



Evaluatie van de uitvoering van de onderzoeksoopdracht van de Antwerp Management School (AMS)

Managementsamenvatting | 30 juni 2016

In opdracht van

Vlaamse overheid – Departement EWI
Koning Albert II-laan 35 bus 10
1030 Brussel

Deze studie werd uitgevoerd door:

An De Coen
Tess Schooreel
Valentijn Vanoeteren
Ella Broos

IDEA Consult NV
Kunstlaan 1-2, bus 16
B – 1210 Brussel

T: +32 2 282 17 10
F: +32 2 282 17 15
info@ideaconsult.be

www.ideaconsult.be



Evaluatie van de uitvoering van de onderzoeksoopdracht van de Antwerp Management School (AMS)

Managementsamenvatting | 30 juni 2016

In opdracht van

Vlaamse overheid – Departement EWI
Koning Albert II-laan 35 bus 10
1030 Brussel

Deze studie werd uitgevoerd door:

An De Coen
Tess Schooreel
Valentijn Vanoeteren
Ella Broos

IDEA Consult NV
Kunstlaan 1-2, bus 16
B – 1210 Brussel

T: +32 2 282 17 10
F: +32 2 282 17 15
info@ideaconsult.be

www.ideaconsult.be



Managementsamenvatting

Context

De Antwerp Management School (AMS) heeft als instelling voor postniet-tertië onderwijs drie kernopdrachten waartussen zij aantoonbare wisselwerking nastreeft: onderwijs, onderzoek en wetenschappelijke en maatschappelijke dienstverlening in opdracht van nationale en internationale overheden, organisaties en bedrijven. Al deze opdrachten zijn in lijn met de **missie** van AMS, die bestaat uit drie pijlers:

- ▶ Zelfbewustzijn, dat leidt tot samenwerking met anderen;
- ▶ Globaal perspectief, dat leidt tot vindingrijkheid om oplossingen te zoeken voor problemen en uitdagingen;
- ▶ Maatschappelijk bewustzijn, dat leidt tot duurzaamheid in essentiële economische processen, een fundamentele waarde voor het bedrijfsleven.

De **onderwijsactiviteiten** situeren zich op vier gebieden: voltijdse masters voor pas afgestudeerden, Executive Masters gericht op de bedrijfswereld, Executive PhD's en programma's op maat van bedrijven. Voor die onderwijsopdracht wordt AMS gesubsidieerd door het beleidsdomein Onderwijs en Vorming van de Vlaamse Overheid op basis van een beheersovereenkomst die betrekking heeft op de periode 2013-2018. Deze subsidie, ten belope van ongeveer 1 miljoen euro op jaarbasis, is enkel bestemd voor de financiering van het onderwijsluik van AMS of onderzoek dat een aantoonbare wisselwerking heeft met de twee andere kernopdrachten.

Het **onderzoek** binnen AMS heeft zowel een wetenschappelijke als bedrijfsgerichte insteek door de samenwerking met academische partners en bedrijfspartners in het kader van kenniscreatie. Voor de onderzoeksactiviteiten ontvangt AMS een subsidie van de Vlaamse regering door de minister van Werk, Economie, Innovatie en Sport. Deze subsidie, zo'n 260.000 euro per jaar, is gebaseerd op het decreet van 30 april 2009 inzake Wetenschap en Innovatie betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid. De middelen dienen ingezet te worden om (o.a.) AMS uit te bouwen en bestendigen als wetenschappelijk excellentiecentrum met internationale erkenning. Met de gunning van deze subsidie werd een **convenant** opgesteld waarin de wederzijdse engagementen en de modaliteiten rond opvolging, rapportering en evaluatie, verbonden aan de toekenning van de subsidie, werden vastgelegd. Dit convenant, afgesloten tussen de Vlaamse Gemeenschap en de Antwerp Management School, loopt van 1 januari 2012 tot en met 31 december 2016. De verantwoordelijkheid voor de opvolging van het convenant ligt bij het departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI).

Doel van de opdracht

Zoals in het convenant 2012-2016 bepaald wordt, dient de onderzoeksopdracht van AMS te worden geëvalueerd vóór het verstrijken van het lopende convenant. De resultaten van de evaluatie fungeren immers als input voor de onderhandelingen in het kader van een nieuw convenant. Om dit onderhandelingsproces te voeden, worden in deze evaluatie daarom de volgende aspecten geanalyseerd en beoordeeld:

- ▶ De operationele werking en het functioneren van AMS
 - Analyse van het onderzoeksbeleid, financiële analyse en de rapportering naar het Departement EWI
- ▶ De rol en positie van AMS
 - Naast de samenwerkingsverbanden met academische partners en bedrijfspartners komen ook de Vlaamse en internationale positie van de onderzoeksopdracht van AMS aan bod
- ▶ De prestaties, resultaten en impact van de onderzoeksactiviteiten van AMS
 - Aftoetsen van gerealiseerde aan beoogde resultaten van de onderzoeksoutput en de impact ervan
- ▶ De interne sterke en zwakke punten, en de geïdentificeerde opportuniteiten en risico's
 - Opmaken van een SWOT-analyse
- ▶ Het ontwerpbeleidsplan voor de periode 2017-2021
 - Evaluatie van de inhoud van de vooropgestelde onderzoekstrategie en de daaraan gekoppelde KPI's

Om al deze aspecten te analyseren en te beoordelen, werd de nodige informatie verzameld via verschillende methoden, nl. de analyse van documenten, interviews met stakeholders, een bibliometrische analyse, benchmarkanalyse en het inzetten van een internationaal expertenpanel dat de onderzoeksactiviteiten van AMS evalueerde tijdens een tweedaagse visit.

