

Evaluatie SIHO

Managementsamenvatting – januari 2025

In opdracht van Departement Onderwijs
& Vorming

Deze studie werd uitgevoerd door

Dr. Elisabeth Abraham
Dr. Ella Desmedt
Yolène Sempels
Merel Joris

Inhoudsopgave

1. Context	2
2. Kader en aanpak van de evaluatie	2
3. Belangrijkste bevindingen van de evaluatie	3
4. Aanbevelingen	5

IDEA Consult
Jozef II-straat 40 B1
1000 Brussel
T +32 (0)2 282 17 10
www.ideaconsult.be

IDEA Consult is member of IDEA Group



1. Context

Het Steunpunt Inclusief Hoger Onderwijs (SIHO) heeft als taak de Vlaamse hogescholen en universiteiten te begeleiden bij het realiseren van inclusief hoger onderwijs en te ondersteunen bij de implementatie van het VN-verdrag inzake de rechten van personen met een handicap. Het Steunpunt is decretaal verankerd en krijgt zijn opdrachten van de Vlaamse overheid toegewezen via een convenant. Het convenant 2020-2024 omschrijft drie hoofdopdrachten gericht op het thema inclusie:

1. Het bevorderen van **deskundigheid** van hogescholen en universiteiten rond inclusief hoger onderwijs en non-discriminatie;
2. Zich ontwikkelen als **netwerkorganisatie** die praktijkmensen, onderwijsteams, docenten, experts en studenten samenbrengt om expertise te delen en te bevorderen op beleidsvlak en op vlak van praktische oplossingen;
3. Een **brugfunctie** vormen tussen Vlaamse universiteiten en hogescholen, de Vlaamse overheid en betrokken derde partijen ter ondersteuning van studenten met een functiebeperking.

Gedurende de looptijd van het convenant werd de opdracht van het SIHO uitgebreid naar het thema studentenwelzijn. Deze uitbreiding verliep middels:

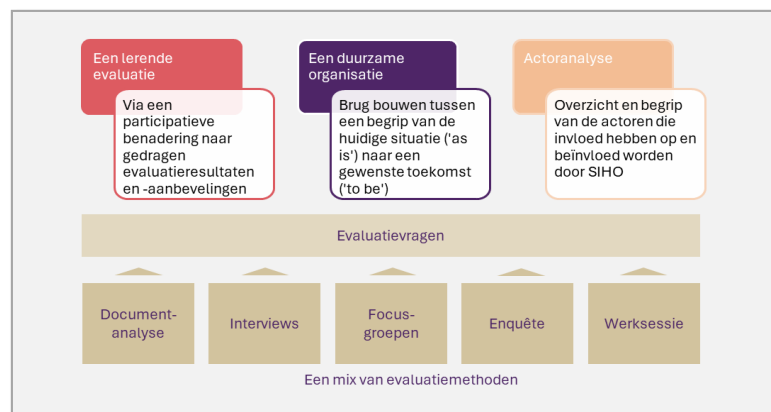
- Twee addenda aan het convenant, die voor een groot deel gericht zijn op de uitbouw en het onderhoud van een centraal **digitaal platform rond studentenwelzijn** en van een **Vlaanderen-breed leren netwerk**;
- Een projectsubsidie voor de implementatie en evaluatie van **Poortwachtertrainingen**.

Het convenant 2020-2024 stipuleert de verplichting tot een evaluatie van het SIHO die betrekking heeft op de mate waarin het Steunpunt in de periode van 1 januari 2020 tot 30 juni 2024 haar opdracht heeft gerealiseerd. Deze evaluatie werd uitgevoerd door IDEA Consult tussen augustus en december 2024, in opdracht van het Departement Onderwijs en Vorming.

