

Verslag externe audit ITG 2019
in opdracht van het Vlaams Ministerie van Onderwijs

maart 2019

INHOUD

Hoofdstuk 1 – Inleiding	3
1.1 Auditopdracht	3
1.2 Historische en actuele evoluties ITG	4
1.3 Financiering ITG	6
Hoofdstuk 2 – Verslag auditcommissie	7
2.1. De audit in perspectief	7
2.2. Opdrachtsverklaring	7
2.3. Organisatieverandering	8
2.4. Onderwijs	11
2.5. Onderzoek	14
2.6. Dienstverlening	16
2.7. Samenwerking	19
2.8. Personeel	19
2.9. Algemeen en financieel beheer	21
Hoofdstuk 3 – Conclusies	22
3.1 Algemene observaties	22
3.2 Positieve punten	22
3.3 Aanbevelingen	23
Bijlage 1: Overzicht van de gesprekken	26

Hoofdstuk 1 – Inleiding

1.1 Auditopdracht

Beheersovereenkomst

Op 23 juni 2015 sloot het Instituut voor Tropische Geneeskunde (ITG) een beheersovereenkomst af met de Vlaamse Regering voor de periode 1 januari 2015 tot en met 31 december 2019. In deze beheersovereenkomst worden de rechten en plichten van het ITG en de Vlaamse Gemeenschap geregeld.

De Vlaamse Gemeenschap betaalt, overeenkomstig de bepalingen in artikel III.116 en III.118 van de Codex Hoger Onderwijs, een jaarlijkse subsidie uit aan het ITG om de in de beheersovereenkomst bepaalde opdrachten te verwezenlijken.

In de beheersovereenkomst is na wederzijds goedgekeurde wijziging opgenomen dat de externe evaluatie van het ITG voor 1 april 2019 plaatsvindt en dat de evaluatiecommissie haar eindrapport ten laatste 31 mei 2019 aan de minister bezorgt. Dit eindrapport en het nieuwe strategisch beleidsplan 2020-2024, dat tegen 15 september 2019 moet opgesteld worden, vormen de basis voor de nieuwe beheersovereenkomst.

Samenstelling auditcommissie en opdracht

De beheersovereenkomst voorziet dat de minister van Onderwijs en Vorming voor de evaluatie ervan een evaluatiecommissie samenstelt na overleg met het ITG. Deze commissie bestaat minimaal uit drie leden, waaronder minstens 1 buitenlandse deskundige. De minister duidt een voorzitter en een secretaris aan.

De commissie is als volgt samengesteld:

- Prof. dr. Jan Eggermont, gewoon hoogleraar aan de faculteit Geneeskunde van de KU Leuven en voorzitter van de Onderwijsraad KU Leuven (voorzitter van de commissie);
- Prof. dr. Carine Ronsmans: professor aan de London School of Hygiene & Tropical Medicine. Zij maakte tevens deel uit van de evaluatiecommissie van EWI betreffende het onderzoeksluik, januari 2019;
- Catherine Hodgkin: onafhankelijk adviseur op het gebied van internationale gezondheidszorg. Voormalig directeur van het KIT Royal Tropical Institute. Zij nam eveneens deel aan de evaluatiecommissie in 2009.
- Dr. Elly Quanten: directeur Onderwijscoördinatie aan de Universiteit Hasselt (secretaris van de commissie).

Als waarnemers namens het Vlaamse Ministerie van Onderwijs en Vorming namen Rik Vercammen, coördinator van de Cel Instellingen en Lerenden, en Heidi Jansens, adjunct van de directeur van de afdeling Hoger Onderwijs van bovengenoemd ministerie, aan de besprekingen deel.

De commissie heeft als opdracht na te gaan of de bepalingen in de beheersovereenkomst nageleefd zijn. De beheersovereenkomst bepaalt dat ten minste volgende zaken aan bod komen:

- de opdracht en missie,
- het onderwijs,
- het onderzoek,
- de dienstverlening,
- het studentenbeheer,
- de aantrekkingskracht van de onderwijsprogramma's op studenten,
- de begeleiding van doctoraatsstudenten,

- de internationale en nationale samenwerking,
- de kwaliteit van het management,
- het personeelsbeheer,
- het kwaliteitsmanagement,
- het administratieve, financiële en technische beheer.

Proces audit

Als basis voor de audit is aan het ITG gevraagd om een zelfevaluatie te maken en om per norm uit de beheersovereenkomst te vermelden in welke mate de betreffende norm gehaald is. Om de aantoonbaarheid te staven moet het ITG verwijzen naar relevante documenten en deze als bijlage bij de zelfevaluatie ter beschikking stellen. Wanneer een norm niet gedocumenteerd kon worden (of de documentatie niet ter beschikking gesteld kon worden) moet het ITG verwijzen naar de persoon of dienst die hierover bevestigd kan worden tijdens het bezoek van de auditcommissie.

In februari 2019 heeft het ITG een uitgebreide zelfevaluatie aangeleverd, inclusief vele bijlagen ter staving. Deze stukken zijn digitaal ter beschikking gesteld aan de commissie.

Tijdens een tweedaags bezoek aan het ITG op 18 en 19 maart 2019 werd de commissie in de mogelijkheid gesteld om het gerapporteerde te toetsen aan de realiteit en om vragen ter verduidelijking te stellen. Tijdens dit bezoek heeft de commissie gesprekken gevoerd met alle betrokkenen van het ITG, zoals met bestuurders, de directie, het lijnmanagement, docenten, onderzoekers, studenten, alumni en ondersteunend personeel (zie bijlage 1).

Aan het einde van het bezoek heeft de commissie een eerste reflectie van haar bevindingen aan de directeur van het ITG en de bevroegde personen mondeling gepresenteerd.

Na het bezoek zijn alle bevindingen van de commissie, met aanbevelingen voor de toekomst, samengebracht in voorliggend evaluatierapport. Het ITG heeft de mogelijkheid gekregen opmerkingen te formuleren bij het rapport voor het aan de minister is voorgelegd.

1.2 Historische en actuele evoluties ITG¹

In 1906 richtte koning Leopold II, Soeverein eigenaar van Congo-Vrijstaat, de ‘School voor Tropenziekten’ op in Brussel. In hetzelfde decennium stichtten ook andere koloniale grootmachten dergelijke instituten, o.m. in Liverpool, Londen, Hamburg, Lissabon, Amsterdam en Bordeaux. In 1908 nam de Belgische Staat deze voorloper van het ITG over, samen met het failliete Congo. In 1934 verhuisde de school naar Antwerpen, dicht bij de toenmalige "Congodokken" en werd herdoopt tot het "Prins Leopold Instituut voor Tropische Geneeskunde" naar de toenmalige kroonprins en latere koning Leopold III. Tot 1960 maakte het ITG deel uit van het Ministerie van Koloniën, met als voornaamste opdracht het verzorgen van een bijkomende opleiding in de tropische geneeskunde en hygiëne voor artsen, verpleegkundigen en technici die in Afrika wilden gaan werken. Het ITG had in die periode geen eigen activiteiten in de kolonies, die immers zelf over de nodige instellingen beschikten. Het beschikte wel over een eigen "kliniek" voor zowel raadplegingen, chirurgie als hospitalisatie.

Na de dekolonisatie in 1960 werd het ITG overgeheveld naar het Ministerie van Nationale Opvoeding, apart van de universiteiten maar zonder duidelijk statuut. De studentenpopulatie bestond tot de jaren 1980 vooral uit toekomstige "coöperanten" voor de Belgische Ontwikkelingssamenwerking, missies of NGO's. Toch groeide aan het ITG al in de jaren 1960 het besef dat, naast deze "nationale" onderwijs-

¹ Rapport 'Evaluatie uitvoering beheersovereenkomst ITG – 2018-2019 - Zelfevaluatie door ITG' van februari 2019 en samenvattende nota 'Het ITG in een notendop' van maart 2019.

opdracht, de opleiding van experts uit de ontwikkelingslanden zelf een cruciale opdracht werd. Dit inzicht leidde tot de oprichting van de "internationale" mastercursussen in de Volksgezondheid en in de Tropische Diergeneeskunde. Ook het onderzoek kreeg steeds meer aandacht, en het ITG startte daartoe eigen terreinprojecten op, eerst in Afrika maar later ook in Zuid-Amerika en Azië. Naast de klassieke tropische ziekten speelde het ITG een pioniersrol in nieuwe plagen als ebola en HIV, alsook in het onderzoek naar de organisatie van gezondheidszorg.

Na de defederalisering van het onderwijs in 1988 werd het ITG onderdeel van het Vlaamse academische landschap, via een korte vermelding in het Decreet op de Universiteiten. Pas in 1999 werd het decreetaal erkend en betoelaagd als een "Instelling (nu Stichting) van Openbaar Nut voor post-initieel onderwijs, wetenschappelijk onderzoek en wetenschappelijke dienstverlening". Rond de eeuwwisseling werden ook zijn mandaten en financieringen vastgelegd voor medische dienstverlening en ontwikkelingssamenwerking, via wettelijke erkenningen en overeenkomsten met de federale ministeries van Volksgezondheid en van Ontwikkelingssamenwerking. In 2007 volgde tenslotte het convenant met en de onderzoeksubsiëring van het Vlaamse ministerie van Economie, Wetenschappen en Innovatie (EWI), en partnerschappen met de Vlaamse Ministeries voor Buitenlandse Zaken en voor Welzijn. Ondanks zijn geschiedenis heeft het ITG dus pas in de vorige 20 jaar zijn hedendaagse vorm aangenomen.

Stand van zaken nu

De dag van vandaag zijn **in het kader van de bestaande beheersovereenkomst (2015-2019)** de kernopdrachten van het ITG:

- het verschaffen van post-initieel onderwijs, postacademische en postgraduaatvorming aan afgestudeerden van universiteiten en hogescholen uit binnen- en buitenland;
- het verrichten van wetenschappelijk onderzoek;
- het verstrekken van medische dienstverlening en uit zijn specifieke wetenschappelijke expertise voortvloeiende maatschappelijke dienstverlening,

en dit in de vakgebieden van:

- de geneeskunde en gezondheidszorg in ontwikkelingslanden;
- tropische, geïmporteerde en infectieuze ziekten, met inbegrip van HIV/aids;
- tropische diergeneeskunde en veterinaire gezondheidszorg in ontwikkelingslanden;
- andere onderwerpen die voortspruiten uit de specifieke expertise van het ITG, met inbegrip van de internationale gezondheidszorg.

In opvolging van vorige evaluaties werden in 2017-2018 de statuten herschreven met inbegrip van een **herformulering van het doel van het ITG**. De aangepaste statuten geven het doel van het ITG als volgt weer: *"Het doel van het Instituut is het verrichten en bevorderen van wetenschappelijk onderzoek, professioneel en academisch onderwijs alsook wetenschappelijke en maatschappelijke dienstverlening op het gebied van tropische ziekten en de mondiale gezondheidszorg, met bijzondere aandacht voor laag- en middeninkomenslanden."*

De vernieuwde opdrachtverklaring werd dan verder geconcretiseerd in visie, missie, kerntaken en waarden van het Instituut.