AMS in enkele kerncijfers

Opgericht in 1959 (als Instituut voor Postuniversitair Onderwijs)
Sinds 2008 actief als autonome business school, met de introductie van een onderzoeksstrategie in AMS
21.728 alumni en 2.400 studenten in 2015
10 operationele competentiecentra anno 2015
54,5 VTE's in 2015, waarvan er 14,47 actief waren rond onderzoek (26,5%)
Totale inkomsten van ruim 11 miljoen euro in 2015, waarvan 18% voortkwam uit onderzoek
Structurele samenwerking met 22 bedrijfspartners en 11 internationale academische instellingen



Voornaamste conclusies

Het autonoom worden als business school impliceerde een enorme evolutie voor AMS, dat tot 2008 voornamelijk focuste op het aanbieden van managementopleidingen. Na de verzelfstandiging werd er bewust voor gekozen om in te zetten op het uitbouwen van een onderzoeksdienst, mede dankzij de financiële steun van de Vlaamse overheid die werd aangewend om het groeitraject op te starten. Tijdens de convenantperiode (2012-2016) steeg het totale **onderzoeksbudget** binnen AMS immers met 53%, waardoor het onderzoeksbudget in 2015 1.966.000 euro bedroeg. Hiermee werd de beoogde doelstelling van een stijging met 29% tot een bedrag van 1.440.000 euro in 2015 ruim overtroffen. Aangezien de onderzoekssubsidie nagenoeg constant bleef (i.e. 260.000 euro), werd AMS tijdens de convenantperiode minder afhankelijk van de subsidie. Het aandeel in de financiering daalde meer bepaald van 21% in het totale onderzoeksbudget in 2012 tot 13% in 2015. Deze cijfers geven aan dat de middelen een hefboom creëerden om bijkomende onderzoeksfinanciering aan te trekken. Dat blijkt ook uit het groeiend aandeel van onderzoeksmiddelen in de totale inkomsten van AMS (12% in 2012 versus 18% in 2015).

In termen van **resultaten** vond een gelijkaardige evolutie plaats. De KPI's die in het convenant werden bepaald, werden jaarlijks behaald en voor de meeste KPI's ook overtroffen. Dat is een opvallende vaststelling, aangezien het strategisch onderzoeksplan 2012-2016 uitging van een stijgende onderzoekssubsidie (tot 500.000 euro in 2016). De vlakke financiering weerhield AMS er echter niet van om het uitgestippelde parcours aan te houden. Zo werd er in de periode 2012-2015 elk jaar een leerstoel opgericht en startten er 10 doctoraten in plaats van de beoogde 8. Op internationaal vlak werden bovendien 11 samenwerkingsovereenkomsten afgesloten met internationale academische instellingen i.p.v. de beoogde 8. Ook het aantal events, die doorgaans samen met externe partners worden georganiseerd, overtrof met 47 events de voorgestelde streefcijfer van 26 events. Het meest spectaculaire resultaat werd echter geboekt op het vlak van publicaties; in plaats van de beoogde 131 publicaties in de periode 2012-2015, werden er 233 behaald. De streefcijfers werden meer dan verdubbeld voor bijdragen in professionele tijdschriften en kranten, en voor monografieën. Er werden ook een derde meer wetenschappelijke publicaties behaald (ISI-indexed), nl. 72 i.p.v. de beoogde 55, naast 75% meer artikels dan begroot in andere wetenschappelijke tijdschriften (nl. 35 i.p.v. 25). In lijn met de bepalingen uit het convenant nam ook het aantal competentiecentra toe. Die toename zorgt echter voor de bedenking dat het hoge aantal competentiecentra voor versnippering zorgt, vooral gegeven de beperkte schaal van het onderzoeksteam.

AMS organiseert haar onderzoeksdienst door de aanwezige expertise van de onderzoekers thematisch te bundelen via **competentiecentra** ('Competence Centers'). Deze centra zijn open clusters waarin academische onderzoekers van AMS en partnerinstellingen hun kennis combineren met die van bedrijfspartners rond een bepaalde thematiek. De interactie tussen verschillende partners creëert synergieën en produceert kennis op het snijvlak tussen 'academic rigor' en 'practical relevance', die de betrokken stakeholders niet afzonderlijk hadden kunnen realiseren. Hoewel deze centra het kader scheppen waarin de onderzoeksactiviteiten plaatsvinden, werd het gerealiseerde groeitraject in grote mate gerealiseerd door de **ondernemende cultuur** binnen AMS en de bijhorende flexibiliteit om opportuniteiten na te jagen. Bij het uitbouwen van de onderzoeksactiviteiten werden het onderzoeksbeleid en de bijhorende overlegstructuren gaandeweg aangepast; een proces dat tot op heden aan de gang is. Als een groeiende starter verkent de onderzoeksdienst de mogelijkheden in de markt, vertrekkend van de eigen missie en visie om ervoor te zorgen dat er een duidelijke positionering in de markt is.

