



Evaluatie van (de onderzoekopdracht) van het Instituut voor Tropische Geneeskunde (ITG)

Managementsamenvatting | 28 maart 2019

In opdracht van

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

Deze studie werd uitgevoerd door:

An De Coen
Dieter Somers
Elisabeth Vanhoutte

Jozef II-straat 40 B1
1000 Brussel

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

www.ideaconsult.be

IDEA 
CONSULT *thinking ahead*

member of
IDEAGROUP



1 / Het ITG

Het Instituut voor Tropische Geneeskunde (ITG) werd opgericht in 1906 in Brussel ten tijde van de koloniale activiteiten van België in Congo. Intussen is het ITG uitgegroeid tot een internationaal erkende en gerenommeerde kennisinstelling in de tropische geneeskunde. Het staat aan de wereldtop wat betreft (wetenschappelijk) onderzoek en onderwijs in de tropische geneeskunde, aids en andere infectieziekten en gezondheidszorg in ontwikkelingslanden.

In 1999 werd het instituut decretaal aangeduid als een instelling van openbaar nut voor postinitieel onderwijs¹, wetenschappelijk onderzoek en wetenschappelijke dienstverlening. Deze drie mandaten worden gefinancierd via diverse overeenkomsten met Vlaamse en federale overheidsinstanties:

1. Onderwijs – De onderwijsopdracht van het ITG maakt deel uit van de beheersovereenkomst tussen het ITG en het beleidsdomein Onderwijs en Vorming van de Vlaamse overheid zoals opgenomen in de Codex Hoger Onderwijs².
2. Onderzoek – De onderzoeksactiviteiten worden deels gefinancierd via de beheersovereenkomst met het beleidsdomein Onderwijs en Vorming. Daarnaast dient het ITG zijn onderzoeksbeleid te expliciteren in een strategisch plan dat voor financiering en goedkeuring wordt voorgelegd aan de Vlaamse minister voor Innovatie. Dit plan vormt de basis voor het afsluiten van een convenant tussen het ITG en het beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie zoals voorzien in het W&I-decreet³.
3. Dienstverlening – De overeenkomsten met federale en Vlaamse overheden bieden ook financiering voor ontwikkelingssamenwerking, medische dienstverlening en wetenschappelijke dienstverlening. De belangrijkste overeenkomst voor deze kernopdracht van het instituut is de raamwerkovereenkomst met het Directie-Generaal Ontwikkelingssamenwerking en Humanitaire Hulp (DGD) van de Federale Overheidsdienst (FOD) Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking. Verder heeft het ITG ook een raamovereenkomst met de FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu voor de medische dienstverlening.

¹ Postinitieel onderwijs betreft opleidingen die leiden tot een diploma van master en waarvoor de inschrijving primair openstaat voor personen die reeds in het bezit zijn van een graad van master (bron: Codex Hoger Onderwijs)

² De Codex Hoger Onderwijs betreft de codificatie van 11 oktober 2013 van de decreten betreffende het hoger onderwijs.

³ Het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid.

2 / Beleidscontext van de evaluatie van (de onderzoeksopdracht van) het ITG

Het ITG wordt gevat door het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid (hierna W&I-decreet genoemd). Volgens het W&I-decreet komt het ITG als instelling voor postinitieel onderwijs in aanmerking voor een jaarlijkse subsidie van de Vlaamse Regering voor de uitvoering van wetenschappelijk onderzoek. De ondersteuning van het ITG sluit voornamelijk aan bij de beleidsdoelstellingen geformuleerd in de beleidsnota Werk, Economie, Wetenschap en Innovatie 2014-2019 en de daaropvolgende beleidsbrieven Werk, Economie, Wetenschap en Innovatie om te investeren in een excellente kennisbasis, en om te investeren in Europese, internationale en interregionale netwerken. Dit past binnen de ambitie van het regeerakkoord "Vertrouwen, verbinden, vooruitgaan" 2014-2019 om ten minste 3% van het Bruto Binnenlands Product per Regio (BBPR) aan O&O uit te geven tegen 2020.