- **Visie:** gelijke kansen op een gezond leven voor iedereen met nadruk op de armen in het zuiden.
- **Missie:** wetenschappelijke vooruitgang in de tropische geneeskunde en volksgezondheid.
- **Kerntaken:** wetenschappelijk onderzoek; hoger onderwijs; medische, wetenschappelijke en maatschappelijke dienstverlening.
- **Waarden:** excellentie, specificiteit, integriteit, rechtvaardigheid, efficiëntie.

1.3 Financiering ITG²

Het totale budget van het ITG bedraagt thans (begroting 2019) ca. 59 M€, waarvan 11.8 M€ (20%) afkomstig is uit de basistoelagen (werking en investeringen) van het Ministerie van Onderwijs. Dit aandeel bedroeg in 1995 nog 55%. De werkingstoelage wordt, zoals vastgelegd in de beheersovereenkomst, grosso modo voor 40% besteed aan onderwijs, 40% aan onderzoek en 20% aan dienstverlening (zie onderstaande tabel: begroting 2019).

	Toelage	Programmatisch	Extern	Totaal	% totaal
Onderwijs	2,6 M€ (40%)	-	1,3 M€ *	3,9 M€	6,7 %
Onderzoek	2,6 M€ (40%)	6,6 M€ **	11,4 M€	20,6 M€	35,0 %
Dienstverlening	1,3 M€ (20%)	13,9 M€ ***	4,1 M€****	19,3 M€	32,8 %
Management	4,5 M€	-	6,4 M€	10,9 M€	18,5 %
Andere *****	0,8 M€		3,3 M€	4,1 M€	7,0 %
Totaal	11,8 M€	20,5 M€	26,5 M€	58,8 M€	100 %
	20,0 %	34,9 %	45,1 %	100 %	

* Inschrijfgelden

** EWI, defiscalisatie

*** Subsidies RIZIV (5,1 M€) en DGD (8,8 M€, exclusief overdrachten)

**** Medische honoraria

***** Investerings, sociale voorzieningen, exploitatie, productie diagnostica e.a.

² Rapport 'Evaluatie uitvoering beheersovereenkomst ITG – 2018-2019 - Zelfevaluatie door ITG' van februari 2019: p. 11

Hoofdstuk 2 – Verslag auditcommissie

2.1. De audit in perspectief

De wereld omtrent onderzoek, onderwijs en dienstverlening is continu in beweging en dit geldt ook voor het ITG. Publieke fondsen zijn niet meer vanzelfsprekend. Van academische instellingen wordt zowel wetenschappelijke excellentie als maatschappelijke relevantie verwacht. Daarenboven zijn aard en doel van ontwikkelingssamenwerking in volle transitie, zowel nationaal als internationaal. Zo is de relatie tussen het Noorden en het Zuiden geëvolueerd naar een (meer) gelijkwaardige relatie waarin beide partijen verwachtingen hebben ten aanzien van de meerwaarde door samenwerking. Het Zuiden zal in de toekomst mede de keuze maken voor het aangaan en de vormgeving van de samenwerking. In deze veranderende omgeving moet het ITG meer dan voorheen competitief zijn zowel financieel als kwalitatief, wat binnen het ITG leidde tot een herbezinning over haar positionering (zie ook hoger).

Deze audit beslaat een periode waarin vooropgestelde transities – institutionele visie en managementstructuren – uitvoering kregen. De auditcommissie 2019 heeft daarom specifiek aandacht besteed aan de resultaten van het hervormingsproces, ingezet na de audit van 2009 en verder verfijnd na de audit van 2014, aan de generatiewisseling – incl. de komst van een nieuwe directeur – en aan toekomstige uitdagingen.

De commissie dankt het ITG voor het zelfevaluatierapport en het ter beschikking stellen van de vele documenten. Deze documenten lieten de commissie toe om de beleidsevaluatie grondig voor te bereiden en een eerste beeld te krijgen. Vervolgens stelde ze het beeld verder scherp via exploratieve en verkennende vragen. De commissie had boeiende gesprekken met vertegenwoordigers van de verschillende geledingen van het ITG, met studenten en met bestuurders. Ze waardeert de openheid in de gesprekken. Ze kreeg een mooie inkijk in het ITG en heeft een enorm engagement ervaren.

2.2. Opdrachtsverklaring

Volgens de aangepaste statuten heeft het ITG als doel *het verrichten en het bevorderen van wetenschappelijk onderzoek, professioneel en academisch onderwijs alsook wetenschappelijke en maatschappelijke dienstverlening op het gebied van tropische ziekten en de mondiale gezondheidszorg, met bijzondere aandacht voor laag- en middeninkomenslanden.*

Deze opdrachtsverklaring en het uitvoeringsplan ITG 2020+ sluiten aan bij de beheersovereenkomst met het Vlaamse ministerie van Onderwijs.

Naast een beheersovereenkomst met het Vlaamse ministerie van Onderwijs heeft het ITG ook overeenkomsten met het Directoraat-Generaal Ontwikkelingssamenwerking en Humanitaire Hulp (DGD) van de federale overheid, met het departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI) van de Vlaamse overheid en met het RIZIV. Het ITG moet aan iedere financier a.d.h.v. specifiek opgestelde normen en op verschillende tijdstippen verantwoording afleggen. Verantwoording neemt hierdoor veel tijd van het ITG in beslag. De efficiëntie van de verslaglegging van het ITG kan wellicht vergroot worden door een meer geïntegreerde rapportering en evaluatie.

Het ITG werkt momenteel aan een geïntegreerd institutioneel beleidsplan (2020-2024). Dit beleidsplan zal deel uitmaken van de hernieuwde beheersovereenkomst met het Vlaamse ministerie van Onderwijs. In dit beleidsplan heeft het ITG aandacht voor de samenwerking en de complementariteit over de departementen heen. Gelijktijdig biedt het institutionele beleidsplan elk departement de

ruimte tot ontwikkeling. Zo werkte elk departement aan een departementale beleidsplan met eigen objectieven, onderzoeklijnen per groep en perspectieven voor toekomstige financiering.

2.3. Organisatieverandering

Transitieproces en sturing

Ingegeven door voorgaande audits voerde het ITG de voorbije jaren een ingrijpende structuurverandering door, zowel in de departementale als in de governancestructuur. T.a.v. de governancestructuur is er de opsplitsing tussen de Raad van Bestuur (RvB) en de Algemene Raad (AR) enerzijds en een radicale verandering in de aanstelling van de leden RvB anderzijds. Deze wijzigingen zijn ingegeven door wijzigende regelgeving in combinatie met interne redenen. Zo was de voormalige RvB te groot en te weinig slagkrachtig door gespreide belangen.

De nieuwe RvB, met een selectie van de leden op basis van expertise na voorafgaande advertentie, nam een 'vliegende' start. De huidige samenstelling van de RvB wordt als goed ervaren. Er is een duidelijke bereidheid tot het aanpakken van uitdagingen, tot verandering. De eerste opdracht bestond uit de aanstelling van de nieuwe directeur. De RvB wordt goed voorbereid en de vergaderingen verlopen in een open sfeer.

Het functioneren van de Algemene Raad wordt op dit ogenblik nog als minder optimaal ervaren. Zo is de AR nog verkennend in haar rol t.a.v. de RvB (positie – plaats – betekenis). De AR moet een orgaan zijn waarin de verschillende stakeholders samen een lange termijnvisie uitzetten, maar er leven verschillende inzichten hoe de AR concreet te werk moet gaan. De onduidelijkheid van de rol van AR als overlegorgaan blijkt het sterkst aanwezig bij de personeelsleden die in de AR vertegenwoordigd zijn. Niettegenstaande de onduidelijkheid blijkt in de AR een grote betrokkenheid van de ITG-medewerkers in de AR. Deze betrokkenheid biedt perspectief voor de toekomst. De gesprekspartners geven aan dat het uitklaren van de verwachtingen naar de AR noodzakelijk is. Daarnaast erkent het ITG dat er in de AR een ruimere vertegenwoordiging vanuit het Zuiden wenselijk is. Het ITG wil hierin investeren nadat het functioneren van de AR op punt is gesteld en een duidelijk adviesrol voor partners is gedefinieerd.

De continuïteit naar het leiderschap is verzekerd door de aanstelling van de nieuwe directeur die zijn opdracht opneemt in augustus 2019. Tijdens de selectieprocedure heeft de nieuwe directeur aangetoond over een globaal beeld van het ITG te beschikken. Inmiddels vond reeds een meeting met de drie departementshoofden plaats. De nieuwe directeur zal betrokken worden in de aanwerving van een nieuwe algemeen beheerder.

De commissie toetst de toepassing van de bestuurstaal en het onderhouden van de netwerkfunctie op Vlaams en nationaal niveau bij de aanstelling van de nieuwe, niet-Nederlandstalige directeur af. Medewerkers van het ITG geven aan de nieuwe directeur hierin ten volle te willen ondersteunen met het oog op een voldoende borging van de huidige netwerken.

De installatie van zowel de Education Office als de Research Office wordt door de departementen als een meerwaarde ervaren.

In het algemene transitieproces gaf het ITG tot nog toe voorrang aan de hervormingen van en binnen de departementen. Mede door de functiewisseling van de algemeen beheerder bleef de hervorming van ondersteunende diensten uit. De voorbije periode van afwezigheid van een algemeen beheerder greep het ITG aan om na te denken over de structuur van het middenkader. Deze reflectie leerde dat:

- een algemeen beheerder noodzakelijk is voor de organisatie van het ITG;
- een grondige herdenking van de ondersteunende diensten in functie van de kerntaken nodig is;
- IT (informatietechnologie) een grote uitdaging blijft.

Het ITG is er trots op de voorbije jaren de weg tot omvorming te zijn ingeslagen en hierbij een strategische aanpak vanuit een toekomstperspectief te hanteren. Het ITG zette in op een belangrijke versterking van het wetenschappelijk kapitaal en haar wetenschappelijke capaciteiten waarbij ze haar commitment ten aanzien van capaciteitsopbouw en medische dienstverlening heeft aangehouden. Deze omschakeling was maar mogelijk dankzij de mentale shift vanwege alle medewerkers. Niettemin vraagt de commissie het ITG om snel werk te maken van de hervorming van de ondersteunende diensten. Deze kan niet achterblijven op de hervorming van de governancestructuur en van de kerntaken in de departementen.

Departementen

De hervorming van de voorbije 10 jaren, waarbij het ITG de voormalige departementale structuur herleidde tot 3 departementen met focus op 3 P's (pathogenen, patiënten, populaties), was niet gemakkelijk. Ondanks het soms moeizame proces erkennen de departementshoofden de meerwaarde van de veranderingen:

- Het uitklaren van de departementale ambities en de (financiële) responsabilisering van de departementen resulteren in een meer gerichte aanvraag van middelen, zowel intern als extern (b.v. departement klinische wetenschappen). Dit vertaalt zich (hopelijk) in een hoger succes in fondsenwerving en een sterkere focus in het onderzoek.
- Als gevolg van de departementale hervorming werd ook de interne cohesie van de departementen versterkt, bv door fusie van afdelingen. Dit bevordert de onderlinge samenwerking op basis van de wetenschappelijke competenties (b.v. departement biomedische wetenschappen en onderzoekslijn omtrent bacteriologie).
- Vanuit deze nieuwe positie van de departementen ontstaan er opportuniteiten voor interdepartementale samenwerking. De uitwerking hiervan dient verder geëxpliciteerd te worden in het nieuwe geïntegreerde beleidsplan 2020-2024 dat het ITG tegen september dient op te stellen.

