag (2010) kreeg dit item heel wat aandacht. Dit had alles te maken met de bovenvermelde moeilijkheden om *"integratie in de UA"* te verzoenen met de specifieke, driedelige opdracht van het IOB, enerzijds, en met de niet-invulling van zes ZAP posities anderzijds. In dit rapport kunnen we veel korter van stof zijn, want deze beide problemen zijn inmiddels van de baan dankzij de 'new deal' met de UA, een betere structurele opvolging van deze sleutelrelatie (via een specifieke functie

binnen IOB) en het perspectief op volledige invulling ZAP kader vanaf 1/10/15. Daarnaast werd de effectieve samenwerking tussen het personeel voor het realiseren van de missie van IOB versterkt door de eenmaking van de onderzoeksgroepen. De verfijning van functiecriteria, doel- en functioneringsgesprekken heeft eveneens een positieve invloed op de coherente werking en de motivatiegraad van het personeel. De rationalisering van de governance- en beheersstructuren (onder meer door het versterken van de positie van het Bureau als draaischijf in besluitvormingsprocessen) zorgt voor meer efficiëntie zonder dat het principe van participatie van alle personeelsgeledingen hierbij inboeten (de Raad blijft het belangrijkste bestuursorgaan en garant voor inspraak).

De commissie benadrukt het belang van deze positieve evoluties voor het versterken van de ‘corporate culture’ van IOB (één van de hoofdtroeven van de organisatie) en voor de verdere uitbouw van het instituut in volgend decennium in een internationale omgeving in volle transformatie (zie Post 2015 agenda) met bijhorende uitdagingen voor alle actoren, inzonderheid voor kennisinstellingen.

8. Kwaliteitsmanagement

Voortbouwend op eerdere visitaties kan vastgesteld worden dat IOB verder geïnvesteerd heeft in kwaliteitsmanagement doorheen de hele keten van haar inhoudelijk werk (onderwijs, onderzoek) en beheersvormen, met mobilisatie van de nodige financiële en menselijke middelen en extern advies (o.m. van de Wetenschappelijke Raad van Advies). Ook met de studenten zijn de vormen van inspraak en kwaliteitscontrole verstevigd. Het heeft op termijn geleid tot een institutionele cultuur die kwaliteit centraal stelt. Dit blijkt uit allerlei evaluaties, visitatieverslagen en het behalen van alle vereiste accreditaties.

In de door deze evaluatie bestreken periode zijn er bijkomende *externe* stimulansen tot kwaliteitsmanagement gekomen van de UA (o.m. via evaluaties via de onderzoeks – en onderwijsraden van de universiteit), die niet alleen een verantwoordingsfunctie vervullen, maar het IOB ook aansporen tot systematische bevraging en vernieuwing. De commissie is van oordeel dat het IOB kan beschouwd worden als een zelf-kritische en lerende organisatie.

9. Financieel management

Geen specifieke opmerkingen in dit verband. Het IOB blijft een goed financieel management neerzetten, met opbouw van reserves die strategisch worden ingezet (bijvoorbeeld in de voorbije periode voor het investeren in het post-doctoraal kader). Het belang van de door de Vlaamse overheid verstrekte subsidie dient hierbij benadrukt te worden. De hele uitbouw van het IOB tot een geloofwaardige en relevante actor op Belgisch en internationaal vlak is in grote mate te danken aan de beschikbaarheid van voorspelbare institutionele financiering. Dit is een sleutelgarantie gebleken voor het bereiken van de huidige status, stabiliteit en impact die het IOB heeft weten te verwerven sinds zijn oprichting. De commissie is het oordeel toegedaan dat de Vlaamse Gemeenschap “*value for money*” krijgt met haar investering in het IOB.