De subsidie wordt geregeld via een meerjarig convenant tussen het ITG en de Vlaamse overheid (beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie), waarin de wederzijdse rechten en plichten opgenomen zijn en die betrekking heeft op de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van het ITG. Zowel het W&I-decreet als het convenant 2013-2018 voorzien in een evaluatie van de onderzoeksopdracht van het ITG vóór het verstrijken van het lopende convenant.

Als instelling van postinitieel onderwijs wordt het ITG ook gevat door de Codex Hoger Onderwijs. De Codex Hoger Onderwijs heeft betrekking op de belangrijkste opdrachten van het ITG, nl. onderwijs, onderzoek en dienstverlening. In overeenstemming met de Codex Hoger Onderwijs is hiertoe een beheersovereenkomst afgesloten tussen het ITG en de Vlaamse overheid (beleidsdomein Onderwijs en Vorming) die voorziet in een jaarlijkse subsidie aan het ITG ter ondersteuning van de uitvoering van deze opdrachten. De lopende beheersovereenkomst bestrijkt de periode 2015-2019 en voorziet in een evaluatie van de werking van het ITG.

Het tijds kader van eerder vermeld convenant sloot echter niet aan bij de looptijd van de beheersovereenkomst 2015-2019. Om beide overeenkomsten en de bijhorende evaluatieprocessen zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen, werd het convenant 2013-2018 tussen het ITG en het beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI) met 1 jaar verlengd, waardoor we in deze evaluatie spreken over het convenant 2013-2019. Ook vanuit het beleidsdomein Onderwijs en Vorming (OV) werden de nodige aanpassingen doorgevoerd (onder meer wat de voorziene termijn voor de uitvoering van de evaluatie van de beheersovereenkomst betreft), opdat de resultaten van de evaluatie van de onderzoeksopdracht van het ITG voorzien in het convenant 2013-2019⁴ als input kunnen dienen voor de aansluitende evaluatie voorzien in de beheersovereenkomst 2015-2019 (met OV)⁵.

De coördinatie van de evaluatie van de onderzoeksopdracht van het ITG gebeurde door het Departement EWI en de evaluatie-opdracht werd toegewezen aan de firma IDEA Consult⁶. Conform de evaluatiepraktijk die het Departement EWI hanteert, werd de evaluatie begeleid door een stuurgroep, samengesteld en voorgezeten door de evaluatiecel van het Departement EWI. De rol van de stuurgroep was zowel het bewaken van de kwaliteit als de voortgang van de evaluatie van het ITG, evenals erop toe te zien dat de uitvoering van de opdracht resulteert in concrete aanbevelingen. Gedurende de evaluatie heeft IDEA Consult verschillende keren de aanpak en de voortgang ervan besproken met de stuurgroep en heeft de stuurgroep zowel commentaar geleverd op de ontwerprapportage als deze finaal gevalideerd. Verder heeft het ITG conform eerder vermelde evaluatiepraktijk ook de kans gekregen om de ontwerprapportage na te lezen en dit met het oog op de verbetering van materiële fouten. De aldus vastgestelde fouten werden verbeterd alvorens de rapportering te finaliseren.

De evaluatie van (de onderzoeksopdracht van) het ITG vond plaats in de periode november 2018-februari 2019.

⁴ Dat door het Departement EWI wordt beheerd.

⁵ Die wordt beheerd door het Agentschap Hoger Onderwijs, Volwassenenonderwijs, Kwalificaties en Studietoelagen (AHOVOKS).

⁶ De evaluatieopdracht werd toegekend op basis van een aanbestedingsprocedure (getiteld "Specifieke opdrachten in het kader van de evaluatie (van de onderzoeksopdracht) van het Instituut voor Tropische Geneeskunde" en nader omschreven in het bestek met nummer EWI-2018-14).