Voor het departement volksgezondheid riep de sterkere klemtoon op academische excellentie ook een existentiële vraag op. Welke plaats is er in het ITG (nog) voor dienstverlening, ontwikkelingssamenwerking en capaciteitsopbouw? In deze domeinen heeft het ITG een sterke traditie en reputatie opgebouwd, maar hoe dit te consolideren in het licht van de vernieuwde opdrachsbepaling van het instituut? Zoals door een aantal gesprekspartners verwoord, is er niet noodzakelijkerwijze een tegenstelling tussen *academic excellence* en *relevance*. Zij kunnen verzoend worden in bijvoorbeeld implementatie-onderzoek en ontwikkeling van richtlijnen. Een belangrijke voorwaarde hiertoe is dat er voldoende terreinexpertise onder de medewerkers van het ITG aanwezig is. Dit is niet onbelangrijk in het kader van de verwachte generatiewisseling van docenten en onderzoekers in het ITG, waar een evenwicht tussen *academic excellence* en terreinexpertise dient nagestreefd te worden.

Na de periode van transitie zijn de departementen meer matuur geworden. De departementshoofden bevestigen dat nog niet altijd het nodige evenwicht is gevonden, maar zien met vertrouwen uit naar de toekomst, mede door het ZAP-opvolgingsplan.

Externe evaluaties

Externe evaluaties vormen voor organisaties de aanleiding tot een grondige introspectie en bieden de opportuniteit tot interne veranderingen. Over de jaren heen heeft het ITG de beleidsevaluaties aangegrepen om een aantal beleidsmatige en organisatorische aspecten te laten uitkristalliseren en zo opportuniteiten voor verandering en aanpassing te creëren. Zo bracht de beleidsevaluatie in 2009 de *sense of urgency* voor een transitieproces, een proces dat ondanks enige weerstand zijn consolidatie vond in de beleidsevaluatie van 2014.

Parallel met de beleidsevaluatie in opdracht van het Ministerie van Onderwijs vinden ook nog andere beoordelingen plaats. Zo organiseert het Vlaams Ministerie van Economie, Wetenschappen en Innovatie (EWI) een evaluatie van de onderzoeksactiviteiten van het ITG. De masteropleidingen aan het ITG volgen het ritme van de NVAO-accreditering. Verder vindt door de federale overheid ook opvolging plaats van activiteiten in het kader van de medische activiteiten (RIZIV) en ontwikkelingssamenwerking (DGD). Hoewel elke beoordeling op zich zijn waarde heeft, kan gesteld worden dat zij gezamenlijk een behoorlijke investering van tijd en middelen vergen. Naar de overheden stelt zich de vraag of een meer geconcentreerde evaluatie mogelijk is.

Geïntegreerd beleidsplan

In de aanloop naar een nieuwe beheersovereenkomst (2020-2024) zet het ITG momenteel stappen tot een geïntegreerd beleidsplan.

De beoogde integratie situeert zich zowel op vlak van opdracht (*academic excellence* en *relevance*), kerntaken (onderzoek, onderwijs en dienstverlening) als op vlak van structuren (tussen departementen).

- Zo voedt onderzoek het onderwijs en de dienstverlening en vice versa. Samenwerking met partners in het Zuiden komt het onderwijs ten goede en direct of indirect ook het onderzoek.
- De onderzoeksexpertise in de diverse departementen moet zich weerspiegelen in het onderwijsaanbod. Dit kreeg recent vorm via een dossier macrodoelmatigheid voor een nieuwe master-na-master opleiding Tropical Medicine. Dit dossier kwam tot stand onder leiding van het Education Office dat interactie en samenwerking over de departementele structuren heen initieerde.
- Een geëxpliciteerde visie op dienstverlening met duidelijke keuzes t.a.v. historische ontwikkelingen enerzijds en capaciteitsversterking anderzijds. Belangrijke uitgangspunten zijn *'switching the poles'*, versterking van onderzoek door dienstverlening (verwevenheid van dienstverlening in onderzoek en onderwijs), de sterkte van partners ter plekke ...

Zoals hoger al aangehaald verloopt de transitie met een sterkere focus op academische excellentie niet zonder slag of stoot. Zo vergt excellentie op academisch vlak een aantal keuzes waaronder de rekrutering van de personen met het juiste profiel en hun retentie (problematiek van aangepaste verloning), het op scherp stellen van de onderzoeksambities, de profilering van onderwijsprogramma's en het aligneren van dienstverlening met onderwijs en onderzoek. Deze keuzes sporen niet altijd met de verwachtingen, het idealisme en voluntarisme van individuele medewerkers. De spanning van de voorbije periode is nog niet weg en is misschien inherent aan de meervoudige opdracht. Vandaar het belang om uit te klaren enerzijds waar er synergieën zijn tussen *academic excellence* en *relevance* (cf implementatie-onderzoek) en anderzijds waar beide activiteiten meer afzonderlijk tot hun recht komen.

Samenwerking Vlaanderen

Op institutioneel vlak is de relatie tussen het ITG en de Vlaamse universiteiten voor verbetering vatbaar. Er is institutioneel overleg met de Universiteit Antwerpen en eerder een *bottom up* samenwerkingsoverleg met KU Leuven. Voor de bespreking van een aantal discussiepunten is er overleg met VLIR.

Een eerste discussiepunt betreft de directe toegang tot het Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek (FWO). Dit werd recent opgelost door een aanpassing van de Codex Hoger Onderwijs. Een tweede discussiepunt betreft het uitreiken van doctoraten, waarbij het ITG vragende partij is naar co-diplomering of op zijn minst een grotere erkenning van het ITG in het uitreiken van het doctoraatsdiploma. Een derde probleemgebied is de gezamenlijke ZAP-aanstelling. Zo wordt de volledige ITG-output van een ZAP-lid met een deeltijdse aanstelling aan een universiteit meegenomen naar de universiteit en verschaft het ITG stageplaatsen en masterbegeleiding voor universitaire studenten. Het gevoelen leeft evenwel dat deze inbreng van het ITG onvoldoende gehonoreerd wordt door de universitaire partners, b.v. onder de vorm van meer institutioneel ingebedde samenwerkingsverbanden.

Verder moet vermeld worden dat het ITG met betrekking tot de aanwerving van medewerkers in competitie treedt met (inter)nationale universiteiten en (universitaire) ziekenhuizen. Het ITG kampt evenwel met een verloning die niet competitief is ten aanzien van deze andere instellingen. Een aantal stappen werd al gezet om via verloning en arbeidsvoorwaarden het ITG als een aantrekkelijke werkgever te profileren. Vanaf 1 juli treedt trouwens een nieuw en meer marktconform verloningssysteem in voege.

2.4. Onderwijs

Voor de specifieke evaluatie van de MSc in Public Health en de MSc in Tropical Animal Health verwijst de commissie naar de accreditering van beide opleidingen door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO).

Organisatiestructuur

Het ITG koos recent voor de oprichting van een Education Office (EO) en hierdoor voor de instituutsbrede coördinatie en harmonisering van het onderwijs. EO ressorteert onder het bestuurscomité en heeft tot doel het beleid te versterken op vlak van aanbod en kwaliteitszorg van onderwijs, alsook de communicatie en de samenwerking omtrent onderwijskundige aspecten te stimuleren.

Bij de oprichting van het EO is met de departementen de discussie gevoerd naar de taakinvulling tussen het centrale EO en de decentrale onderwijsondersteuning in de departementen. Zo verlopen onderwijs- en kwaliteitsprocessen centraal, terwijl de departementen instaan voor de inhoudelijke invulling van de opleidingen. De onderwijscoördinatoren van de departementen bevestigen de meerwaarde van het EO. Zo zou het macrodoelmatigheidsdossier voor de master-na-masteropleiding Tropical Medicine zonder EO niet mogelijk zijn geweest. Ten gevolge van het EO is er ook meer interdepartementaal overleg over onderwijsmateries.

De studentenadministratie is tot op heden georganiseerd in de departementen. De commissie vraagt het ITG om een centrale organisatie van de studentenadministratie in overweging te nemen. De flexibilisering van de master Public Health alsook de nieuwe interdisciplinaire master nodigen uit om de huidige decentrale organisatie in vraag te stellen. Een centrale invulling van de

studentenadministratie kan een efficiëntieslag betekenen zonder te moeten inboeten op de 'nabijheid' die momenteel in de departementen wordt ervaren.

De studentendienst ondersteunt de studenten in tal van praktische aspecten die het onderwijs flankeren (visum – verzekering – huisvesting – ...). Deze dienst organiseert op frequente basis culturele en sportactiviteiten, waardoor ze bijdraagt aan het versterken van het *community* gevoel. De studenten hebben waardering voor de dienstverlening van de studentendienst.

Onderwijsvisie, -beleid en -aanbod

Het ITG profileert zich niet met een overkoepelende onderwijsvisie. Het benoemen van studentgecentreerd onderwijs en enkele strategische lijnen geven een richting, maar zij vormen geen helder gearticuleerde visie op het onderwijs dat het ITG beoogt. De commissie beveelt het ITG aan dringend werk te maken van een expliciete visie op onderwijs die instituutsbreed wordt uitgedragen.

Het EO koos voor een aantal strategische projecten om op korte termijn vooruitgang te kunnen boeken. Voorbeelden hiervan zijn de flexibilisering van de master Public Health en dit op advies van de visitatiecommissie 2015, de uitbouw van het onderwijsaanbod in de departementen klinische wetenschappen en biomedische wetenschappen, alsook de uitbouw van een alumniwerking. De strategische doelen zijn uitgewerkt in een aantal actielijnen. Rekening houdend met de beperkte omkadering van EO adviseert de commissie om duidelijke prioriteiten te stellen en om bij de uitrol van de acties een Plan-Do-Check-Act aanpak te formuleren.

Het ITG maakt werk van een communicatiestrategie voor haar onderwijsaanbod. Ze hoopt hiermee de studentenpopulatie verder te diversifiëren, enerzijds door meer studenten uit hoge inkomenslanden aan te trekken en anderzijds door een breder doelpubliek (vb. studenten uit een beleidscontext, studenten met een wisselende professionele achtergrond) aan te spreken. Ze motiveert dit vanuit de uitdagingen op het vlak van gezondheidszorg die een universeel en multidisciplinair karakter hebben. Ook de wijzigende bevolkingssamenstelling in Europa door ondermeer de migratie en het voorkomen van meer kwetsbare groepen onderbouwen deze keuze.