10. Kwaliteit van het management

Tijdens de vorige visitatie (2010) werd de overlegcultuur binnen IOB geprezen maar ook aangedrongen op een vereenvoudiging van het institutioneel kader, gekenmerkt door een veelheid van overlegplatformen en commissies, die collectief zorgden voor een te hoge vergaderdruk. Deze aanbeveling werd door het IOB opgenomen en vertaald in een aantal grondige vernieuwingen in het functioneren van de

onderzoeks- en onderwijscommissies, in de begeleiding van de doctoraatsstudenten en in de opvolging van het ATP. Een andere belangrijke rationalisatie vond plaats op het niveau van het Bureau, waarin voortaan de voorzitters van de onderzoeks- en onderwijscommissies zetelen, samen met een vertegenwoordiging van de AAP en ATP geledingen.

Institutioneel werd het IOB ook versterkt door de effectieve oprichting van de Wetenschappelijke Raad van Advies (2012), die het Instituut kan ondersteunen in haar verdere institutionele ontwikkeling.

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Het IOB voert zijn driedelige missie globaal op een succesvolle manier uit, tot tevredenheid van de studenten, de UA, klanten en de staff. Naast de bestaande kwaliteitscultuur binnen IOB heeft beheersovereenkomst een bijkomende catalyserende rol gespeeld in de voortdurende consolidatie van het *“groot klein instituut”* dat IOB wil zijn. De commissie heeft kunnen vaststellen dat de globale coherentie en slakracht van het instituut vergroot is ten opzichte van vijf jaar geleden. De meest heikele punten verbonden aan de integratie in de UA werden uitgeklaard, met positieve gevolgen voor de ‘incentives’ die aan staf kunnen geboden worden en de ‘corporate culture’ van het IOB. De mogelijke *“identiteitstransitie”* -waarvoor in het vorige visitatierapport werd gepleit door het bestaan van meerdere ZAP vacatures- werd goed volbracht. De vacatures zijn bijna volledig ingevuld. De kans werd aangegrepen om vernieuwingen door te voeren die de strategische positionering van het IOB versterken. De fusie van de bestaande themagroepen tot één onderzoeksgroep (met diverse) lijnen was een moedige en terechte keuze, die aantoonbare voordelen oplevert naar coherentie, samenwerking en uitstraling op andere kerntaken van het IOB.

In de voorbije 5 jaren heeft het IOB zich verder geprofileerd als een lerende organisatie die intern reflecteert over hoe zaken kunnen verbeterd worden en die ook de signalen uit visitaties en evaluaties goed aanwendt om vernieuwingen door te voeren op diverse domeinen. Belangrijk daarbij is ook dat men de aansluiting met de snel veranderende omgeving voor internationale samenwerking zoekt te behouden. Zowel de modulaire onderwijsstructuur als de het flexibele onderzoeksbeleid bieden heel wat kansen om in te gaan op nieuwe noden, vragen en opportuniteiten -zonder daarom de hele structuur in vraag te stellen. Ook de effectieve oprichting in 2012 van de Wetenschappelijke Raad van Advies (met relevante leden) kan bijdragen tot een doordachte strategische positionering van het IOB in een evoluerend landschap. Intern werden belangrijke hervormingen doorgevoerd in de overleg- en besluitvormingsorganen, die de efficiëntie hebben verhoogd (onder meer gereflecteerd in minder overlappende vergaderingen) zonder de participatieve cultuur van het huis in het gedrang te brengen. De goede werksfeer werd verder bevorderd door een verbeterd instrumentarium om functies en taken af te bakenen en de performantie van stafleden te beoordelen.

Gelet op deze algemene vooruitgang op diverse gebieden rijst de vraag : *“what next?”* voor het IOB in de volgende fase van z’n institutionele levenscyclus. De voorbije tien jaar werden op een clevere, participatieve manier, allerlei veranderingsprocessen doorgevoerd die geleid hebben tot een geconsolideerd instituut. De commissie is van oordeel dat het gebouw nu sterke fundamenten heeft die IOB toelaten z’n missie op een professionele en performante manier uit te voeren. Verdere verdieping van de IOB werking lijkt evenwel wenselijk, al was het maar om het risico op ‘*complacency*’ te vermijden.