3 / Opzet van de evaluatie van het ITG

De doelstelling van deze opdracht is het uitvoeren van een evaluatie van (de onderzoeksopdracht van) het ITG. Deze evaluatie heeft betrekking op de werking en het functioneren van het ITG in het kader van zijn onderzoeksopdracht, op de rol en positie van het ITG in het onderzoekslandschap en op de prestaties en impact. Onderstaande tabel vat het voorwerp van deze opdracht samen vanuit een dubbele focus: enerzijds wordt een ex-postperspectief gehanteerd om terug te kijken naar de prestaties tijdens de huidige convenantsperiode (2013-2019), terwijl de analyse van het ontwerp van onderzoeksbeleidsplan 2020-2024 een ex-anteperspectief vergt.

Tabel 1: Voorwerp van de opdracht

Ex-post- en ex-anteperspectief	Evaluatietopics
Ex-postperspectief	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analyse en beoordeling van de wijze waarop het ITG zijn missie, doelstellingen en opdrachten heeft vervuld in de periode 2013-2019 en dit zowel in de context van het convenant als in het ruimere beleidskader (zowel lokale als internationale context). Dit omvat zowel een inhoudelijke analyse, een financiële analyse (e.g. aanwending en verantwoording subsidies) en een beoordeling van het convenant (e.g. opbouw reserves) en de planning/verantwoording door het ITG. ▶ Analyse en beoordeling van de prestaties en resultaten van het ITG in de periode 2008-2018. Dit bevat onder meer een analyse en beoordeling van de resultaten die op relevante indicatoren werden behaald, alsook de prestaties en resultaten qua onderzoeksoutput, het aantrekken van externe financiering, de bijdrage aan de ontwikkeling van onderzoekspotentieel, communicatie-acties, enz. ▶ Analyse en beoordeling van de impact van het ITG in de periode 2008-2018, dit zowel op wetenschappelijk, maatschappelijk en economisch vlak en zowel op Vlaams als internationaal niveau. Hierbij wordt rekening gehouden met de realisaties in relatie tot de ingezette middelen. ▶ Analyse en beoordeling van de wijze waarop en de mate waarin rekening werd gehouden met de resultaten en aanbevelingen van voorgaande evaluaties (we verwijzen hier naar de voorgaande evaluatie uit 2012 betreffende de onderzoeksopdracht (convenant) en, waar relevant, de evaluatie van de algemene opdracht van het ITG (beheersovereenkomst - voornamelijk in relatie tot de onderzoeksopdracht)). ▶ Internationale vergelijking van het ITG met vergelijkbare instellingen. ▶ Analyse en beoordeling van het beleidskader en de (beleids)doelstelling(en) waarin het ITG is ingebed. Hierbij wordt ook gekeken naar internationale (beleids)ontwikkelingen en niet enkel naar het Vlaams wetenschaps- en innovatiebeleid ter zake, evenals naar de onderwijsregeling en het onderwijsbeleid. ▶ Analyse en beoordeling van de (strategische) samenwerkingsverbanden (en de opgeleverde meerwaarde) en de gerealiseerde valorisatie.
Ex-anteperspectief	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analyse en beoordeling van het ontwerp van onderzoeksbeleidsplan van het ITG voor de periode 2020-2024 en dit in het kader van de evoluerende beleidscontext. ▶ Analyse en beoordeling van de toekomstplannen en –mogelijkheden.