In het huidige opleidingsaanbod is er tot op heden een zekere mate van flexibiliteit waardoor studenten in functie van hun achtergrond en interesse een aangepast studietraject kunnen volgen. De commissie waardeert de idee om verdere flexibilisering door te voeren, maar stelt zich vragen bij de haalbaarheid en de planlast ten aanzien van het beperkt aantal studenten. Flexibilisering vraagt meer individuele coaching en werk dat gepaard gaat met het doornemen van de motivatie van elke student ten aanzien het individuele studietraject. De onderwijscoördinatoren geven aan dat flexibilisering mogelijk is door het keuzeproses verder te vereenvoudigen en te stroomlijnen en door meer in te zetten op blended leren. Ook wil men het aantal studenten beperkt houden in functie van thesisbegeleiding.

Flexibilisering alsook het openstellen van cursussen voor externen vraagt een aangepast inschrijvingsgeldbeleid. Het ITG is zich hiervan bewust en werkt hieraan.

Kwaliteitszorg

De master-na-masteropleidingen werden in 2016 door NVAO geaccrediteerd met goed tot excellent resultaat. Beide opleidingen bewaken de kwaliteit van het onderwijs via formele en informele bevragingen van haar stakeholders. De studenten geven aan voldoende inspraak te hebben in de kwaliteitsborging van onderwijs. Uit de gesprekken blijkt dat de kwaliteitszorgprocessen op het vlak van onderwijs nog niet over het volledige onderwijsaanbod in eenzelfde mate zijn doorgetrokken. De

Education Office is zich hiervan bewust en werkt momenteel aan een mapping van de stakeholdersbevestigingen en stelt de gehanteerde meetinstrumenten in vraag. De commissie adviseert om de kwaliteitszorg van het onderwijs over het totale opleidingsaanbod te borgen en hiervoor de nodige instellingsbrede processen uit te tekenen. Het ITG kan tevens in overweging nemen om naast de stakeholderbevestigingen andere kwaliteitszorginstrumenten te hanteren.

Hoewel onderwijs de docenten nauw aan het hart ligt, vormen de excellente beoordelingen van NVAO geen incentives voor vernieuwingen. Het ITG is zich hiervan bewust en begrijpt dat ze in het onderwijs blijvend moet reflecteren op de zwaartepunten van de onderzoekslijnen van de drie departementen en de koppeling met de dienstverlening en onderzoek. Daarnaast geeft het ITG aan dat ze nog moet inzetten op o.a. efficiëntie en duurzaamheid.

Studenten

In het gesprek met buitenlandse master- en PhD-studenten kon de commissie ervaren dat het ITG internationaal gekend en gewaardeerd is, vaak door 'mond-aan-mond reclame'. Naast het ontwikkelen van hun onderzoeksvaardigheden is er aandacht voor ethiek en integriteit. De studenten hebben tevens de mogelijkheid om aan korte cursussen elders (Leeds, Londen,...) deel te nemen. PhD studenten hebben ook toegang tot de doctoraatsopleiding van b.v. UAntwerpen en KU Leuven.

De studenten benadrukken sterk de impact van het ITG. Hun opleiding aan het ITG heeft niet enkel een invloed op hun persoonlijke en wetenschappelijke ontwikkeling. De opleiding betekent vaak een boost voor hun professionele carrière. Sterker nog, het voltooiën van de opleiding heeft vaak ook een positieve impact op de organisaties waar ze te werk gesteld zijn. Het opereren in een internationale cultuur wordt ervaren als een tweede natuur. De vele interactiemomenten tussen studenten, maar ook met de docenten, maakt hen bewust van gelijkaardige problematieken elders in de wereld. Het onderwijs aan ITG draagt bij aan een internationale verbondenheid en openheid voor diversiteit; los van nationaliteiten beoogt het onderwijs ervaringsdeling.

Universele toegang tot gezondheidszorg is belangrijk. Het ITG waakt zorgvuldig over de samenstelling van studentengroepen. Ze zoekt hierbij de diversiteit bewust op en benut ten volle de kracht van de individuele verhalen van de studenten. Zo wil ze tevens (meer) studenten uit het Noorden aantrekken omdat ze van mening is, enerzijds dat de globale gezondheidszorgproblematiek ook voor Europese studenten relevant is en anderzijds dat het perspectief van deze studenten aan de kwaliteit van de interacties tussen studenten bijdraagt. De diversiteit van de studentenpopulatie is des te belangrijker omdat de studenten aangeven dat ze niet enkel leren van de docenten, maar ook van elkaar.

Het inschrijvingsgeld voor opleidingen en cursussen ligt, althans voor Vlaanderen, bijzonder hoog, waardoor de opleidingen niet voor iedereen toegankelijk zijn. Dit wordt deels opgevangen door het ter beschikking stellen van studiebeurzen via de DGD-financiering. Daarnaast zal een toekomstige uitdaging er ook in bestaan om bij een groter aanbod van Engelstalige opties in de masters, de Franssprekende Afrikaanse studenten niet te verliezen. Zij zullen Engelstalige ondersteuning nodig hebben anders dreigt men hen uit te sluiten. De taal mag geen barrière vormen in het behalen van de mastergraad.

Het ITG beschikt over een onderwijs-, examen- en doctoraatsreglement alsook over een rechtspositieregeling. De kwaliteit van de studenteninstroom wordt bewaakt middels selectiecriteria.

Docenten

Docenten hebben volgens de academische trias drie grote taken. De algemene verhouding van 40% onderwijs, 40% onderzoek en 20% dienstverlening is per docent sterk variërend. Doorgaans ervaart men dat onderwijs minder gevaloriseerd wordt dan onderzoek. Als team probeert men wel de vooropgestelde verhouding na te streven. De commissie ervaart t.a.v. onderwijs een groot engagement bij de coördinatoren en de docenten.

Opgemerkt wordt dat de staf zelf niet erg divers is. De gesprekspartners geven aan dat een grotere diversiteit in het docententeam – vb. docenten vanuit Afrika – de discussies kunnen verrijken. De commissie adviseert het ITG, dat zelf de rijkdom van de studentendiversiteit waardeert, voldoende aandacht te hebben voor de diversiteit in het team van het onderwijzend personeel alsook in de studentendienst. Het ITG erkent het belang van de diversiteit in het docententeam en dankzij een aantal recente aanstellingen is de diversiteit van het docentencorps vergroot. Via het alumninetwerk tracht het ITG alumni als docenten te kunnen inzetten. Hiermee werkt ze eveneens aan een open en 'global' campus, waarbij er uitwisseling is op het vlak van informatie en expertise.

Docentenprofessionalisering is tot op heden ad hoc georganiseerd en is de verantwoordelijkheid van de individuele docent. Het behoort tot het takenpakket van de EO om docentenprofessionalisering meer 'handen en voeten' te geven. Docentenprofessionalisering vormt een belangrijke pijler in kwaliteitsvol onderwijs. Vanuit dit belang vraagt de commissie om hiervan snel werk te maken. Het delen van good practices tussen opleidingen kan hiervan deel uitmaken.

Alumni

Het ITG heeft door de jaren heen een groot alumni-netwerk uitgebouwd dat via samenwerkingen in onderwijs en onderzoek gevaloriseerd wordt. Sinds maart 2018 coördineert het EO de alumniwerking op instellingsniveau.

2.5. Onderzoek

De commissie verwijst voor het domein onderzoek naar de evaluatie van januari 2019 in het kader van het Convenant met het Vlaams Ministerie van Economie, Wetenschappen en Innovatie (EWI).

Visie en keuzes

Het onderzoeksbeleid van het ITG is vastgelegd in de institutionele en departementale beleidsplannen onderzoek, die de basis vormen van het EWI-convenant.

Als expertisecentrum op het gebied van tropische ziekten en internationale gezondheidszorg koos het ITG recent expliciet voor *academic excellence*. Uit de gesprekken blijkt dat het ITG erover moet waken dat deze keuze haar historische wortels, met name lokale relevantie en impact, niet in het gedrang brengt. Het draagvlak voor *academic excellence* neemt toe naarmate deze excellentie ter beschikking gesteld wordt van partners in het Zuiden en Noorden. Onderzoeksmatig kan dit zijn weg vinden in implementatie-onderzoek en de ontwikkeling van richtlijnen.

De term 'excellentie' dekt trouwens vele ladingen. Zij is niet enkel na te streven op het vlak van onderzoek en onderwijs, maar heeft ook betrekking op capaciteitsversterking en klinische dienstverlening. De gesprekspartners bevestigen dat meer integratie tussen deze activiteiten mogelijk is. Excellentie betekent tevens het investeren in laag- en middeninkomenslanden om zo talenten kans

op ontwikkeling te bieden. Hoewel de gesprekspartners aangeven dat de koppeling van maatschappelijke meerwaarde en excellentie geen eenvoudig proces is, zijn zij er ook van overtuigd dat het ITG zich onderscheidt door de lokale impact die het zo creëert.

Het bepalen van onderzoeksprioriteiten is een complex proces met een sterke *bottom up* filosofie, maar het wordt niet vergemakkelijkt door het beperkt aantal financieringsbronnen. In dit proces spelen de lokale partners een wezenlijke rol. Het ITG wil immers relevant werk doen door een oplossing te bieden voor gestelde problemen. Het principe van *'switching the poles'* is hierbij een goed principe, maar daarom nog niet makkelijk te realiseren.

In de EWI-evaluatie omtrent onderzoek werden kritische vragen gesteld over de departementale beleidsplannen. Men geeft aan dat op dat moment de vijf interdepartementale thema's te sterk beklemtoond werden en dat de departementale plannen te weinig zijn toegelicht.

Onderzoeksportefeuille

De onderzoeksportefeuille van het ITG bestrijkt een zeer breed gamma, zowel disciplinair als conceptueel, en dit voor een relatief klein instituut. Het ITG beschouwt de sterke interactie tussen de noden in het veld en de fundamentele aspecten van o.a. diagnostiek als haar kracht. Door te werken vanuit de noden slaagt het ITG erin om impact te hebben op nieuwe strategieën en op beleidsveranderingen. In dit verband verwijst ze naar de richtlijn voor MDR tuberculose. Het bereiken van 'excellentie' heeft echter ook nood aan een 'critical mass' in bepaalde domeinen. Een prioritering binnen de brede belangen die vanuit het veld naar voren komen, is hierbij noodzakelijk.

Als tweede belangrijke troef, cf. haar mission statement, vermeldt het ITG haar nichewerking, nl. tropische ziekten en publieke gezondheidszorg in laag- en middeninkomenslanden.

De departementen hebben het mandaat om de institutioneel geformuleerde opdracht verder vorm te geven. In het verleden gebeurde dit veelal op organische wijze en via *bottom up* initiatieven. Dit liet toe op internationale ontwikkelingen in te spelen en uit te groeien tot een belangrijke speler, b.v. op het vlak van HIV-behandeling en preventie. De departementshoofden geven aan dat ze hierbij als een soort KMO te werk gaan inclusief de zorg voor financiering, maar dat hierbij de onderlinge synergie soms uit het oog wordt verloren. Het is nu kwestie om deze spontane dynamiek mee in te bedden in de beleidsplannen op departementaal en institutioneel niveau.