Het groeiende netwerk van partners uit het bedrijfsleven geeft alvast aan dat de onderzoeksactiviteiten van AMS beantwoorden aan een reële nood in de markt. In 2015 waren er 22 **bedrijfspartners** die bijdroegen tot de financiering van het onderzoek binnen AMS via sponsoring of contractonderzoek, goed voor een bedrag van (bijna) 1,4 miljoen euro, wat aanzienlijk is in het huidige economische klimaat. Het geeft ook een belangrijke boost aan de onderzoeksactiviteiten aangezien 690.000 euro, i.e. 35% van het onderzoeksbudget, door bedrijfspartners ('kennispartners') gefinancierd wordt. De overige 699.000 euro komt voort uit 'corporate partnerships', die de missie en visie van AMS financieel ondersteunen. Minstens de helft van hun bijdrage is algemene sponsoring voor AMS; het resterend saldo wordt geïnvesteerd in een competentiecentrum, onderzoeksproject of een event. Deze middelen zijn m.a.w. aantrekkelijk omdat ze – net als de onderzoekssubsidie van de Vlaamse overheid – vrij besteed kunnen worden. Met de middelen van kennispartners kunnen geen structurele investeringen gebeuren. Vanuit dat perspectief is de waargenomen verschuiving van 'corporate partnerships' naar kennispartnerschappen een trend die uitdagingen met zich meebrengt voor AMS. Steeds meer partners willen immers een zichtbaar rendement voor hun investering. Bovendien is hun engagement van tijdelijke aard, waardoor de relatie met (potentiële) partners actief beheerd moet worden. Dat vergde tot voor kort heel wat tijd en energie van onderzoekers, die naast hun onderzoekopdracht ook nog onderwijsopdrachten hebben en ook ingezet worden voor maatschappelijke dienstverlening. Daarom werd in 2016 een voltijdse partnermanager aangeworven die kan instaan voor het aantrekken van nieuwe partners en het tevreden houden van huidige partners zodat ze hun engagement verlengen.

De onderzoeksactiviteiten worden ook ondersteund door de structurele samenwerking met Universiteit Antwerpen, die als unieke **peteruniversiteit** na de verzelfstandiging een belangrijke partner van AMS gebleven is, ook al zijn het twee afzonderlijke rechtspersonen. Zo participeert de UA in de verschillende bestuursorganen van AMS en is het de UA die in het kader van de Executive PhD het doctoraat toekent van 'doctor in Management'.



Naast financiële steun als partner van AMS voorziet de samenwerking ook de verbintenis van AMS tot het inhuren van 7 VTE's (ruim 20 personen) academisch personeel van UA-faculteiten en samenwerking tussen onderzoekers, bijvoorbeeld binnen competentiecentra en leerstoelen.

Het uitgebouwde netwerk is een belangrijke **sterkte** m.b.t. de onderzoeksactiviteiten van AMS. De combinatie van academische profielen en bedrijfspartners laat toe om kennis te creëren op basis van wetenschappelijke evoluties en actuele ervaringen uit het bedrijfsleven. Op die manier kan het onderzoek ook opkomende trends identificeren, wat toelaat om de opleidingsprogramma's up-to-date te houden. Het is die succesvolle combinatie van een wetenschappelijk en praktijkgerichte insteek, die de onderzoeksactiviteiten van AMS uniek maakt en als voornaamste troef geïdentificeerd werd. De behaalde publicaties in wetenschappelijke en professionele tijdschriften tonen net als de aangetrokken externe financiering via bedrijfspartners aan dat het tweesporenbeleid rendeert. Ook de hoge instroom in het Executive PhD-programma, kenmerkend voor het onderzoek aan AMS, geeft aan dat er vraag is naar een combinatie van theoretische en bedrijfsrelevante aspecten. Het expertenpanel noemt het gevonden evenwicht tussen de academische en praktijkgerichte insteek zelfs een uniek verkooppunt dat sterker gepromoot moet worden, ook op internationaal niveau. Nu al resulteerde de expansie van de onderzoeksactiviteiten in groeiende erkenning van AMS als kennisinstelling. De verhoogde media-aandacht en vragen om deel te nemen aan panels geven aan dat de onderzoeksactiviteiten een bijdrage leveren aan het maatschappelijk debat rond de thema's van de competentiecentra.

Toch is de bekendheid van AMS – en haar onderzoeksactiviteiten – vooralsnog beperkt, wat een zwakte is aangezien het belangrijk is dat studenten, bedrijven, beleidsmakers en ook de media hun weg vinden naar AMS. De grootste **zwakte** ligt echter in de te kleine schaal, die vooral verklaard wordt door de beperkte structurele financiering van de onderzoekscapaciteit. Momenteel komt ruim de helft van het onderzoeksbudget voort van externe projectfinanciering, doorgaans voor kortlopende projecten met beperkte budgetten. Dat zorgt ervoor dat de onderzoekscapaciteit grotendeels wordt op- en afgebouwd samen met de geldstroom van projectmiddelen. Om dit op te vangen, schakelt AMS ook onderzoekers in op contractbasis, ook al belemmert dat het uitbouwen van een langetermijnstrategie voor onderzoek en het creëren en capteren van kennis binnen AMS. De beperkte structurele basis verklaart ook de relatief kleine kern van onderzoekers op de payroll van AMS. In een structuur met 10 competentiecentra laat dat zich voelen in termen van kritische massa om de activiteiten uit te bouwen. De benchmarkoefening leert bijvoorbeeld dat zowel gelijkaardige als grotere business schools slechts 7 centra hebben. Hoewel er verschillen zijn tussen de verschillende competentiecentra qua grootte en maturiteit, is het een aandachtspunt om toe te werken naar een minimaal aantal VTE's per competentiecentrum.