2. Kader en aanpak van de evaluatie

Het kader van de evaluatie steunt op drie vertrekpunten:

1. Het principe van een **lerende evaluatie**, oftewel het hanteren van een participatieve benadering om tot gedragen evaluatieresultaten te komen en tot inzicht in succesfactoren, drempels en verbetermogelijkheden;
2. De doelstelling van een **duurzame interne organisatiewerking**, met behulp van een Target Operating Model: de kloof tussen de huidige en gewenste situatie wordt in kaart gebracht door in te zoomen op elementen van strategie, processen, mensen, organisatiestructuur, governance & leiderschap, financieel management en technologie/informatiestromen;



3. Een **actoranalyse** die weergeeft hoe het SIHO in relatie staat tot haar externe omgeving. Deze analyse gebeurt in lijn met het invloedssferenmodel, dat relevante actoren onderbrengt in een *controlesfeer* (d.w.z. met een rechtstreekse controle op de SIHO-activiteiten), de *invloedssfeer* (d.w.z. intermediaire actoren die rechtstreeks beïnvloed worden door het SIHO, of een rol spelen om de SIHO-producten tot de doelgroepen te krijgen) en de *interessesfeer* (d.w.z. de finale doelgroepen van het SIHO: medewerkers en studenten in het hoger onderwijs).

Vanuit deze vertrekpunten en in lijn met de convenantsbepalingen werden begeleidende evaluatievragen geformuleerd over verschillende evaluatiethema's: de (strategische) vertaling van het convenant en de addenda; de uitvoering van de opdrachten; het bereik en de impact bij hogeronderwijsinstellingen, bij studenten en beleidsinstanties; de samenwerking en impact met andere relevante actoren; de organisatie van het SIHO; kritische succesfactoren, verbeterpunten en randvoorwaarden; en tot slot aanbevelingen voor de toekomst.

Om een antwoord te formuleren op de evaluatievragen, deed IDEA Consult beroep op een **mix van methoden (triangulatie)**: documentanalyse, verkennende interviews (met het SIHO, leden van het SIHO-bestuur, het Departement Onderwijs & Vorming en VVS), focusgroepen (met 6 aanspreekpunten inclusie; 5 ankerfiguren welzijn; 17 beleidsactoren van hogeronderwijsinstellingen; 6 studentenvertegenwoordigers; 7 experts inclusie; 2 experts welzijn; 7 actoren in het beleidsveld), gebruikersinterviews (met 3 medewerkers en 6 studenten), een enquête bij medewerkers (79 deelgenomen, 56 einde bereikt), vier interviews over duurzame organisatie (met 6 leden van het SIHO), en een werksessie voor beleidsaanbevelingen (met 5 actoren uit het beleidsveld).

De evaluator zette de methoden in aan de hand van een gestructureerd plan van aanpak, dat bestond uit verschillende fases: een opstart- & voorbereidingsfase, een consultatiefase, een analysefase, een toekomstfase en een rapportagefase. Een aantal beperkingen van het onderzoek dienen in rekening genomen te worden. Zo gelden medewerkers van hogeronderwijsinstellingen en studenten met inclusieve noden als moeilijk bereikbare doelgroepen, wat een beperkte steekproef van bevroegde gebruikers in de hand heeft gewerkt. Verder zijn er mogelijke beperkingen op vlak van sociaal wenselijk antwoordgedrag (bv. in de zelfrapportering van het SIHO) en zelfselectiebias van bevroegde deelnemers.

3. Belangrijkste bevindingen van de evaluatie

INVULLING EN UITVOERING VAN DE OPDRACHTEN

Over het algemeen heeft het SIHO tussen 1 januari 2020 en 30 juni 2024 haar kerntaak ter ondersteuning van de Vlaamse hogeronderwijsinstellingen in het realiseren van inclusief hoger onderwijs op sterke wijze ingevuld, gedreven vanuit het VN-verdrag. Deze bevinding komt het duidelijkst naar boven bij de beoordeling van convenantsopdrachten 1 en 2 – deskundigheid bevorderen en netwerkfunctie –, waarvoor de volgende succesfactoren naar boven komen:

- Een duidelijke succesfactor is **de nadruk die het SIHO legt op innovatie, door via een evidence-informed benadering** de laatste wetenschappelijke kennis in het aanbod te integreren en door producten te ontwikkelen die **inspelen op nieuwe noden en vragen van de praktijk**. Dat leidt tot een veelheid aan producten van hoge kwaliteit. De sterke benutting van het SIHO-netwerk, onder meer door samenwerkingen met academische experts, draagt daartoe bij. Een aandachtspunt volgens bevroegde stakeholders in het hogeronderwijsveld is dat de samenwerkingen niet steeds alle relevante partners betrekken.
- **Het SIHO-aanbod is gericht op stakeholdercontact en bereikbaarheid**: het aanbod stimuleert contact tussen stakeholders: tussen hogeronderwijsinstellingen, tussen experts en gebruikers, ... Bovendien zijn stakeholders tevreden dat het SIHO-team zich bereikbaar opstelt voor allerlei adviesvragen en proactief meezoekt naar oplossingen. Een aandachtspunt is dat de reikwijdte en het kanaal van de SIHO-dienstverlening voor de actoren niet steeds helder is: waarmee kan men wel of niet terecht bij het SIHO, en aan wie of via welk platform dienen vragen gericht te worden? Dat wijst op een nood aan meer stroomlijning in de behandeling van adviesvragen.



- De werking van het SIHO doet beroep op een **goede voeling met en kennis van de praktijknoden**, die gefaciliteerd worden door het getrapt systeem van aanspreekpunten inclusie en ankerfiguren welzijn. Door de complexiteit van de noden en de brede reikwijdte van de thema's waar het SIHO op werkt, stoot dit netwerksysteem echter op zijn grenzen: het is moeilijk om een grondige voeling met inclusie-en welzijnsnoden te blijven garanderen.

Met betrekking tot de convenantsopdracht 3 bestaat er in het hoger onderwijsveld een scherpe vraag naar verduidelijking of afbakening van de brugfunctie tussen de Vlaamse overheid en het hoger onderwijs. Enerzijds tonen bevroagden tevredenheid over hoe het SIHO beleidsmaatregelen en decretale wijzigingen m.b.t. inclusie naar de praktijk heeft vertaald. Anderzijds wordt de signalerende functie van het SIHO (d.w.z. het communiceren van praktische knelpunten vanuit de praktijk naar de Vlaamse overheid) in vraag gesteld door het hogeronderwijsveld, als parallel circuit met de bestaande vertegenwoordigende rol van de Vlaamse Interuniversitaire Raad en de Vlaamse Hogescholenraad.

Een rode draad overheen de invulling van de drie opdrachten is een uitdagende positionering van het SIHO op thematisch vlak. In de huidige convenantsperiode zette het SIHO een evolutie verder naar een bredere definitie van inclusie, die naast de oorspronkelijke focus op functiebeperkingen ook aandacht besteedt aan thema's als non-discriminatie, universeel ontwerp en technologieën voor inclusief onderwijs. Doorheen de evaluatie uitten bevroagde stakeholders en gebruikers in het hogeronderwijsveld hun tevredenheid met deze evolutie naar een bredere interpretatie van inclusie.

De positionering ten aanzien van de bevoegdheid van het SIHO rond welzijn werd beduidend anders onthaald. Verschillende bevroagden wijzen erop dat er reeds een uitgebreide welzijnsexpertise binnen de hogeronderwijsinstellingen bestaat, wat leidt tot onduidelijkheid over de toegevoegde waarde van het SIHO-aanbod. Elke instelling voert bovendien een eigen beleid rond het welzijn van haar studenten, die volgens verschillende bevroagde actoren te weinig in rekening gebracht werd bij de toekenning van de welzijnsopdrachten door de overheid aan het SIHO. Tegelijkertijd erkennen meerdere stakeholders dat het SIHO gezorgd heeft voor een versnelling en grootschalige welzijnsinitiatieven over de associaties heen. Bovendien toont de analyse dat de taken m.b.t. welzijn wel duidelijk afgebakend zijn in de convenantsaddenda. In elk geval bestaat daarom de vraag naar een verduidelijking van de thematische scope van het SIHO.