In de volgende jaren zal minder energie moeten gestopt worden in de verbetering van *interne* processen. Dit zou energie kunnen vrijmaken om meer te kijken naar de *externe dimensies* van het IOB. Dit heeft niet

alleen te maken met verhoogde *branding* maar vooral met een aantal *'existentiële vragen'* zoals: Wat wil het IOB uitstralen naar de buitenwereld toe? Waarvoor staat men en waarvoor wil men bekend zijn? Welke publieke rol ziet men als kennisinstituut? In welke mate wil het IOB niet alleen een producent en overdrager van kennis zijn, maar ook een *'kennisbemiddelaar'*, mede om ervoor te zorgen dat haar degelijke producten en diensten een betere *'uptake'* kennen door beleidsmakers, praktijkmensen, de media, de publieke opinie? In welke mate wil het IOB ook optreden als *'change maker'* door een meer pro-actief beleid naar buitenuit, geschraagd door een strategische communicatie en stafleden die de rol van *'public intellectual'* meer opnemen? Daarmee samenhangend: waar wil het IOB in vijf jaar staan in de context van de nieuwe globale ontwikkelingsagenda (Post 2015) en evoluerende visies op de maatschappelijke rol van kennisinstellingen?

Volgens de commissie verdient het aanbeveling dit soort vragen in de volgende jaren grondig te bekijken om de nieuwe fase van institutionele ontwikkeling van het IOB vorm te geven en een sterkere maatschappelijke verankering van het kennisinstituut te verzekeren. Dit gebeurt best met gebruik van de beproefde IOB-methodes uit het verleden, inzonderheid de bereidheid tot kritische zelfreflectie en dialoog tussen alle geledingen van het huis. De inbreng van de Wetenschappelijke Raad van Advies en andere externe partners of stakeholders (zoals de Vlaamse Gemeenschap in het kader van de nieuwe beheersovereenkomst) zou hierin ook een belangrijke meerwaarde kunnen aanbrengen.

Indien het IOB voor dit pad kiest, lijkt het belangrijk een frisse blik te werpen op een aantal kritische functies en rollen binnen de organisatie. Zo dient bij een strategische reflectie rond de externe dimensies van de IOB werking zeker gekeken te worden naar de communicatie-functie, die wellicht zou kunnen verstrekt worden door middel van een specifieke doorlichting (die inzonderheid het gebruik van sociale media in het IOB en onder de staf bekijkt). Nu speelt die voornamelijk een rol in de disseminatie van de IOB kennisproducten en het verzekeren van visibiliteit. Indien het IOB echter zou kiezen voor een duidelijker publiek profiel en een pro-actieve rol als *'knowledge translator and broker'*, dan vereist dit een ander communicatiebeleid en bijhorend gamma producten en skills (die het IOB thans slechts in beperkte mate in huis heeft). In dezelfde logica verdienen ook de dienstverlening en het beleid inzake internationalisering bijzondere aandacht in zo'n bevraging. In deze visitatie kon het team vaststellen dat er allerlei interessante zaken gebeuren in beide domeinen, maar dat het soms moeilijk is een duidelijke finaliteit en strategische aansturing te vinden in die de veelheid aan activiteiten. Een eventuele strategische vernieuwing en herpositionering van het IOB als externe actor met een duidelijk profiel, biedt kansen om ook deze elementen van de werking op een meer functionele en coherente manier te integreren in de toekomstige *"narrative"* en beleidsplannen van het Instituut. Als het IOB duidelijk bepaalt *"wat ze wil zijn voor welke doelgroepen"* kan dit de keuze vergemakkelijken met wie men partnerschappen wil aangaan (mede in de vorm van een *'co-branding'* in bepaalde gebieden).