Om een onderbouwd antwoord te kunnen geven op de geïdentificeerde evaluatievragen, maken we gebruik van een mix van methoden ('triangulatie'). Deze methodes werden gericht en gecombineerd ingezet om de verschillende evaluatievragen te beantwoorden. Voor deze evaluatie werden de volgende methoden ingezet:

- ▶ Documentenanalyse;
- ▶ Stakeholderinterviews (24 diepte-interviews);
- ▶ Benchmark met 3 vergelijkbare instellingen van het ITG (Liverpool School of Tropical Medicine (LSTM), Swiss Tropical and Public Health Institute (Swiss TPH), Bernhard Nocht Insitute of Tropical Medicine (BNITM));
- ▶ Bibliometrische analyse;
- ▶ Plaatsbezoek door een panel van internationale experts (Anna-Karin Hurtig (University of Umeå, Sweden), Albrecht Jahn (Heidelberg University Hospital, Germany), Carine Ronsmans, (London School of Hygiene & Tropical Medicine, United Kingdom), Erwin Schurr (McGill University, Montreal, QC, Canada)).



4 / Conclusies van de evaluatie

4.1. Rapportering in het kader van het convenant

Door de verschillende overeenkomsten met regionale en federale overheden, wordt het ITG geconfronteerd met meerdere rapporteringen. Dit zorgt ervoor dat de rapporteringsvereisten als relatief zwaar ervaren worden in verhouding tot de verstrekte middelen. Terzelfdertijd werd tijdens de interviews wel benadrukt dat de EWI-middelen erg belangrijk waren en zijn om binnen het instituut autonoom academisch onderzoek te kunnen voeren. De EWI-rapportering introduceerde bovendien de aandacht voor KPI's en bibliometrie binnen het instituut. Vanuit die optiek heeft de investering in rapportering ook gerendeerd voor de strategische benadering van de onderzoeksactiviteiten in het ITG.

Dit neemt echter niet weg dat er nog pistes voor verbetering zijn op het vlak van rapportering. Zo roept het gemengde taalgebruik van de rapportering (nl. zowel in het Nederlands als in het Engels) praktische vragen op. In de periode 2013-2018 gebeurde de jaarlijkse verslaggeving in het Nederlands, terwijl de ex-post- en ex-antezelfevaluatie in het Engels werden opgesteld. Het convenant (art. 13 §6) stelt echter dat de rapportering in het Engels dient te gebeuren, terwijl de Belgische taalwetgeving Nederlandstalige rapportering vereist voor organisaties gesitueerd in de Vlaamse Gemeenschap en ook de rapportering voor het beleidsdomein Onderwijs en Vorming in het Nederlands moet gebeuren. Zo verschilt de rapportering van het ITG aan het beleidsdomein OV en het aan Departement EWI zowel in het moment van oplevering/indiening als in de taal van de rapportering.

4.2. Onderzoeksbeleid van het ITG

Algemene organisatiestructuur

De belangrijkste bestuursorganen van het ITG zijn de algemene raad, de raad van bestuur en het bestuurscomité. De algemene raad geeft strategisch advies en zorgt ervoor dat het management, het beleid en de administratie overeenstemmen met de doelstellingen, de identiteit en de integriteit van het instituut. Deze raad is een zeer divers orgaan en omvat de belangrijkste stakeholders van het ITG (waaronder bijvoorbeeld belanghebbenden van de overheid, vertegenwoordigers van universiteiten, ITG-personeel en -studenten, alumni). Deze raad kiest ook de leden van de raad van bestuur (deze worden benoemd op basis van hun capaciteiten en hun (onderzoeks)profiel en ervaring, ongeacht hun affiliatie). De raad van bestuur is een onafhankelijk besluitvormingsorgaan dat de strategie van het ITG bepaalt en de managementprestaties van het instituut bewaakt. Het bestuurscomité ten slotte ondersteunt de directeur bij het dagelijks beheer van het instituut en voert de instructies en strategie uit die zijn vastgesteld door de raad van bestuur.

Het onderzoek bij het ITG wordt uitgevoerd binnen drie onderzoeksdepartementen die zich richten op de belangrijkste expertise van het ITG. Deze departementen zijn gestructureerd rond drie P's (pathogenen, patiënten en populaties): het Departement Biomedische Wetenschappen (pathogenen), het Departement Klinische Wetenschappen (patiënten), en het Departement Volksgezondheid (populaties).