Research Office

Recent richtte het ITG een Research Office (RO) op met als expliciete opdracht de proces- en kwaliteitsbewaking van het onderzoek. De departementshoofden spreken hun waardering uit over de ondersteuning van het RO die de departementen ervaren bij projectaanvragen.

Samenwerking en netwerking

Een van de sterke punten van het ITG zijn de lokale netwerken. Deze contacten sterk houden, vraagt een blijvende investering via institutionele samenwerkingen, capaciteitsversterkingsprogramma's, het lokaal zoeken naar onderzoeksactiviteiten. Ook de inzet van alumni of van mensen uit partnerinstellingen in het onderwijs en onderzoek spelen hier een belangrijke rol (bv samenwerking met postdoctorale medewerkers in lokale projecten). Verder helpt het ITG alumni om nationale refentielaboratoria te versterken. Hoewel dit voornamelijk een *service* is, ligt hier ook een opportuniteit om deze vorm van dienstverlening onderzoeksmatig op te vatten, m.a.w. een nauwe verwevenheid tussen onderzoek en dienstverlening te realiseren.

Beurzen en doctoraten

Met permanent meer dan honderd PhD-studenten, in belangrijke mate via beurzen van elders, is het ITG succesvol in het verwerven van doctoraatsbeurzen. Het ITG gaat hierbij uit van de kwaliteit van de kandidaat en van de wetenschappelijke waarde van het project passend in de ontwikkelingsstrategie (*capacity*) en de researchomgeving (begeleiding in ITG en in het thuisland). Deze criteria worden echter niet door het FWO, die zich richt op fundamenteel wetenschappelijk onderzoek, gehanteerd.

Voor de uitreiking van het doctoraatsdiploma is het ITG afhankelijk van een andere universiteit, hetzij in Vlaanderen hetzij erbuiten. Het ITG betreurt dat het zelf geen doctoraten kan uitreiken, vooral omdat ze de leverancier op vlak van expertise is, inhoudelijk de grootste inspanningen levert, al dan niet in samenwerking met het instituut van het thuisland, en tot slot ook instaat voor de financiering van het onderzoek. Daarnaast vindt men niet altijd de aansluitende expertise bij de Vlaamse universiteiten, is de mate van betrokkenheid van de universitaire promotor een wisselend gegeven en hanteert elke universiteit zijn eigen reglementaire aanpak met betrekking tot het doctoraatstraject.

De samenwerking met Vlaamse universiteiten voor doctoraatsprojecten heeft ook een meerwaarde. Het kan een vehikel zijn voor onderzoeksmatige samenwerking en ITG doctorandi kunnen hun doctoraatsopleiding aanvullen doordat zij toegang hebben tot cursussen in hun universiteit van inschrijving. Het ITG is zeker geen vragende partij voor samenwerking met één specifieke universiteit. Dit zou te beknottend zijn voor mogelijke samenwerkingen. Wel wordt de piste geopperd voor co-diplomering met om het even welke universiteit in de wereld. Hierdoor zou het ITG b.v. ten volle kunnen participeren aan Erasmus Mundus Joint Doctorates programma's of de opvolger Marie Curie Innovative Training Networks.

2.6. Dienstverlening

Intern perspectief

Dienstverlening binnen het ITG situeert zich zowel op het medisch vlak als op het vlak van (wetenschappelijke) capaciteitsversterking. Daarnaast is er ook dienstverlening t.a.v. de ontwikkeling van onderwijs. Het ITG erkent ten aanzien van buitenlandse dienstverlening de begrippen capaciteitsversterking (o.a. ondersteuning van referentielaboratoria) en ontwikkelingssamenwerking niet altijd consequent te hanteren.

Ondanks een potentiële markt heeft het ITG niet de ambitie om de dienstverlening als een onafhankelijke activiteit verder te laten groeien of te commercialiseren. Evenmin engageert het ITG zich in uitvoerende projecten of consulting tegen betaling. Het ITG wil immers in de eerste plaats een academische instelling zijn, geen (commerciële) ontwikkelingsorganisatie. Het is vanuit dit perspectief dat het ITG de middelen voor ontwikkelingssamenwerking aanwendt. Zo zet ze in op het principe van *train the trainer* (opleidingen van mensen) met het oog op samenwerking (*spin offs*, vb. opschalen van antivirale therapie in Afrika) en besteedt ze het meer uitvoerende werk uit aan ontwikkelingsorganisaties. Het ITG trekt voluit de kaart van capaciteitsversterking van medisch-wetenschappelijke instellingen en adviseert overheden en ontwikkelingsorganisaties in hun besluitvorming. Onderliggend hieraan leeft de overtuiging dat de klassieke ontwikkelingssamenwerking een eindig verhaal is wat het ITG ertoe noopt om onder het motto van *Switching the Poles* zijn sterktes op een andere manier in te zetten.

Zoals hoger al beschreven ervaart de commissie in het institutioneel beleidsplan een zeker spanningsveld tussen relevantie (plaatselijke relevantie – netwerken) enerzijds en academische excellentie anderzijds. De gesprekspartners geven aan dat zij relevant zijn net omwille van hun expertise en dat deze relevantie zich situeert in de combinatie van terreinkennis met expert-knowledge. Mede hierdoor zijn de ITG laboratoria gegeerde partners voor samenwerking (b.v. met het WGO) en kunnen de ITG-medewerkers een rol spelen in nationale en internationale expertencomités. Meer en meer zal impact op het terrein maar mogelijk zijn dankzij academische excellentie. Het ITG geeft aan dat er een gezonde spanning is tussen academische excellentie en relevantie.

De dienstverlening binnen het departement Klinische Wetenschappen (KW) onderging een veranderingstraject. Binnen deze transitie bouwde het ITG de verlieslatende afdeling radiologie af, voegde ze twee labo's samen en vond een herschikking van de inzet van basisartsen plaats. Deze operatie kadert in het efficiënter benutten van mensen en middelen waardoor er meer ruimte is voor onderzoek. De samenwerking binnen het departement is ingezet, maar is nog *'work in progress'*. Aan institutionele kant is er meer academische investering in de medische diensten nodig. Zo zijn er momenteel slechts 5 ZAP-posities binnen het departement Klinische wetenschappen. Het departementshoofd geeft aan dat men moet inzetten op het wetenschappelijk valoriseren van dienstverleningsprogramma's.

In het departement Volksgezondheid blijft expertise op het vlak van terreinkennis belangrijk, zoniet essentieel. Indien een personeelslid bij aanstelling deze terreinkennis niet bezit, is het belangrijk deze snel te verwerven. In de andere departementen speelt dit minder en kunnen academische expertise en terreinervaring tegenover elkaar afgewogen worden. In alle geval moeten medewerkers voldoende tijd hebben om aan onderzoek en onderwijs te kunnen doen en is 100% dienstverlening niet mogelijk.

Extern perspectief

Het partnerschap van het ITG wordt door alumni en lokale organisaties als een grote meerwaarde ervaren. Zo blijven alumni verder betrokken in onderzoeksprojecten of nemen zij later deel aan gespecialiseerde korte cursussen. Dit stelt hen in staat om door te groeien in een academische carrière of in een managementfunctie, b.v. in lokale overheidsdiensten of in (inter)nationale organisaties.

Het partnerschap met het ITG betekent vaak ook een institutionele versterking door lokale capaciteitsopbouw van overheden of organisaties. Verder faciliteert het ITG ook Zuid-Zuid samenwerkingen die op hun beurt bijdragen tot lokale versterking. Het netwerk van alumni biedt een mooi substraat om zulke Zuid-Zuid samenwerkingen op te zetten.

De externe gesprekspartners adviseren het ITG om in de toekomst meer in te zetten op de uitwisseling van docenten. Zo kunnen docenten van het ITG met studenten naar hun land van herkomst gaan om daar samen te werken en ter plaatse opleidingen op te zetten. Dergelijke training biedt de opportuniteit tot het ontmoeten van professionals ter plaatse, tot de duurzame uitbouw van lokale capaciteit en zo de volgende generatie van leidinggevenden voor te bereiden.

Medische dienstverlening

De medische activiteiten situeren zich in het alsmaar veranderend landschap van de nationale en internationale gezondheidszorg. Het ITG heeft hier niet altijd zelf vat op, maar moet er wel adequaat op reageren, cf. de eerder vermelde veranderingen in klinische en laboratoriumactiviteiten. Om beter te kunnen anticiperen op deze veranderingen is het ITG voor zijn belangenvertegenwoordiging recent toegetreden tot Zorgnet-Icuro, het Vlaams netwerk van zorgorganisaties. Ook het partnerschap met

de Universiteit Antwerpen en het UZA is cruciaal gezien de inbedding van de hospitalisatie-activiteit van het ITG in het UZA.

Inhoudelijk heeft het – overwegend jonge – medische team een trend ingezet naar meer preventieve activiteiten zonder evenwel het curatieve aspect uit het oog te verliezen. De PREP – HIV-preventie, het reisadvies voor een stijgend aantal toeristen naar tropische gebieden, vaccinaties met onder meer een bijzondere plaats voor vaccinatie tegen gele koorts vormen zo een belangrijk deel van de polyklinische activiteit. Inhoudelijk richt de medische dienstverlening zich niet uitsluitend op de tropische geneeskunde in het Zuiden, maar wegens het oprukken van een aantal ziektes naar Europa ook op medische diensten in Europa. Binnen deze medische dienstverlening moet het ITG zich positioneren ten overstaan van andere spelers in de Belgische en Vlaamse gezondheidszorg met een aanbod van tropeneeskunde.

Inzake reisadvies speelt het ITG een leidinggevende rol in België als voorzitter van de bevoegde commissie en met het uitwerken van nationale richtlijnen. Het ITG ondersteunt het reisadvies via een website met ongeveer 400.000 bezoekers per jaar. In de zomermaanden zijn er wachtlijsten voor vaccinaties. Vandaar dat het ITG een *nurse-based* vaccinatie-aanpak overweegt.

Academische excellentie in de medische dienstverlening vereist een goede klinische organisatie. Een aantal stappen hiertoe zijn al gezet, b.v. het samenvoegen van labo's (AIDS – SOA – tropisch labo) en een gepaste governancestructuur. De uitdaging bestaat erin om de medische dienstverlening wetenschappelijk te valoriseren. Een voorbeeld is het protocol voor dataverzameling in de PREP-consultatie, een innovatief gegeven voor België dat ook in andere projecten kan toegepast worden. Daarnaast zijn er nog mogelijkheden om de reiskliniek meer te benutten als bron voor wetenschappelijk onderzoek, b.v. op het vlak van vaccinologie of van naleving van het reisadvies voor tropische geneeskunde (i.s.m. TropNet³). De gesprekspartners geven aan dat klinische dienstverlening en academische inzet een moeilijke relatie vormen, b.v. in de bij de beoordeling van het personeel.