Ondanks het afgelegde groeitraject zijn er nog heel wat **opportunities** waarop AMS kan inzetten voor het verder uitbouwen van de onderzoeksactiviteiten. Het activeren van het netwerk kan bijvoorbeeld helpen om de onderzoekoutput zichtbaarder te maken en bijkomende onderzoeksmiddelen aan te trekken. Bovendien kunnen bestaande contacten benut worden om een impactmeting te doen via concrete cases om aan te tonen in welke mate onderzoeksresultaten de bedrijfswereld of politieke besluitvorming beïnvloeden. De meerwaarde en draagwijdte van de onderzoeksactiviteiten zou bovendien nog vergroot kunnen worden door meer in te zetten op onderzoek over competentiecentra heen. Het verbreden van de samenwerking met internationale partnerinstellingen kan hier ook toe bijdragen. Momenteel wordt er vooral samengewerkt in het kader van uitwisselingsprogramma's voor studenten, maar de bestaande relaties kunnen ook worden verbreed naar samenwerking op het vlak van onderzoek. De executive PhD's bieden hier zeker ook mogelijkheden, niet alleen naar instroom, maar ook naar begeleiding van de doctoraatsstudenten. De grote vraag vormt immers een uitdaging voor het beperkt aantal senior onderzoekers binnen AMS om als promotor op te treden.

Een belangrijke **uitdaging** naar de toekomst toe betreft het aantrekken van externe financiering. In 2016 lopen bijvoorbeeld verschillende partnerschappen met bedrijven af, waardoor het momenteel nog onzeker is of hun inbreng op hetzelfde niveau zal blijven. In het huidige economisch klimaat staan de budgetten van verschillende bedrijven immers onder grote druk. Bovendien vragen bedrijven een steeds hoger rendement, waardoor huidige 'corporate partners' kunnen afzien van algemene sponsoring en meer voordelen zien in een transactionele samenwerking als kennispartner. Het kan er ook voor zorgen dat ze meer en meer consultancy-activiteiten zoeken bij AMS, die echter een academische benadering verkiest boven een commerciële insteek. Dat zou tot een terugval leiden in het budget dat beschikbaar is voor structurele investeringen. Bovendien speelt ook de sterke internationale concurrentie mee voor het aantrekken van externe middelen.

Een andere uitdaging betreft de integratie-operatie van lichte structuren in AMS. Sinds januari 2016 is Flanders Inshape (FIS) immers ingekanteld in AMS, en ook het Vlaams Instituut voor Mobiliteit (VIM) zou in 2016 worden geïntegreerd in AMS. Dit kan opportuniteiten creëren voor het onderzoek binnen AMS indien de onderzoekers van beide instellingen en hun netwerk worden geïntegreerd in de huidige competentiecentra. Zo kan de schaal immers op een relatief efficiënte wijze vergroot worden, waardoor ook de kritische massa stijgt. Door de integratie van FIS en de geplande inkanteling van VIM wordt echter ook overgeschakeld van een centrale naar een meer decentrale werking, aangezien AMS actief is in Antwerpen, terwijl FIS en VIM respectievelijk Kortrijk en Diepenbeek als uitvalsbasis hebben. Dit zal aanzienlijke gevolgen hebben voor de organisatiestructuur van AMS. Het wordt bijvoorbeeld een uitdaging om de bedrijfsculturen van FIS en VIM te laten overeenstemmen met die van AMS.



Bovendien leende de beperkte schaal van AMS zich er tijdens het groeiproces toe om via informele contacten af te stemmen. Het regelmatig veranderende overlegmodel geeft aan dat het nog zoeken is naar een werkbare structuur. Naarmate de schaal toeneemt, wordt een goed functionerend communicatie- en overlegmodel echter cruciaal. Met de groei stijgt ook de nood aan ondersteunende functies, die echter niet gefinancierd kunnen worden via projectmiddelen.

Deze investering, die ook door de experts cruciaal geacht wordt, rechtvaardigt bijgevolg de vraag naar bijkomende overheidssteun om een volgende stap te kunnen zetten in het groeiproces en enige rol van betekenis te kunnen spelen in het internationale landschap van de business schools. Het is één van de centrale krachtlijnen in de onderzoeksstrategie van AMS voor 2017-2021.

De strategische onderzoeksstrategie voor de periode 2017-2021 sluit grotendeels aan bij de resultaten van de SWOT-analyse:

- ▶ Er wordt vastgehouden aan het tweespoor van wetenschap en praktijk. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de gelijke streefcijfers voor academische publicaties en praktijkpublicaties.
- ▶ Er is expliciete aandacht om te investeren in ondersteunende infrastructuur. Het Shared Service wordt verder uitgebouwd met administratieve functies (office manager, partner manager, content marketer), een pool van ervaren (post-doctorale) onderzoekers en een Competence Center Architect en Engineer die de lijnen uitzetten.
- ▶ Net als in de huidige convenantperiode zal worden gezocht naar externe financiering. Vanaf 2016 zal de focus bijvoorbeeld liggen op projecten bij AIO, de nieuwe toegang tot FWO en op internationale projecten (Horizon 2020). Een deel van de onderzoeksmiddelen zullen worden gebruikt ter financiering van onderzoeksprojecten over competentiecentra heen.
- ▶ Alumni zullen worden geactiveerd in de onderzoeksactiviteiten. Naast lokale samenwerkingsverbanden zullen ook internationale samenwerkingsverbanden verder uitgebouwd worden.
- ▶ Verschillende acties zullen worden ondernomen om de aanwezigheid van AMS in de media te versterken.