Tijdens de huidige convenantsperiode (2013-2019) heeft de organisatiestructuur van het ITG een belangrijke transitie gekend. Meerdere organen hebben een andere invulling of opdracht gekregen en bovendien zijn er nieuwe bestuursorganen gecreëerd. De huidige organisatiestructuur is organisch gegroeid, maar is ook het resultaat van het visionaire document ITG2020+⁷ en de governance-review (gelanceerd door het interne auditcomité) in 2016, die mogelijke belangenconflicten signaleerden en vragen hadden over de samenstelling en daadkracht van de zeer brede raad van bestuur. De governance-review wees ook op de ondervertegenwoordiging van belangrijke stakeholders (zoals personeel, studenten, alumni) in de voornaamste bestuursorganen van het ITG. De belangrijkste wijzigingen in de organisatiestructuur kunnen we als volgt kort samenvatten: (i) er werd een algemene raad opgericht (vanaf februari 2018 operationeel), (ii) de raad van bestuur heeft een andere invulling en samenstelling gekregen (februari 2018) en richtte een auditcomité en een benoemings- en renumerationcomité op, (iii) de wetenschappelijke raad van advies kreeg een nieuwe invulling, en (iv) de Research Office en Education Office werden geïnstalleerd (per 1 maart 2018).

Samengevat kan men stellen dat de organisatiestructuur van het ITG de afgelopen convenantsperiode substantieel veranderd is. Aangezien de meeste van deze veranderingen pas recentelijk plaatsvonden, is het instituut vandaag nog steeds in transitie. Daarom is het ook moeilijk om de precieze impact van deze veranderingen adequaat in te

⁷ Met het interne visiedocument 'ITG 2020+' is het instituut een nieuwe weg ingeslagen met het streven naar een internationale positie waarin wetenschappelijke excellentie en innovatie voorop staan, niet alleen academisch maar ook maatschappelijk.

schatten. Daarenboven valt het af te wachten of al deze verschillende bestuursorganen de structuur van de organisatie niet te zwaar maken. Ook kan gesteld worden dat de interactiemogelijkheden en rolverdeling tussen de verschillende organisatieorganen nog onvoldoende duidelijk zijn weergegeven, een bevinding die ook door het expertenpanel wordt onderschreven. We zijn van oordeel dat de vernieuwde raad van bestuur - zowel de samenstelling, grootte als het mandaat ervan werden vernieuwd - de transparantie en de efficiëntie van de besluitvorming ten goede zou moeten komen. Bovendien kan men zeer positief zijn over de recent opgerichte Research Office en Education Office. Zij vullen duidelijk een leemte in de organisatie en bevorderen volgens ons de interne efficiëntie op significante wijze. De experts benadrukten dit ook tijdens hun plaatsbezoek. De Research Office zal er ook voor zorgen dat de hefboom van EWI-subsidies naar meer externe financiering enkel groter zal worden. In dit opzicht zorgt de Research Office onder meer voor een betere screening van (internationale) oproepen met gerichte communicatie daaromtrent, en bij nieuwe aanwervingen is meer aandacht voor profielen die ervaring hebben met het aanvragen van beurzen.