De gesprekspartners erkennen de grote meerwaarde en de vele voordelen van de *clinical trials unit* (CTU). De CTU telt 7,9 FTE die deels door EWI en deels door eigen inbreng of door externe sponsors gefinancierd worden. Dankzij de CTU kan het ITG een vooraanstaande rol spelen in klinische trials.

De eigen medische hospitalisatie-afdeling werd in 1987 afgeschaft en ondergebracht in het universitair ziekenhuis van Antwerpen (UZA). Artsen van het ITG nemen deel aan het zaalwerk, het wachtdienststelsel en dienstvergaderingen. De samenwerking wordt als positief ervaren.

Een grote uitdaging voor het ITG is het aantrekken van artsen met de juiste mix van competenties. Enerzijds moeten artsen over het gepaste medisch-technisch profiel beschikken, anderzijds zijn ook vertrouwdheid met het terrein in het Zuiden, een idealistische ingesteldheid en daadkracht vereist. Het blijkt niet eenvoudig te zijn om met deze profielkenmerken een complementair team van artsen samen te stellen. Een bijkomende factor is dat het professioneel aanbod van het ITG voldoende attractief moet zijn ten opzichte van posities voor internisten of klinisch biologen in (universitaire) ziekenhuizen. Ook moet het ITG rekening houden met toekomstige beroepsontwikkelingen waarbij gespecialiseerde verpleegkundigen een deel van de medische dienstverlening kunnen overnemen (*task shifting* in de gezondheidszorg).

Als grootste bedreiging geven de gesprekspartners aan dat het ITG niet op eenzelfde wijze toegang heeft tot het RIZIV, e-health en andere overheidssystemen als een klassiek ziekenhuis. Hierdoor is het ITG vaak laattijdig op de hoogte van nieuwe regelgeving waardoor het niet voldoende kan anticiperen.

³ TropNet: European Network for Tropical Medicine and Travel Health

Het ITG hoopt dit te ondervangen door de aansluiting bij Zorgnet-Icuro. Tot slot onderstreept men – mede in het licht van de komende belang van de komende directeurs- en generatiewisseling – het belang van de medische dienstverlening voor de kerntaken van het ITG.

2.7. Samenwerking

Samenwerking werd niet als een afzonderlijke topic besproken, maar zat verweven in de evaluatie van de onderdelen onderzoek, onderwijs en dienstverlening.

Algemeen kan worden gesteld dat het ITG voor haar drie kernopdrachten gericht is op samenwerking en netwerking. Het ITG bouwde aan een groot netwerk van lokale partners dat ze intens benut voor onderzoekssamenwerkingen en dat in het kader van capaciteitsopbouw nog sterker kan aangewend worden. Voor onderwijs werkt het ITG samen met het internationale tropEd⁴ netwerk wat de mobiliteit van studenten naar meer dan 30 hogere onderwijsinstellingen in Europa en daarbuiten mogelijk maakt. De samenwerking met het UZA voor de klinische dienstverlening werd ook al aangehaald. Het ITG beseft dat samenwerking niet stopt aan de muren van het ITG en dat samenwerking niet enkel *top down* te sturen is, maar moet kunnen bloeien vanuit persoonlijke initiatieven. Dit weerspiegelt zich ook in de aanwerving van nieuwe onderzoekers en docenten waarbij terreinkennis en lokale contacten een bijkomende troef zijn voor de kandidaat.

Het ITG heeft op institutioneel vlak geen sterke relatie met de Vlaamse universiteiten, maar er is wel structureel overleg met VLIR, de Vlaamse Interuniversitaire Raad.

2.8. Personeel

Functiearchitectuur

Het ITG werkte de voorbije periode aan een functiearchitectuur als basis voor een geïntegreerd en transparant personeelsbeleid. De beschrijvingen in de functiearchitectuur vormen het referentiepunt bij aanwerving, verloning alsook in het promotiebeleid, zowel voor ATP als ZAP en ABAP. Hoewel de nieuwe functiearchitectuur in overleg tot stand kwam, betekende deze structuur niettemin een grote evolutie.

Binnen deze nieuwe functiearchitectuur creëerde het ITG parallel met het ZAP-kader een expertenkader. Nog niet alle niveaus in het expertenkader werden tot nu toe ingevuld. Zo bestaat het derde niveau in dit kader op papier en werd het nog niet geïmplementeerd. Men verwacht de invulling wanneer de nu veeleer kleine academische diensten zullen evolueren naar grotere onderzoeksgroepen. Het is de commissie bij aanvang niet geheel duidelijk wat het onderzoekstraject in het expertkader betekent, wat de meerwaarde hiervan voor het instituut is (i.f.v. aantrekken van medewerkers), en hoe werknemers evolueren van het ene niveau naar het andere. Het ITG geeft aan dat het expertenkader gelijke carrièremogelijkheden met eenzelfde verloning toelaat, hoewel dit niet meer het geval zal zijn wanneer de ZAP-verloning wordt aangepast. Het verschil tussen een ZAP en een expert situeert zich evenwel in de taakdifferentiatie. Een ZAP werkt binnen de academische trias op evenwichtige wijze aan onderwijs, onderzoek en dienstverlening. De expert daarentegen kan zich verdiepen binnen één domein van de trias, vnl. onderzoek. Het expertkader moet volgens het ITG strategisch gebruikt worden om specifieke onderzoeksexpertise uit te bouwen en te consolideren. In

⁴ tropEd: Network for Education in International Health

de praktijk heeft het huidige expertkader echter een zware onderwijsbelasting en zijn veel van hen actief in dienstverlening.

Het huidige systeem van verloning is een ambtelijk systeem dat traag opbouwt. Met de nieuwe functie-architectuur hoopt het ITG zich qua weddeschalen meer te aligneren met de arbeidsmarkt en zich zo als een attractieve werkgever te profileren. Het nieuwe loonbeleid wordt nu afgestemd en onderhandeld met de vakbonden en is voorzien om per 1 juli in te gaan.

Momenteel ligt de (interne) mobiliteit laag, de anciënniteit daarentegen erg hoog. Men tracht de academische functies zo breed en internationaal mogelijk te publiceren. Dit resulteerde de laatste jaren in een hogere internationale instroom, ook bij onderzoekers. Globaal is 7-10% van het globale personeelsbestand en één derde van het academisch personeel niet-Belgisch.

Het ITG heeft een privaatrechtelijk statuut verschillend van het statuut van de universiteiten. Inzake personeelsbeleid heeft dit voor- en nadelen. Enerzijds kan het ITG een geïntegreerd personeelsbeleid doorheen de verschillende geledingen voeren. Anderzijds kan het ITG geen zelfde voorwaarden aan het ZAP bieden, b.v. met betrekking tot de pensioenopbouw van het ZAP. Dit wordt deels gecompenseerd door andere extralegale voordelen.

Personeelsbeleid en structuurhervorming

Bij de structuurhervorming naar drie departementen nam het ITG tien ZAP-leden per departement als uitgangspunt. Toch heeft elk departement zijn eigen dynamiek met verschillende financieringsmogelijkheden en huidige personeelsopbouw. Het ITG geeft aan dat het uitgangspunt niet op korte termijn te realiseren is, maar een meerjarenplan is. Men is volop in het wervingsproces van ZAP. Zo zal het departement Volksgezondheid bij pensionering functies niet meer invullen ten voordele van het departement Klinische Wetenschappen waar er momenteel te weinig ZAP-functies zijn ingevuld.

De commissie stelt zich vragen naar de soepelheid waarmee het ITG de 10-10-10 verhouding tussen de departementen hanteert. Het ITG geeft aan dat bij de uitvoering uitgegaan moet worden van de noden in functie van de onderzoekslijnen en dat clusteren van bepaalde diensten effectiever kan. De vooropgestelde verhouding is niet in steen gebijteld, maar is bedoeld om het huidige onevenwicht recht te trekken.

De dynamiek in de ondernemingsraad wordt als vlot ervaren. Er heerst een cultuur van overleg, de informatiedeling verloopt in een open sfeer met een goede samenwerking tussen de vakbonden.

Ondersteuning

De medewerkers van het ITG verrichten vaak werk in conflictgebieden. Het ITG voorziet niet in een conflictraining, maar stelt wel reisbeleid ter beschikking op de website. Voor een dienstverplaatsing naar het buitenland moet een risicoanalyse worden toegevoegd. Voor reisadvies stemt men af via de tropische polikliniek, ambassades en lokale contacten.

Het ITG ontwikkelde procedures omtrent grensoverschrijdend gedrag. Zo heeft ze meldingskanalen geïnstalleerd, werkt ze met vertrouwenspersonen en een preventie-adviseur. Incidenten worden geregistreerd. Daarnaast moeten medewerkers het integriteitscharter ondertekenen.

Aantrekkelijkheid van het ITG

Uit het gesprek met recent aangeworven, internationale docenten blijkt duidelijk dat de keuze veelal ingegeven is door het sterke *commitment* van het ITG met het Zuiden – de samenwerking met lage en middeninkomens landen – en de combinatie van onderzoek en terreinwerk. Het ITG profileert zich als een *'global campus'*. Deze docenten waarderen de integriteit van het ITG, de mogelijkheid tot participatie, de samenwerking met verschillende partners, de onafhankelijkheid om eigen ideeën te ontwikkelen. Ze spreken hun appreciatie uit voor de sterke administratieve ondersteuning. Ze ervaren een collectieve en respectvolle samenwerking zonder dat deze bevoogdend is.

Als aandachtspunten geven deze buitenlandse docenten aan dat de digitalisering in het ITG beperkt is en dat de huidige elektronische patiëntendossiers een belemmering vormen voor klinische studies. Daarnaast suggereren ze het ITG om een systeem van mentorschap op het vlak van onderzoekslijnen te verbeteren. Taalondersteuning kan samenwerking en deelname aan de beleidsvoering bevorderen. Ook de snelheid van besluitvorming en implementatie signaleren zij als een aandachtspunt.

2.9. Algemeen en financieel beheer

Een belangrijke onafgewerkte werf van het ITG, deels door het wegvallen van een aantal sleutelfiguren, is de transitie van de ondersteunende diensten. Mede dankzij het systeem van uitbestede interne audit zet het ITG oefeningen op om haar processen in kaart te brengen (o.a. op vlak van aankoop en projectbeheer). Doel is om de dienstverlening meer vraag- en procesgestuurd te maken zodat de ondersteunende diensten als een business partner voor de departementen optreden.

Een belangrijke rol in dit transitieproces is weggelegd voor de nieuwe beheerder die hopelijk later dit jaar kan aangesteld worden. Deze persoon zal een verbindende rol tussen de centrale ondersteunende diensten en de departementen moeten opnemen. Hij/zij zal een goed operationeel inzicht in de kerntaken van het ITG moeten hebben en tevens oor moeten hebben voor de noden en verwachtingen van het academisch personeel. De competentie tot verbinding en een liaisonfunctie met de buitenwereld primeren op de techniciteit van de functie.