We volgen daarom – net als de experts – de grote lijnen van de onderzoeksstrategie. Dat neemt echter niet weg dat we niet overtuigd zijn van het behoud van 10 competentiecentra, ook al worden ze omgedoopt tot 'labs' en 'communities'. Gegeven de beperkte schaal en het risico op fragmentatie lijkt dat aantal ons te hoog. Met betrekking tot het toewerken naar een grotere schaal voor de onderzoeksactiviteiten is het bovendien opvallend dat er geen doelstellingen worden gekoppeld aan het aantrekken en in dienst houden van (senior) onderzoekers. Gezien de beperkte schaal is AMS immers – net als andere kleine ondernemingen – gevoelig voor het vertrek van sleutelfiguren in de onderneming. Vanuit dat opzicht is het ook opvallend dat niet wordt ingegaan op de implicaties van de inkanteling van FIS en de geplande inkanteling van VIM in AMS. Nochtans kan dit belangrijke gevolgen hebben voor het financieel model, de personeelsinzet, de visibiliteit, de impact, etc. Het is daarom aangewezen daar dieper op in te gaan in de onderzoeksstrategie voor 2017-2021.

De KPI's voor de volgende werkingsperiode werden opgelijst volgens de 8 strategische doelen voor de onderzoeksactiviteiten. Hoewel dit verklaart waarom de respectievelijke KPI's werden geselecteerd, zijn de aanpassingen ten opzichte van de huidige KPI's minder transparant. Door deze KPI's inhoudelijk te clusteren, wordt de onderlinge samenhang en het verschil met de KPI's in het convenant 2012-2016 duidelijk. We hanteren hierbij de dimensies die samen met de experts tijdens de visit werden geïdentificeerd:

- ▶ onderzoeksmiddelen;
- ▶ onderzoeksoutput;
- ▶ impact.

Het operationaliseren van deze aspecten laat immers toe om het hefboomeffect van de onderzoekssubsidie in kaart te brengen en de evolutie van de onderzoeksactiviteiten van AMS op te volgen. De bespreking van de voorgestelde KPI's gebeurt in het rapport daarom aan de hand van deze drie categorieën. Deze oefening leert onder meer dat de doelstellingen m.b.t. bedrijfspartners zowel qua vooropgesteld aantal partners (25 in 2021) als de financiering uit de bedrijfswereld (500.000 euro) eerder conservatief zijn, vooral omdat er wordt geïnvesteerd in een partnermanager. Dat staat in contrast met de beoogde geaccumuleerde projectfinanciering van 15.000.000 euro, wat 10 keer het huidige bedrag aan projectmiddelen is. Hoewel de integratie van FIS en de geplande inkanteling van VIM een hefboom kunnen zijn, net als de beoogde publicatiecapaciteit, lijkt deze doelstelling bijzonder ambitieus, onder andere door de hoge concurrentie en de beperkte slaagkans voor onderzoeksopropen.

De voorgestelde KPI's rond onderzoeksoutput zijn weinig concreet in termen van samenwerkingsverbanden. Wanneer het gaat over samenwerking, is het bijvoorbeeld niet geheel duidelijk wat het verschil is tussen 'samenwerkingsverbanden' en 'engagementen'. Samenwerkingsverbanden kunnen gericht zijn op het aantrekken van personeel, het verstrekken van onderzoeksmiddelen, het uitbouwen van een netwerk, samenwerken in het kader van publicaties of het aangaan van structurele partnerschappen (zoals MOU). Het is ook belangrijk om weten of het bij de streefcijfers om gecumuleerde aantallen gaat (vb. 200 engagementen met Vlaamse bedrijven per jaar om over een periode van 5 jaar te komen tot 1.000 Vlaamse bedrijven). Ook voor het activeren van alumni dient te worden gespecificeerd wat 'actief betrekken' precies inhoudt.



Gaat het om louter informeren en het verspreiden van informatie of wordt bijvoorbeeld nagegaan hoe zij de leerstoel (en onderzoeksresultaten) in de praktijk implementeren? Ook hier zijn duidelijke definities en efficiënt meetbare KPI's aangewezen om de onderzoeksstrategie 2017-2021 te operationaliseren.

De KPI's definiëren wel concrete streefcijfers op het vlak van publicaties. Zo worden er evenveel academische als professionele bijdragen verwacht. De academische publicaties worden echter niet langer onderverdeeld in ISI-indexed en andere tijdschriften, of monografieën. Wel worden bijkomende targets geformuleerd voor bijdragen in populaire media en sociale media, wat de visibiliteit van AMS ten goede kan komen. Deze streefcijfers zijn wel voornamelijk gericht op het verspreiden van de onderzoeksoutput. Het kan interessant zijn om ook te investeren in impactmeting, bijvoorbeeld door jaarlijks een case uit te werken.

Aanbevelingen voor AMS

De afgelopen convenantperiode bracht een aantal troeven van de onderzoeksactiviteiten aan het licht, zoals het gerealiseerde evenwicht tussen de wetenschappelijke en praktijkgerichte insteek, de ondernemende attitude en het uitgebouwde netwerk van partnerschappen. We ondersteunen de grote lijnen van het ontwerp van het strategisch onderzoeksplan 2017-2021 dat hierop voortbouwt, maar ook tegemoet komt aan de in de SWOT-analyse geïdentificeerde zwaktes. Er wordt immers resoluut voor geopteerd om sterker in te zetten op onderzoek over de competentiecentra heen en het uitbouwen van een ondersteunende structuur, wat niet alleen de schaal van de onderzoeksactiviteiten ten goede zal komen, maar ook de visibiliteit naar partners toe en het bredere publiek. Daarnaast zullen naast lokale samenwerkingsverbanden ook internationale samenwerkingsverbanden verder uitgebouwd worden, en wordt ook expliciete aandacht besteed aan het activeren van alumni in het kader van onderzoek. Toch zijn er een aantal aandachtspunten die we willen meegeven voor de volgende werkingsperiode. In wat volgt, zetten we de voornaamste zaken op een rij.