Onderzoeksactiviteiten binnen de organisatiestructuur van het ITG

Het ITG heeft de voorbije jaren diepgaande hervormingen ondergaan in functie van een toekomstvisie die uitgaat van wetenschappelijke excellentie. Deze focus op onderzoeksexcellentie is ook duidelijk geïntegreerd in ITG's algemene strategie. Het instituut beschouwt wetenschappelijke excellentie en internationale impact als zijn belangrijkste drijfveren - in een tijdperk voorbij ontwikkelingshulp - en ziet uitmuntendheid en relevantie als twee zijden van dezelfde medaille. Deze toekomstvisie ligt in de lijn van de 'Switching the Poles'-filosofie in zijn capaciteitsversterkingsprogramma waarbij de beslissings- en slagkracht bij de Zuidpartners zelf wordt gelegd. Deze focus op onderzoek en onderzoeksexcellentie heeft zich ook vertaald in de wijze waarop de organisatiestructuur van het ITG werd opgebouwd. Hieronder geven we de belangrijkste elementen ervan weer:

- ▶ Het onderzoek binnen het ITG is gestructureerd binnen drie disciplinaire onderzoeksdepartementen onder leiding van een departementshoofd met hiërarchische bevoegdheid. Voor 2012 waren er vijf departementen die 'collegiaal' werden geleid;
- ▶ Binnen de onderzoeksdepartementen wordt geprobeerd om meer kritische (wetenschappelijke) massa te genereren door onderzoekseenheden te groeperen in grotere onderzoeksgroepen;
- ▶ De onderzoeksdepartementen worden ook meer betrokken bij het definiëren van de ITG-strategie;
- ▶ De Research Office werd in maart 2018 opgericht met als doelstelling het verbeteren van de onderzoeksproductiviteit en output van het ITG;
- ▶ Onderzoeksexcellentie wordt sterk benadrukt binnen het programma Structurele Onderzoeksfinanciering ITG (SOFI-programma) dat door EWI-subsidies wordt ondersteund. Met dit programma worden interne en veelbelovende projecten financieel ondersteund (zie ook volgende sectie). Aanvragen binnen dit programma worden beoordeeld door een extern en internationaal expertenpanel en binnen de gehanteerde evaluatiecriteria wordt maar liefst 80% van het gewicht toegekend aan wetenschappelijke excellentie;
- ▶ Innovatieve onderzoeksideeën in een vroeg stadium van de conceptie worden ondersteund via de recent opgerichte Pump Priming Projects. Met deze projecten wenst het ITG nieuwe onderzoeksideeën - met gerichte financiële ondersteuning - te laten uitgroeien tot volwaardige onderzoeksprojecten die ook binnen een jaar aan externe financierders (of binnen het interne SOFI-programma) kunnen worden voorgelegd;
- ▶ Onderzoeksactiviteiten en excellentie worden ook sterk gestimuleerd binnen de Clinical Trials Unit (CTU) en binnen het Outbreak Research Team (ORT), beiden opgericht met ondersteuning van EWI-subsidies⁸;
- ▶ Binnen het ITG is er ook een PhD-comité dat adviseert over de academische toelating tot het ITG-doctoraatsprogramma en meer specifiek over de selectie van de 'sandwich'-doctoraatsstudenten⁹.

Deze sterke focus op onderzoeksexcellentie en gerelateerde investeringen lijkt ook te leiden tot positieve onderzoeksresultaten en output. Het aantal publicaties is bijvoorbeeld in het afgelopen decennium aanzienlijk toegenomen en overstijgt sterk de streefdoelen verbonden aan de kritische prestatie-indicatoren (KPI's) van het ITG die opgenomen zijn in het convenant 2013-2019. In de convenantsperiode heeft het ITG ook zijn voortrekkersrol in epidemiologisch onderzoek verder versterkt en leidt het instituut belangrijk onderzoek naar de resistentie tegen geneesmiddelen voor leishmaniasis, tuberculose en salmonella.

⁸ De CTU werd opgericht in 2004 en het ORT zag het levenslicht in 2017.

⁹ Doctoraatsstudenten afkomstig uit het Zuiden, die een deel van hun onderzoek verrichten aan het ITG en het andere deel aan hun thuisinstelling.