Het ITG zet in op rationalisatie en optimalisatie. Hierbij denkt het na over horizontale ondersteuning (instellingsbrede versus departementale diensten) zonder evenwel in te boeten op flexibiliteit. In de uitbouw van de Education en Research Offices zal de komende jaren ook de afweging tussen een instellingsbrede dan wel departementale aanpak gemaakt moeten worden. Een departementale aanpak heeft het voordeel van een zekere nabijheid voor onderzoekers en docenten. Echter, het nadeel is dat eigen processen worden uitgetekend en gedupliceerd. Het ITG zal een balans moeten vinden tussen centrale efficiëntie en decentrale nabijheid en dit in een wederzijdse vertrouwensrelatie.

Het ITG geeft aan dat op het vlak van de financiële en boekhoudkundige processen en de IT-architectuur verbetering mogelijk is. Daarnaast moet het projectmanagement office naar een hoger niveau worden getild.

Het ITG heeft de oefening gemaakt om met een *fullcost* model te werken aan de tijdsverantwoording die sommige opdrachtgevers vragen. Zulke registratie van tijdsverantwoording vraagt evenwel veel administratieve capaciteit.

Hoofdstuk 3 – Conclusies

3.1 Algemene observaties

Het Instituut voor Tropische Geneeskunde heeft een uitgesproken opdracht en missie, nl. het creëren van essentiële meerwaarde op het vlak van tropische geneeskunde en de internationale gezondheidszorg met focus op laag- en middeninkomenslanden. Met deze opdracht is het ITG wereldwijd actief en bereikt het vele mensen. De commissie heeft bij alle gesprekspartners een groot engagement en een sterk *commitment* gevoeld voor de unieke opdracht van het instituut. De commissie spreekt ten gronde haar vertrouwen uit ten aanzien van de organisatie, haar missie en visie.

Het ITG heeft de aanbevelingen uit de beleidsevaluatie van 2009 en 2014 ter harte genomen en grondig nagedacht over een transitieproces om het instituut op de toekomst voor te bereiden (ITG2020+). Ten aanzien van deze verandering zijn inmiddels heel wat stappen gezet. Tegelijk stelt de commissie vast dat het veranderingsproces nog niet is geland en dat het ITG tot op heden een organisatie in transitie is en zich op een kwetsbaar ogenblik bevindt. Enerzijds is er de personeelwissel m.b.t. de nieuwe directeur en de nieuwe beheerder, anderzijds de verjonging van het ZAP. Bijkomend kreeg de geplande structuurhervorming op het vlak van de departementale eenheden invoering, een hervorming die momenteel algemeen erkend en aanvaard is. De herstructurering van de ondersteunende diensten daarentegen bleef tot op heden onderbelicht.

Op het vlak van onderzoek en onderwijs hebben in het recente verleden enkele audits plaatsgevonden:

- op het vlak van onderwijs: de opleidingsvisitaties voor de beide masters door het Nederlands-Vlaams Accreditatieorgaan (NVAO) in het najaar 2015: beide opleidingen zijn tot 2024 geaccrediteerd;
- de onderzoeksaudit in opdracht van EWI van januari 2019.

De commissie gaat uit van de professionaliteit van deze auditcommissies en gaat in deze rapportering niet verder op deze aspecten in.

3.2 Positieve punten

De commissie waardeert en ziet als sterke punten:

- De visie, missie en het waardenkader werden herschreven in een collectieve oefening voor het instituut. Hierdoor positioneert het ITG zich als een academische instelling voor wie excellentie in onderzoek en onderwijs hand in hand gaat met dienstverlening, zowel klinische activiteiten als capaciteitsversterking in het Zuiden. Het ITG is er zich van bewust dat deze combinatie niet altijd vanzelfsprekend is, maar ziet het als een wezenlijk onderdeel van haar identiteit.
- In verschillende onderzoeksdomeinen heeft het ITG specifieke expertise opgebouwd waardoor het internationale vermaardheid geniet. De focus op laag- en middeninkomenslanden en de bijhorende terreinkennis zijn bijkomende troeven voor het onderzoek aan het ITG dat zich hierdoor ten aanzien van andere vergelijkbare instituten kan differentiëren. Het succes van het onderzoeksprogramma blijkt uit de uitgebreide publicatielijst, succesvolle deelname aan (inter)nationale onderzoeksprogramma's en wetenschappelijke onderscheidingen voor ITG onderzoekers.
- Het ITG heeft een breed onderwijsaanbod gaande van gespecialiseerde masteropleidingen tot kortlopende cursussen. Diversiteit van studenten en docenten wordt op een bewuste wijze in het onderwijs geïntegreerd en benut. De kwaliteit van het onderwijs blijkt uit de mooie resultaten bij de NVAO-accreditering: de Master in Public Health werd door NVAO als excellent beoordeeld en de tevredenheid bij studenten en alumni scoort hoog. Met zijn onderwijs bereikt het ITG een groot

doelpubliek en draagt zo bij aan de vorming van toekomstige professionals in de gezondheidszorg in verschillende continenten.

- De klassieke vorm van ontwikkelingsamenwerking transformeerde naar een model van wetenschappelijk onderbouwde capaciteitsopbouw en –versterking in het Zuiden onder het motto van *Switching the Poles*. Hiertoe investeert het ITG in een wereldwijd netwerk van lokale partners op drie continenten. Zo creëert het ITG groeikansen zowel voor de gezondheidszorgprofessionals als voor de instellingen waarin deze actief zijn. De externe partners waaronder heel wat alumni drukken hiervoor oprecht hun waardering uit. Zo toont het ITG de weg naar een duurzame ontwikkeling van landen in het Zuiden.
- Als medisch centrum heeft het ITG een niche in het complexe landschap van de gezondheidszorg gevonden door zich te concentreren op preventie en diagnostiek van tropen – en reisgeneeskunde. In deze domeinen vervult het ITG ook een toonaangevende rol door zijn referentiefunctie en uitgebouwde adviesfunctie. De succesvolle uitbouw van de CTU laat het ITG toe om te participeren aan patiëntgebonden onderzoek en zo nieuwe inzichten uit het onderzoek te valoriseren voor de geneeskunde.
- Het ITG en zijn medewerkers kenmerken zich door ambities en gedrevenheid. Dit is niet altijd vanzelfsprekend gezien de lange periode van verandering die het ITG doorloopt. De commissie waardeert dat de onzekerheid die in zulke tijden wel eens kan optreden, geen afbreuk heeft gedaan aan de betrokkenheid en het engagement van de medewerkers. Tegelijkertijd ziet de commissie ook wel een spanning tussen de schaal van het ITG als eerder kleine instelling en de haalbaarheid van alle ambities.
- Tijdens de gesprekken getuigden de medewerkers van het ITG van een open en eerlijke houding die toeliet om problemen op een onbevengene manier te benoemen. Dit sloot ook aan bij de kritische zelfanalyse in het evaluatierapport. Zulke open zelfreflectie is een belangrijke component van kwaliteitscultuur in een organisatie.
- De aangepaste departementale structuur met focus op 3 P's (pathogenen, patiënten, populaties) sluit aan bij de nieuwe visie en missie van het instituut. Deze nieuwe structuur krijgt nu verder vorm door een geïntegreerd personeelsbeleid met een evenredige verdeling van ZAP en ABAP over de departementen en uitwerking van departementale beleidsplannen die in het institutionele beleidsplan zullen ingeschoven worden. Voor de centrale ondersteuning van de kerntaken werden belangrijke stappen gezet door de oprichting van een Research en Education Office die hun diensten doorheen alle departementen en opleidingen aanbieden.

3.3 Aanbevelingen

In een complexe organisatie zoals het ITG zijn er altijd zaken die voor verbetering vatbaar zijn. Dat werd al duidelijk aangegeven in de zelfanalyse en de commissie kon dit verder uitklaren in de gevoerde gesprekken. Vanuit die achtergrond en vanuit een waarderende houding formuleert de commissie dan ook volgende aanbevelingen inzake onderstaande domeinen.

Organisatie en bestuur

De commissie adviseert om

- als relatief kleine instelling strategische keuzes i.f.v. missie en visie te maken. De keuze voor academische excellentie impliceert dat het ITG haar strategische doelen scherp moet stellen en wellicht bijkomende keuzes moet maken. Het ITG staat voor de uitdaging om de juiste balans tussen academische excellentie en lokale relevantie te vinden. Hierin kan ook de *unique selling position* van het instituut liggen. Het schrijven van het nieuwe institutionele beleidsplan voor de periode 2020-2024 met daarin geïntegreerd de departementale beleidsplannen vormt hiertoe een opportuniteit.

- specifieke aandacht te geven aan de departementale strategieën. Dit behelst zowel de strategische uitwerking van de kerntaken in de departementen als het bijhorende personeelsbeleid. Een nauwe opvolging van de ZAP-verdeling over de departementen, het ZAP-opvolgingsplan en de invulling van het expertenkader is hiertoe cruciaal. Deze oefening is van belang opdat het ITG zich kan profileren als een aantrekkelijke werkgever in vergelijking met universiteiten en ziekenhuizen. Zoals hoger verwoord dienen deze departementale plannen uiteindelijk in het globale institutionele kader te passen.
- verdere transparantie in de besluitvormingsprocessen te creëren. Bijzondere aandacht in dit verband wordt gevraagd voor de rol van de Algemene Raad. Als stakeholdersvergadering kan de Algemene Raad een meerwaarde voor het beleid, in casu ten aanzien van de Raad van Bestuur, betekenen, maar dit vergt een goede afbakening van ieders verantwoordelijkheden, rechten en plichten.
- grondig na te denken over de interne organisatie van de ondersteuning van de kerntaken. Dit vergt een evenwichtsoefening tussen instellingsbrede efficiëntie en expertise enerzijds en departementale autonomie en nabijheid anderzijds. Nochtans komt het de commissie voor dat er efficiëntiewinst te boeken valt door een aantal diensten sterker centraal uit te bouwen. De recent opgerichte Education en Research Offices zijn hiertoe een eerste stap.
- een meer systematische methodiek van projectmanagement in te voeren. Standaardisering en documentering van de onderliggende processen en procedures bevorderen transparantie en maken de organisatie minder kwetsbaar ten aanzien van personeelsverloop.
- werk te maken van het op punt stellen van IT en financiële governance. Cruciaal hierbij is dat een aantal sleutelposities, onder meer de algemeen beheerder en financieel beheerder, snel worden ingevuld.
- een goed ritme aan te houden in de besluitvorming en bijhorende implementatie. Sinds een tiental jaar bevindt het ITG zich in verandering wat naast eventuele onduidelijkheid ook gepaard kan gaan met veranderingsmoeheid. Het is tijd om een punt te zetten achter het voorbije transitieproces en de blik vooruit te richten.

Onderwijs

De commissie adviseert om

- een onderwijsvisie op instellingsniveau te expliciteren en deze door te trekken naar alle opleidingen die het ITG aanbiedt. Deze visie moet duidelijk maken hoe het onderwijs aan het ITG zich verhoudt in het continuüm van academische excellentie tot lokale relevantie.
- voldoende aandacht te besteden aan kwaliteitszorg voor het volledige onderwijsaanbod en dit met een gepast kwaliteitszorginstrumentarium;
- in te zetten op onderwijsprofessionalisering en didactische ondersteuning van docenten als instrument voor onderwijsontwikkeling;
- efficiëntiewinst te boeken door de departementale onderwijsadministratie te herdenken en in te zetten op expertisevorming die centraal of tussen departementen gedeeld kan worden.
- de diversiteit van studenten en docenten (regionale afkomst, professionele achtergrond, academische kwalificaties, taal...) te koesteren en systematisch in het leerproces te betrekken (*global campus*).