- ▶ De periode 2017-2021 zou gekenmerkt worden door een voortzetting van het afgelegde groeitraject m.b.t. onderzoek binnen AMS. Het is echter onduidelijk waarop de beoogde groei gestoeld is. Gegeven de concurrentiële markt is dat belangrijke informatie die de haalbaarheid van de voorgestelde streefcijfers duidt. Bovendien wordt momenteel niet vermeld hoe het geplande groeitraject over de tijd gezien wordt. Aangezien er geen lineaire groei vooropgesteld wordt, is het aangewezen om de jaarlijkse streefcijfers te specificeren. Die zijn immers ook nodig om de vooruitgang op te volgen en in het kader van de subsidie na te gaan of aan de voorwaarden werd voldaan. Het is immers niet de bedoeling om pas in 2021 te bekijken of de targets werden behaald. Vanuit dat opzicht kan ook de verwachte evolutie in de inkomsten en uitgaven van de onderzoeksafdeling worden uitgewerkt op jaarbasis ter illustratie van het vooropgestelde groeitraject.
- ▶ Voor een business school met een beperkte schaal is het belangrijk om te **focussen**. Inhoudelijk wordt er nu al voor gezorgd dat de onderzoeksactiviteiten kaderen binnen de missie en visie van AMS, die ook door de onderzoekers ge-incorporeerd zijn. Voor de competentiecentra is het echter ook belangrijk om thematisch te focussen en de expertise te verdiepen. Hoewel dat wordt erkend in het ontwerp van het strategisch onderzoeksplan 2017-2021, wordt ook in de toekomstige onderzoekstrategie vastgehouden aan 10 competentiecentra, nl. 5 labs en 5 communities. Het lijkt ons aangewezen om dit aantal te reduceren. Zo leert de benchmarkoefening dat de geselecteerde business schools 7 onderzoekscentra hadden, terwijl ze groter zijn qua schaal, wat ook voor een hoger aantal VTE per centrum zorgt. Dergelijke hogere concentratie van onderzoekers kan een stimulans zijn om de onderzoeksactiviteiten rond de respectievelijke thema's verder uit te bouwen.
- ▶ De KPI's in het ontwerp van het strategisch onderzoeksplan 2017-2021 wijzen op schaaluitbreiding en het verhogen van de kritische massa m.b.t. de onderzoeksactiviteiten. Dit lijkt ons een belangrijke voorwaarde om ook in de toekomst verdere groei te kunnen realiseren, zowel in termen van mankracht als bijkomende externe financiering. Vanuit dat opzicht willen we ook wijzen op het belang om ook te investeren in de retentie van sleutelfiguren op het vlak van onderzoek binnen AMS. Hoewel er sinds de uitbouw van de onderzoeksactiviteiten nauwelijks onderzoekers zijn die de organisatie verlieten, zorgt de beperkte schaal ervoor dat – net als in andere kleine organisaties – het vertrekken van sleutelfiguren belangrijke gevolgen zou hebben. Temeer daar de competentiecentra vaak bouwen op de expertise van één trekker. Om de kenniscreatie en kennisopbouw rond de verschillende thema's te garanderen, is het daarom belangrijk om ook een **flankerend HR-beleid** te voorzien dat enige vorm van risk management inbouwt. Daarnaast is het gegeven het unieke profiel van de huidige onderzoeksequipe ook belangrijk om ook bij de geplande uitbreiding de juiste personen aan te trekken en in dienst te nemen zodat de eigenheid van AMS ook tijdens het groeiproces wordt gegarandeerd. Zo dient erover te worden gewaakt dat de aangetrokken onderzoekers hetzelfde evenwicht hanteren tussen de academische en praktijkgerichte insteek. Ook de ondernemende ingesteldheid die de huidige onderzoeksequipe kenmerkt, dient bij hen aanwezig te zijn om te kunnen voortbouwen op de huidige dynamiek. Daarnaast dient ook te worden verduidelijkt in welke mate een groeiend personeelsbestand de nood aan gedeelde aanstellingen van onderzoekers met de UA zou reduceren. Het huidige netwerkmodel liet AMS toe om ondanks de beperkte schaal opportuniteiten na te jagen rond uiteenlopende topics, waardoor het onderzoek binnen AMS op korte tijd aanzienlijk kon groeien. Het biedt echter geen stabiele basis voor de onderzoeksactiviteiten.