Aanwending jaarlijkse subsidie EWI

In de afgelopen evaluatieperiode werden de jaarlijkse EWI-subsidies besteed aan de volgende vier zaken:

- ▶ Het Structural Research Funding (SOFI)-programma;
- ▶ Co-funding voor de participatie binnen de European Research Area (ERA);
- ▶ De Clinical Trials Unit (CTU);
- ▶ De opstart van het Outbreak Research Team (ORT).

Een analyse van hoe de EWI-middelen worden aangewend voor onderzoek, leert dat de interne allocatie van deze middelen duidelijk gericht is op het stimuleren van uitstekende onderzoeksactiviteiten. Binnen het ITG wordt ook meermaals aangegeven dat de EWI-middelen belangrijk zijn geweest om de omslag te kunnen maken naar ook 'science driven'- en 'curiosity driven'-onderzoek. De EWI-middelen maakten het mogelijk om zelf gericht onderzoek te doen met minder direct zichtbare toepassingen (niet meer omwille van het 'nut', maar voor academische doeleinden). Verder wordt beklemtoond dat het feit dat men intern geld beschikbaar heeft voor onderzoek de wetenschappelijke onafhankelijkheid ten goede komt. Het is immers vaak moeilijk om in ITG's onderzoeksdomeinen een eigen koers te varen onafhankelijk van de financieringsbron, vooral als die bron een specifieke eigen agenda heeft.

Het SOFI-programma lijkt zeer belangrijk binnen het ITG om onderzoeksexcellentie te stimuleren en uit te bouwen. De grootte van de beurzen binnen het programma laat ook toe om nieuwe beloftevolle onderzoekslijnen op te starten en verder uit te bouwen, of om gemeenschappelijke onderzoeksplatformen op te starten, bestaande uit onderzoekers van verschillende departementen. De impact die het SOFI-programma heeft op gesteunde projecten of vervolprojecten wordt echter niet voldoende in kaart gebracht. Het programma kan ook meer worden ingezet als hefboom naar meer externe financiering. Zo zouden SOFI-middelen meer kunnen worden ingezet als cofinanciering voor andere externe projecten.

Wij zien als evaluator de CTU als een belangrijke troef voor het ITG. De klinische studies die de CTU superviseert, zijn uniek in hun soort en zorgen voor rijke informatie waar niet enkel het Departement Klinische Wetenschappen uit kan putten, maar ook de andere onderzoeksdepartementen. Zodoende stimuleert de CTU onderzoeksactiviteiten in alle onderzoeksdepartementen. De toegevoegde waarde van de CTU voor Vlaanderen en België zal ook enkel maar toenemen daar men steeds meer klinische studies onderneemt in België en werkt rond onderzoekstopics die voor de lokale bevolking relevanter worden. Zodoende kunnen we stellen dat de lokale impact van de CTU/het ITG in de toekomst enkel zal toenemen.

Het ORT kan men zien als een opmerkelijk initiatief dat voortbouwt op de sterke punten van het ITG (namelijk het brede scala aan onderzoeksexpertise gaande van fundamenteel tot implementatieonderzoek, en de sterke disciplinaire foci gaande van klinische wetenschappen tot gezondheidssystemen en laboratoriumwetenschappen) én de sterke inbedding van het ITG in het Zuiden. Om het onderzoeksteam binnen het ORT te sturen heeft men een 'hybride' organisatiestructuur opgezet waarbij de leden van het ORT ook zijn ingebed in de verschillende onderzoeksdepartementen. Deze organisatiestructuur lijkt ons zeer relevant, omdat het interdisciplinariteit binnen het ITG optimaal lijkt te stimuleren én te ondersteunen. Een belangrijke kanttekening daarbij is dat de structuur tegelijkertijd wel kan leiden tot fricties tussen de onderzoeksdepartementen en het ORT, aangezien de ORT-teamleden verantwoordelijkheden hebben binnen zowel het ORT als de onderzoeksdepartementen.