STRATEGIE EN INTERNE ORGANISATIE

De evaluatie bevestigt dat het SIHO een **transparante opvolging** maakte **van het beleidsplan**, dat relevant aansloot op de convenantsopdrachten. Een uitzondering is het opentrekken van de strategische doelstellingen rond de brugfunctie van inclusie naar welzijn, terwijl dat niet vanuit de convenantsaddenda noch vanuit de projectsubsidie vereist was. Ook kan het SIHO sterker inzetten op strategische bijsturing via monitoring en evaluatie van de impact van het SIHO-aanbod.

Op vlak van interne organisatie komen een aantal **sterktes maar ook belangrijke knelpunten naar boven om een duurzame invulling van de opdrachten van het SIHO te garanderen**:

- Het beschikbare budget kan grootschalige initiatieven over instellingen heen ondersteunen, maar het SIHO beschikt over beperkte autonomie om het budget in te zetten door de administratieve inbedding in een hogeronderwijsinstelling (met name de Arteveldehogeschool);
- Uit de evaluatie blijkt twijfel bij bevroagde actoren van het hogeronderwijsveld over de geschiktheid van de governancestructuur voor de huidige opdrachten van het SIHO. In het bijzonder de vertegenwoordiging op associatieniveau maar niet op instellingsniveau in het bestuur van het SIHO komt naar boven als aandachtspunt.
- Er is een sterke appreciatie voor de kennis en de gedrevenheid van de coördinator, maar de centrale functie en expertise van de coördinator maakt het Steunpunt kwetsbaar met als operationeel risico dat het SIHO bij uitval van de coördinator niet dezelfde kwaliteit en snelheid van oplevering kan bieden;



- Er is nood aan een duidelijke omschrijving en afbakening van de taken voor de teamleden en meer expliciete processen voor overleg en back-up in het team;
- In het najaar 2024 – na de periode onder evaluatie – vonden ingrijpende wijzigingen in het personeelsbestand plaats, die de personeelscapaciteit voor de interne werking onder druk zetten.

BEREIK EN IMPACT BIJ DOELGROEPEN

Er is duidelijke evidentie voor het bereik en de impact van het SIHO-aanbod bij de doelgroepen:

- **Medewerkers:** er heerst een duidelijke tevredenheid bij praktijkmedewerkers van de hogeronderwijsinstellingen over de dienstverlening. Het SIHO ondersteunt bovendien de vergroting van het draagvlak bij (onderwijs)personeel om zich in te zetten voor de inclusie en het welzijn van studenten;
- **Studenten:** het aanbod voor studenten wordt als toegankelijk, laagdrempelig en gebruiksvriendelijk beschouwd, en zou bijdragen aan een positieve beeldvorming van inclusie- en welzijnsthema's.

Tegelijkertijd zijn er een aantal drempels voor bereik en impact bij de doelgroepen:

- **Een beperkte overzichtelijkheid van het aanbod** wegens de veelheid aan nieuwe materialen en tools;
- **Capaciteitsgrenzen:** zowel SIHO als de studentenvoorzieningen en gelijkaardige diensten binnen de hogeronderwijsinstellingen kampen met een gebrek aan middelen en mankracht voor de begeleiding en implementatie.
- **Afhankelijkheid van instellingen:** aangezien het SIHO als taak heeft de Vlaamse hogescholen en universiteiten te ondersteunen bij het realiseren van inclusief hoger onderwijs, zijn het gebruik en de impact van het SIHO-aanbod afhankelijk van het beleid en de prioriteiten op instellingsniveau, en van de complementariteit met de bestaande expertise van de instellingen. Voor studenten verloopt de toeleiding naar en het gebruik van de SIHO-materialen doorgaans via de instellingen – waardoor verschillende instellingsbenaderingen kunnen leiden tot verschillende ondersteuning en percepties van ongelijkheid.
- **Moeilijke bereikbaarheid:** studentendoelgroepen met specifieke noden zijn vaak moeilijk te bereiken. Die drempel wordt mogelijk vergroot door een beperkte bekendheid van het SIHO-aanbod bij studentenbegeleiders die een rol zouden kunnen spelen in de verspreiding van het aanbod.

4. Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen formuleerde het evaluatieteam vijf toekomstaanbevelingen gericht op de bepaling van de kerntaak en opdrachten van het SIHO, de uitvoering van de opdrachten en de interne organisatie.

AANBEVELING 1. VERDERZETTING VAN BEVORDEREN DESKUNDIGHEID EN NETWERKORGANISATIE, MAAR MET EEN DUIDELIJKE SCOPE

De evaluator raadt aan dat de opdrachtgever de eerste twee convenantsopdrachten – het bevorderen van de deskundigheid en de functie als netwerkorganisatie – verderzet in de toekomst, gezien de algemeen positieve evaluatie van de invulling van deze opdrachten. Het SIHO biedt immers een sterke meerwaarde in het veld door inclusief hoger onderwijs te stimuleren via een evidence-informed insteek, via innovatieve producten voor medewerkers en studenten, en via gespecialiseerd advies dat inspeelt op praktijknoden en bereikbaar is voor praktijkmedewerkers. Wel is er nood aan een duidelijke scope voor het SIHO met betrekking tot die twee opdrachten. Voor de opdracht deskundigheid bevorderen is het raadzaam om per type van nood bij studenten (inclusie, welzijn, maar ook bv. diversiteit en gelijke kansen) af te lijnen voor welk concreet aspect het SIHO een opdracht heeft. Het SIHO kan daarbij inzetten op de aanlevering van gespecialiseerde expertise en van concrete



tools en materialen (productfocus). Het is zinvol om expliciet aan stakeholders te verduidelijken dat de scope van het SIHO niet rechtstreeks gericht is op advies voor beleidsvorming binnen de hogeronderwijsinstellingen. Voor de opdracht netwerkorganisatie zijn de hoofddoelen best het inspelen op de noden bij hogeronderwijsinstellingen enerzijds, en het delen/bundelen van expertise daaromtrent anderzijds.

AANBEVELING 2. BRUGFUNCTIE IN VRAAG STELLEN

De evaluatiebevindingen wijzen op twijfel in het hogeronderwijsveld over de legitimiteit van de brugfunctie – vooral voor het signaleren van knelpunten uit de praktijk naar beleid – en onduidelijkheid over de uitbreiding van de brugfunctie naar het welzijnsdomein. Voor de opmaak van een eventueel nieuw convenant moet de opdrachtgever overwegen om de brugfunctie tussen Vlaamse overheid en het hoger onderwijs niet langer op te nemen als uitdrukkelijke opdracht, noch voor inclusie, noch voor welzijn. Wel kan het SIHO vanuit de andere twee opdrachten onrechtstreeks nog steeds een rol spelen in de vertaling van het Vlaamse beleid naar de praktijk, bijvoorbeeld door advies te verlenen over de implementatie van decretale wijzigingen, of door de organisatie van symposia en studiedagen die netwerking ondersteunen tussen beleidsinstanties en hogeronderwijsinstellingen.

AANBEVELING 3. OP KORTE TERMIJN HET SIHO BEVESTIGEN EN BESTENDIGEN

Recente wijzigingen in het personeelsbestand zorgen voor risico's op vlak van de continuïteit van dienstverlening: indien de bereikbaarheid en kwaliteit van het SIHO niet kan gegarandeerd worden, kan het vertrouwen en draagvlak bij stakeholders m.b.t. het SIHO als autoriteit dalen. Een prioritaire actie voor het SIHO is daarom het bevestigen en bestendigen van haar meerwaarde ten aanzien van het stakeholderveld. Daartoe raadt het evaluatieteam een aantal strategische werkingsprincipes voor het SIHO aan:

- Werkingsprincipes geënt op zaken die het SIHO reeds toepaste in haar werking van de voorbije convenantsperiode, maar die verder aandacht vereisen: inzetten op consistentie in de dienstverlening; bewaren van de onafhankelijke positie van het SIHO; bewaken van expertise (door onder meer voldoende interne expertise en te fungeren als platform voor experts en hogeronderwijsinstellingen); en zorgen voor voldoende openheid om verschillende partners en partijen te betrekken;
- Werkingsprincipes die groeikansen vormen voor het SIHO: voorzien van meervormigheid in de *evidence-informed* perspectieven die vanuit verschillende experten invalshoeken worden aangereikt aan de gebruikers; zich richten op complementariteit in de dienstverlening (o.m. via meer complementariteit met het bestaande aanbod en de expertise van de hogeronderwijsinstellingen), en sterker inzetten op een integraal kwaliteitsmanagement via monitoring.

AANBEVELING 4. OP KORTE TERMIJN NIEUWE AANWERVINGEN, OVERLEG INBOUWEN EN FINANCIËEL PERSPECTIEF ONDERZOEKEN

Een aantal wijzigingen in de interne organisatie zijn noodzakelijk op korte termijn, d.w.z. nog in de convenantsperiode, die verlengd werd tot zomer 2025. Op vlak van dagelijkse werking raadt de evaluator aan om snel over te gaan tot nieuwe aanwervingen om de beperkte teamcapaciteit aan te sterken en lacunes in expertise (voornamelijk op vlak van welzijn) op te vullen. Ook is het raadzaam om de interne teamwerking te versterken, o.m. via een duidelijke taakafbakening, een stroomlijning en documentatie van de processen, Op vlak van strategische aansturing kan het SIHO meer overleg inbouwen met VLIR, VHORA en vertegenwoordigers van het beleidsniveau in de hogeronderwijsinstellingen, alsook eerste stappen zetten om mogelijke wijzigingen aan de governancestructuur te onderzoeken. Met oog op continuïteit en onafhankelijkheid kan het SIHO samen met de opdrachtgever mogelijkheden verkennen om binnen de Arteveldehogeschool een meer financieel langetermijnperspectief te verkrijgen.



AANBEVELING 5. OP LANGERE TERMIJN EVOLUEREN NAAR EEN ANDERE ORGANISATIEVORM

Op langere termijn kan toegewerkt worden naar een andere juridische vorm en governance van het SIHO, opdat het SIHO beter kan tegemoetkomen aan de veranderde noden in het hogeronderwijsveld. De krijtlijnen voor deze nieuwe inrichting dienen bepaald te worden door de opdrachtgever, mits betrekking van de betrokken partijen zoals het SIHO en haar bestaande governance-organen, en het hogeronderwijsveld (bv. de Vlaamse Interuniversitaire Raad en Vlaamse Hogescholenraad).

Voor de strategische aansturing kan de governancestructuur bestaan uit twee governanceorganen:

1. Een bestuur voor strategische opvolging, waarbij de vertegenwoordiging van de hoger onderwijsinstellingen niet langer op associatieniveau plaatsvindt;
2. Een klankbord om de connectie met de noden in het hogeronderwijsveld en met wetenschappelijke evidentie te bewaken, bestaande uit een gebruikersgroep en een expertengroep.

Met oog op continuïteit en onafhankelijkheid kan een eigen rechtspersoon toegekend worden aan het SIHO en een structurele sokkel voorzien worden voor de financiering van de basisopdrachten van het SIHO. Een aandachtspunt voor deze aanbeveling is dat een dergelijke evolutie zowel oprichtkosten als overheadkosten inhoudt.





**idea
consult**
moving society

IDEA Consult

Jozef II-straat 40 B1
1000 Brussel

T +32 (0)2 282 17 10
info@ideaconsult.be
www.ideaconsult.be

IDEA Consult is member of IDEA Group