- ▶ In datzelfde kader is het ook aangewezen om ervoor te zorgen dat de onderzoekscultuur van AMS gedeeld wordt binnen de ingekantelde structuren van FIS en VIM, die elk hun eigen geschiedenis achter de rug hebben. Het is belangrijk dat er gaandeweg voor gezorgd wordt dat de visie en cultuur van AMS m.b.t. onderzoek gedeeld worden en dat ook FIS en VIM bijdragen aan het realiseren van de uitgestippelde onderzoeksstrategie. Momenteel wordt binnen het ontwerp van het strategisch onderzoeksplan echter voornamelijk aandacht besteed aan de opportuniteiten die de overname van FIS met zich meebrengt. Wanneer het plan werd ingediend, was bovendien nog geen sprake van een overname van VIM. Aangezien dergelijk **integratieproces** zich zal laten voelen op financieel vlak, maar ook in termen van schrijfcapaciteit en draagwijdte van de onderzoeksactiviteiten, is het aangewezen om er in het strategisch onderzoeksplan expliciet aandacht aan te besteden. Een aantal vragen blijven momenteel immers nog onbeantwoord:
 - Is de matrixfiguur met de competentiecentra nog actueel na de integratie van FIS en de geplande inkanteling van VIM? Hoe passen beide structuren in het voorgestelde schema? Gaan zij op in de labs (gegeven de huidige thematische samenwerking) of worden zij afzonderlijke competentiecentra (zoals bijvoorbeeld voor VIM in de visietekst is weergegeven)?
 - Hoe zal worden omgegaan met het inkomsten- en uitgavenmodel van de lichte structuren? Welke impact heeft die inkanteling m.a.w. praktisch op de onderzoeksactiviteiten? Hoe beïnvloedt dat de KPI's?
- ▷ In termen van **onderzoekers**?
Aangezien de lichte structuren elk ruim 8 VTE's tellen qua tewerkstelling, kan dit de schaal van de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten vergroten. Hoe zal daarmee worden omgegaan als de onderzoeksactiviteiten van FIS en VIM zouden worden ingekanteld in de competentiecentra? Welke inspanningen zullen worden ondernomen om ze te integreren in de huidige werking van de competentiecentra? Welke troeven en aandachtspunten brengt dat met zich mee? Reduceert de groei de nood aan onderzoekers die momenteel slechts voor een kleine fractie tewerkgesteld zijn binnen AMS?
- ▷ In termen van **middelen**?
In welke mate stemt de financieringsstructuur van FIS en VIM overeen met die van AMS? Zijn ze compatibel of wordt een transitieperiode voorzien om naar een gelijkaardig model te evolueren?
- ▷ In termen van **opbrengsten**?
Welke opportuniteiten brengen ze met zich mee? Hoe zal er naar externen worden gecommuniceerd: onder de 'merknaam' AMS of zullen FIS en VIM blijven bestaan als merknaam? Zijn er zaken die gecentraliseerd kunnen worden en zo voor efficiëntiewinsten zorgen?
- ▷ In termen van **kosten**?
Welke coördinatiekost brengt de inkanteling met zich mee? Dienen er specifieke investeringen te gebeuren? Komt iedereen van de payroll nu op de payroll van AMS? In welke mate zijn het onderzoekers die op die manier AMS versterken en de onderzoeksactiviteiten naar een grotere schaal brengen?
- ▶ De **voorgestelde KPI's** wijken sterk af van de KPI's die momenteel worden gehanteerd om het convenant 2012-2016 op te volgen. Ondanks de belangrijke wijzigingen werden de voorgestelde KPI's voor de periode 2017-2021 op geen enkele manier naast die van het lopend convenant gelegd. Nochtans is het onvoldoende duidelijk waarom bepaalde KPI's werden weggelaten en andere werden toegevoegd. Bovendien zijn niet alle KPI's momenteel SMART geformuleerd. Dit dient te worden aangepast om een goede opvolging te garanderen:
 - Zijn de 10 VTE met methodologische expertise andere personen dan de 10 extra senior faculty en de 5 postdocs? In welke mate gaat het om personen uit FIS en VIM?
 - Waarom werd niet langer een KPI opgenomen rond gast-onderzoekers?
 - Betreft 'gecumuleerde projectfinanciering' financiering die via onderzoeksooproepen (zoals AIO, FWO) wordt verkregen? Indien ja, waarom werd nu geopteerd voor een resultaatsverbintenis (15.000.000 euro tegen 2021) i.p.v. een inspanningsverbintenis zoals in het lopend convenant? En gaat het om het gecumuleerd bedrag van aangetrokken middelen over de volledige periode? Aangezien dat bedrag momenteel aanzienlijk lager ligt, is het ook wenselijk om toe te lichten hoe men tot dat bedrag kwam.
 - Betreft 'onderzoeksfinanciering uit de praktijk' de inbreng van kennispartners? Indien ja, waarom werd dat bedrag lager gezet dan het momenteel aangetrokken bedrag? Indien neen, waarop slaat het dan wel? Wordt ook het aantal opgestarte leerstoelen via deze weg gemonitord?



- ⇒ Gegeven het vooropgestelde evenwicht tussen de wetenschappelijke en praktijkgerichte insteek is het opvallend dat de targets gerelateerd aan kennispartners eerder conservatief zijn, terwijl de KPI's gerelateerd aan het verwerven van externe financiering zeer ambitieus zijn.
- Worden FIS en VIM als aparte competentiecentra beschouwd wanneer wordt gesteld dat 50% van het totaal onderzoeksbudget wordt besteed aan onderzoek over competentiecentra heen?
- Waarom wordt niet langer een onderscheid gemaakt tussen ISI-indexed, andere tijdschriften en boeken? Er werd bovendien aangegeven dat er aandacht is voor de impactfactor van tijdschriften, zonder er een expliciet doel van te maken. Hoe ziet men dat precies? Als een inspanningsverbintenis?
- Wat houdt 'samenwerking' en 'engagement' precies in? Zijn er nog streefcijfers m.b.t. MOU of niet meer? Welke inbreng wordt er van alumni verwacht?
- ▶ Tot slot wordt in het huidige onderzoeksplan duidelijk geanticipeerd op veranderingen in het financieringslandschap door bijvoorbeeld te investeren in bestaande en nieuwe kennispartners, het uitbouwen van projectfinanciering, maar ook het zoeken naar alternatieve financieringsbronnen, zoals de executive PhD's, de integratie van FIS en de geplande inkanteling van VIM. Deze veranderingen worden echter niet gelinkt aan de verwachte ontwikkelingen in het vakgebied van managementwetenschappen. Gegeven het belang om externe financiering aan te trekken en het rendement van de onderzoeksactiviteiten aan te tonen, zou bovendien kunnen worden geïnvesteerd in het ontwikkelen van business cases die de impact van de onderzoeksactiviteiten illustreren. Dergelijke impactmeting kan een enorme troef zijn om de meerwaarde van de onderzoeksactiviteiten binnen AMS te benadrukken.