Onderzoek

De commissie adviseert om

- de onderzoeksstrategie die in elk departement in ontwikkeling is, voldoende te expliciteren met aandacht voor de interdepartementale afstemming (cf. EWI-evaluatie);

- de uitgebreide terreinkennis en lokale netwerken te benutten als voedingsbodem voor het onderzoek. Dit is een sterkte voor het ITG dat zich hierdoor kan differentiëren ten aanzien van gelijkaardige instituten.
- synergieën te zoeken tussen maatschappelijke en klinische dienstverlening en (toegepast) onderzoek. Mogelijkheden hiertoe zijn implementatie-onderzoek en ontwikkeling van richtlijnen in het domein van preventie en diagnostiek van tropen- en reisgeneeskunde.

Dienstverlening

De commissie adviseert om

- institutioneel een meer expliciete visie omtrent capaciteitsversterking te ontwikkelen die in evenwicht staat met de ambitie tot academische excellentie;
- dienstverlening, als sterkte van het ITG, niet te isoleren van onderwijs en onderzoek, maar ten volle te benutten in de vormgeving van de trias onderwijs-onderzoek-dienstverlening.
- te investeren in dienstverlening als belangrijke hefboom voor het opzetten van partnerschappen. Dit is uiteindelijk ook belangrijk voor samenwerkingen op vlak van onderwijs en onderzoek.
- voldoende oog te hebben voor de specifieke positie van de medische dienstverlening. Aandachtspunten zijn de medische bestaffing, de relaties met de overheid (RIZIV) en samenwerking met ziekenhuizen (UZA). Regelgeving en besluitvorming in gezondheidszorg verloopt verschillend van wat in onderzoek en onderwijs gebeurt en vergt een eigen expertise.

Externe relaties

- te (blijven) investeren in de dialoog en interactie met de Vlaamse universiteiten. Dit kan zowel beleidsmatig gebeuren via de respectievelijke besturen als spontaan vanuit samenwerking rond specifieke onderzoeks- of onderwijsinteresses.

Bijlage 1: Overzicht van de gesprekken

Maandag 18 maart 2019			
Uur	Onderwerp	Aanwezig voor ITG	
8.30 – 9.00	Aankomst evaluatie-commissie en installatie		Receptie: Nationalestraat 155, 2000 Antwerpen
9.00 – 10.00	Ontvangst, inleiding en algemene introductie (management)	Directeur Algemeen beheerder Departementshoofden	Bruno Gryseels, directeur; Lore Verstraete, Hoofd HR en Algemeen Beheerder a.i. Lut Lynen, departementshoofd Klinische Wetenschappen (KW); Jan Van de Abbeel (ter vervanging van Jean-Claude Dujardin), departementshoofd Biomedische Wetenschappen (BMW); Marianne van der Sande, departementshoofd Volksgezondheid (VG)
10.00 – 10.45	Onderwijs	Onderwijscoördinatoren Docenten	Marjan Pirard , onderwijscoördinator dept.VG Mieke Stevens , onderwijscoördinator dept. BMW Maria Zolfo onderwijscoördinator dept. KW Govert van Heusden, Education Office (EO) Bruno Broucker, EO; Emmanuel Bottieau, dept. KW, eenheid tropische geneeskunde, docent postgraduat; Bart Criel , dept. VG, directeur Master in Public Health (MPH); Veronique Dermauw, dept. BMW, docent MScTAH
10.45	Pauze		
11.00 – 11.45	Studenten	Studenten Doctorandi Studentendienst	Helga Bödges , hoofd studentendienst; Charlotte Morantin, EO – internationalisering; Ouegang Fonkui Sandra, student MPH; Kouadio Bah Ives Olivier, student MPH; Jean-Paul Dossou, Sandwich doctoraatsstudent dept. VG; Nandini Sarkar , doctoraatsstudent dept. VG/junior onderzoeker; Margot Verbeelen, doctoraatsstudent, dept. BMW, FWO; Kéfilath BELLO, short course student, Qualitative and Mixed Methods (QMM 2019)
11.45 – 12.15	Onderzoek en doctoraatsvoorbereiding	Beleidsmedewerker Onderzoek (zie later) Voorzitter PhD Commissie Promotoren Onderzoekers (postdocs)	Ann Verlinden, Research Office (RO) Guido Vanham, dept. BMW, eenheid virologie, voorzitter doctoraatscommissie; Johan Van Griensven , dept. KW, eenheid HIV en verwaarloosde tropische ziekten, ondervoorzitter doctoraatscommissie; Marie Laga , dept. VG, hoofd eenheid Internationaal Hiv/Aids-beleid; Bouke De Jong , dept BMW, hoofd eenheid Mycobacteriologie; Tom Decroo , FWO post-doc, dept. KW, eenheid HIV/aids, lid ITG-doctoraatscommissi; Tine Verdonck , post-doc dept. VG, eenheid epidemiologie en bestrijding van verwaarloosde tropische ziekten; Karen Kerkhof , post-doc dept. BMW, eenheid virologie
12.15 – 13.45	Lunch - Intern overleg		
13.45 – 14.30	Governance van ITG Samenwerking in Vlaanderen	Voorzitter bestuur Universitaire bestuurders Directeur Beleidsmedewerker onderzoek	Bruno Gryseels, directeur Ann Verlinden, RO Govert van Heusden, EO Herwig Leirs , UAntwerpen, vice-voorzitter Raad van Bestuur ITG; Dirk Moens, lid Raad van Bestuur ITG Johan van Eldere , KULeuven, lid Algemene Raad ITG

		Beleidsmedewerker Onderwijs	
14.30 – 15.15	Internationale dienstverlening en samenwerking – intern perspectief	Directeur Coördinatoren ontwikkelingssamenwerking Hoofden Referentiecentra Clinical Trial Unit Beleidsmedewerkers	Bruno Gryseels, directeur; Jan Coenen, beleidsmedewerker ontwikkelingssamenwerking; Ann Verlinden, RO; Govert van Heusden, EO, promotor landenprogramma België; Marjan van Esbroeck, directeur Centraal Laboratorium voor Klinische Biologie – Nationaal Referentiecentrum Arbovirussen; Dorien Van den Bossche, Centraal Laboratorium Klinische Biologie – Nationaal Aids Referentie Laboratorium; Bouke de Jong, dept. BMW, promotor landenprogramma Benin; Wim Van Damme, dept. VG, promotor landenprogramma Guinée; Lut Lynen, departementshoofd KW met inbegrip van de Clinical Trial Unit
15.15	Pauze		
15.30 – 16.15	Internationale dienstverlening en samenwerking – extern perspectief	Vertegenwoordiger(s) partnerinstellingen (via Skype) 3-tal alumni	Halidou Tinto, professor & Head of department Research Institute of Health Sciences, Burkina Faso Dionicia Gamboa, professor, Instituto de Medicina Tropical Alexander von Humboldt – Universidad Peruana Cayetano Heredia – Peru; Thai Sopheak, directeur Sihanouk Hospital Center of HOPE – Cambodia, Deogracias Sibongwere, MPH alumnus, uit de Democratische Republiek Congo; Alicia Fernanda Maya, alumna MSc in Tropical Animal Health (MSTAH), uit Ecuador; Claire Potin, alumna postgraduaat voor verpleegkundigen, uit Frankrijk ; Phe Thong, short course alumnus, uit Cambodja
16.15 – 17.15	Inkijken van materialen (theses, masterproeven, cursussen, ...)	verantwoordelijken / onderwijscoördinatoren voor de masterproeven en doctoraten ter beschikking	Marjan Pirard, onderwijscoördinator VG Mieke Stevens, onderwijscoördinator BMW Maria Zolfo, onderwijscoördinator KW Jan Kennis, eLearning coördinator KW Ann Verlinden, RO
17.15 – 18.15	Informeel drinkIn Karibu (Sint-Rochusstraat 36)	Met leden bestuurscomité, beheerders, voorzitters academische commissies en beleidsmedewerkers.	

Dinsdag 19 maart 2019			
Uur	Onderwerp	Aanwezig voor ITG	
8.45 – 9.00	Aankomst evaluatiecommissie		Receptie: Nationalestraat 155, 2000 Antwerpen
9.00 – 9.45	Medische dienstverlening	Medische diensthouders Beheerder Medische Diensten	Patrick Soentjens, hoofdgeneesheer, hoofd reiskliniek Filip De Keulenaer, departementsbeheerder KW Eric Florence, hoofd Hiv/Soa consultatie Lut Lynen, departementshoofd KW Marjan Van Esbroeck, directeur Centraal Laboratorium voor Klinische Biologie
9.45 – 10.30	Financieel beleid en projectbeheer	Algemeen beheerder Financieel beheerder Departementsbeheerders	Bruno Gryseels, directeur Lore Verstraete, hoofd HR en Algemeen Beheerder a.i. Filip De Keulenaer, departementsbeheerder KW Jan Boeynaems, departementsbeheerder VG Nadine Van Peer, departementsbeheerder BMW

10.30	Pauze		
10.45 – 11.30	Personeelsbeleid	Algemeen beheerder Hoofd personeelsdienst Hoofd preventie en welzijn op het werk; Afgevaardigden Ondernemingsraad en Comité PBW	Lore Verstraete , hoofd HR en Algemeen Beheerder a.i Kathleen Anthonis , hoofd veiligheid, welzijn en milieu Patrick Nys, werknemersafgevaardigde en secretaris Ondernemingsraad Chantal Van Overmeir, werknemersafgevaardigde bij OR en CPBW
11.30 – 12.30	Eindgesprek met leidinggevenden	Directeur Algemeen beheerder Departementshoofden Onderwijscoördinatoren	Bruno Gryseels, directeur Marianne van der Sande , departementshoofd VG; Jean-Claude Dujardin , departementshoofd BMW; Lut Lynen , departementshoofd KW; Lore Verstraete, hoofd HR, algemeen beheerder a.i.; Ann Verlinden, RO Jan Coenen , beleidsmedewerker ontwikkelingssamenwerkin; Govert van Heusden, EO
12.30	Lunch		
13.30 – 14.00	Spreekuur	<ul style="list-style-type: none"> - Eventuele extra gesprekspartners op vraag van de commissie - Leden van het ITG die zelf aangeven met de commissie te willen spreken 	Op vraag van de commissie: recent aangeworven, internationale medewerkers: Ana Rosanas José Penalvo Chris Kenyon Ruth Muller Bouke De Jong
14.00 – 15.30	Vorbereiding voorlopige conclusies		
15.30 – 16.30	Voorstelling voorlopige conclusies	Uitnodiging naar alle personen die aanwezig waren tijdens de verschillende interviews	Plenair