Aanbevelingen voor het Departement EWI

- ▶ Het afgelegd groeitraject geeft aan dat er een behoefte is in de markt waaraan de onderzoeksactiviteiten van AMS beantwoorden. Ondanks de beperkte middelen (waaronder de vrij constante onderzoekssubsidie van ongeveer 260.000 euro per jaar), werd het voorgestelde groeitraject gevolgd en overtroffen. Afgaand op de onderzoeksmiddelen die bovenop de subsidie werden aangetrokken en de geboekte resultaten in termen van de KPI's, leverde de investering van de Vlaamse overheid een grote return on investment op. Ook de internationale experts voelden het potentieel van AMS om verder te groeien op voorwaarde dat er wordt geïnvesteerd in ondersteunende structuren. Deze blijken nodig om het ambitieuze toekomstplan te realiseren. Deze evaluatie geeft m.a.w. aan dat het een verantwoorde beslissing is om ook in de volgende werkingsperiode onderzoeksmiddelen toe te kennen aan AMS, eventueel van een grotere grootte indien de ambitie voor een verder groeitraject wordt gevolgd.
- ▶ Momenteel steunt de Vlaamse overheid AMS zowel voor haar onderwijstaken (via de beheersovereenkomst met het Departement Onderwijs en Vorming) als haar onderzoekstaken (via het convenant met het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie). Beide overeenkomsten kennen echter een andere looptijd: de beheersovereenkomst loopt van 2013 tot 2018, terwijl het convenant loopt van 2012 tot 2016. Naar de toekomst toe kunnen gelijklopende overeenkomsten van de Vlaamse overheid met AMS de efficiëntie en transparantie van de overheidssteun vergroten.
- ▶ De jaarlijkse rapportering dient volgens het convenant steeds een begroting te bevatten. Hoewel dit voor de hele periode gebeurde in het strategisch onderzoeksplan 2012-2016, werd dit niet meer hernomen in de jaarlijkse financiële verslagen. Er wordt best bekeken in welke mate deze vereiste nog relevant is voor de volgende werkingsperiode. In het ontwerp van het strategisch onderzoeksplan 2017-2021 werd bijvoorbeeld enkel ingegaan op de verwachte inkomsten over de hele periode (i.p.v. op jaarbasis) en niet op de verwachte uitgaven. Indien een gedetailleerde begroting gewenst is, dient deze alsnog te worden toegevoegd aan het ontwerp van het Strategisch onderzoeksplan 2017-2021.
- ▶ De overheadkosten zijn bij de aanwending van de middelen beperkt tot 10%, terwijl AMS net als haar universitaire partners bij onderlinge overeenkomst 17% aanrekent. De administratieve overheadkosten die kunnen worden ingebracht in de financiële rapportering sluiten daarom niet aan bij de reële overheadkosten.
- ▶ De KPI's uit het convenant 2012-2016 gaven richting aan het groeiproces en waren adequaat om de onderzoeksactiviteiten van AMS op te volgen. Toch zijn ze toe aan een update. Zo is een continue groei van competentiecentra niet langer aangewezen aangezien het binnen de beperkte schaal van AMS tot een beperktere kritische massa leidt in de operationele competentiecentra. Eerder dan verbreding van het onderzoek is verdieping aangewezen naar de toekomst toe. Ook KPI's m.b.t. samenwerking met academische partners en bedrijfspartners zijn niet langer relevant omdat het in het DNA van AMS vervat zit. Bovendien is het bij het meten van de score op KPI's aangewezen om te werken met een gemiddelde over een bepaalde periode en zo pieken in jaarlijkse prestaties op te vangen.



- ▶ Toekomstige KPI's kunnen worden ingedeeld in drie categorieën, nl. onderzoeksmiddelen (in termen van personeel en financiering), onderzoeksoutput en impact van de onderzoeksactiviteiten. Op die manier kan het hefboomeffect van de onderzoekssubsidie op een transparante manier worden opgevolgd. De voorgestelde KPI's voor 2017-2021 sluiten in zekere mate aan bij KPI's uit de convenantperiode 2012-2016, maar ze benaderen de strategische doelstellingen vanuit een ander perspectief en gaan uit van een exponentiële groei. De geboekte resultaten zullen vooral aan het eind van de periode zichtbaar zijn, wat nu ook al zo was voor de behaalde publicaties. Na een gemaakte investering is er immers tijd nodig om rendement te zien. Dit dient te worden ingebouwd in de KPI's voor de volgende werkingsperiode. Bovendien is het aangewezen om meetbare KPI's in het convenant op te nemen die geen ruimte laten voor discussie en op een efficiënte manier kunnen worden geregistreerd binnen AMS. Vanuit dat opzicht is vooral verdere verduidelijking nodig voor de voorgestelde KPI's rond 'samenwerkingsverbanden' en 'engagementen'.
- ▶ Het is aangewezen dat de Vlaamse overheid aan AMS vraagt om in het ontwerp van het Strategisch onderzoeksplan 2017-2021 expliciet aandacht te besteden aan de lopende integratie-operatie met FIS en VIM die plaatsvond in het laatste jaar van het huidige convenant 2012-2016. In het ontwerp van het Strategisch onderzoeksplan 2017-2021 dient een afzonderlijke sectie te worden besteed aan het effect van deze integratie-operatie op aspecten als:
 - Organisatiestructuur
 - Impact op inkomsten en werkingskosten
 - Onderzoeksstrategie
 - Valorisatie van onderzoeksoutput
 - Impact op de KPI's

Ook deze decentrale structuren moeten zichtbaar zijn in de jaarlijkse rapportering van AMS naar de Vlaamse overheid.