Personeelsinzet

Een analyse van de personeelsinzet binnen het ITG leert dat het ITG naast wetenschappelijk personeel ook veel administratief, technisch en ondersteunend personeel tewerkstelt, en dat het aandeel wetenschappelijk personeel licht daalde in de periode 2013-2018. Bovendien is de onderzoekscapaciteit niet gelijkmatig verdeeld over de drie departementen, waardoor vooral in het Departement Klinische Wetenschappen de kritische massa beperkt is voor bepaalde onderzoekslijnen.

De huidige generatiewissel van ZAP-leden biedt belangrijke opportuniteiten om nieuwe profielen aan te trekken en de onderzoeksactiviteiten te versterken. Het expertenpanel wees op de grote uitdagingen die het 'ZAP-opvolgingsplan'¹⁰ met zich meebrengt, waaronder de nood aan duidelijke mechanismen voor besluitvorming en verantwoording. Die vereisten zijn nodig om erover te waken dat de aanstellingen van nieuwe ZAP-leden aansluiten bij de strategische prioriteiten van het ITG op lange termijn.

Bovendien tonen de analyses dat het ZAP-opvolgingsplan voldoende aandacht dient te hebben voor diversiteit. Hoewel het ITG overwegend vrouwelijke werknemers tewerkstelt, vormen vrouwelijke professoren een minderheid

¹⁰ De departementshoofden stelden in 2018 hun respectievelijke plannen voor de opvolging van de uittredende ZAP-leden voor aan de nieuwe raad van bestuur. Op basis van de ontvangen feedback zullen zij in maart 2019 hun definitieve plannen voorleggen en integreren in het beleidsplan 2020-2024, dat medio 2019 aan de Vlaamse overheid voorgelegd zal worden.

binnen het ITG. De cijfers tonen ook dat het ITG overwegend Belgische professoren in dienst heeft. De diversiteit van het personeelsbestand in termen van nationaliteit veranderde nauwelijks in de periode 2015-2017. Het aantrekken van nieuwe ZAP-leden biedt dan ook een kans om de diversiteit in het professorenkorps te vergroten.

Voor de loopbaanmogelijkheden van onderzoekers beschouwt het expertenpanel de nieuwe 'expert track' als een welkome aanvulling op het klassieke ZAP-statuut aangezien het onderzoekers de mogelijkheid biedt om sterker in te zetten op één van de drie kerntaken (onderwijs, onderzoek, dienstverlening). De experts wijzen wel op de nood aan meer duidelijkheid over de precieze rollen en verantwoordelijkheden van onderzoekers in het statuut van 'expert' en de onderlinge verhouding met het ZAP-statuut. Verschillende activiteiten zijn immers enkel mogelijk vanuit een ZAP-statuut (zoals het optreden als promotor van een doctoraat, als hoofdaanvrager voor onderzoeksfinanciering, etc., al kunnen postdoctorale onderzoekers binnen het ITG ook hoofdaanvrager zijn voor Horizon 2020-projecten).

4.3. Financiële analyse en beoordeling van het financieringsmodel

Het jaarlijkse budget van het ITG steeg van 52 miljoen EUR in 2013 tot 56 miljoen EUR in 2017. Het ITG wordt voornamelijk gefinancierd via publieke middelen om de kernactiviteiten te vervullen op het vlak van onderwijs, onderzoek en dienstverlening. In 2017 kwam 66% van het ITG-budget voort uit overeenkomsten met regionale en federale overheden. Het grote aandeel publieke financiering in het ITG-budget plaatst het ITG in een kwetsbare positie omdat het grotendeels afhankelijk is van beleidsbeslissingen om zijn kernfinanciering veilig te stellen. De EWI-convenantsmiddelen vormden in 2017 5% van het totale ITG-budget. Andere bronnen van inkomsten zijn externe onderzoeksprojecten, medische dienstverlening en overige inkomsten (uit investeringen en exploitatie).

Het onderzoeksbudget steeg van 18,5 miljoen EUR in 2013 tot 19,8 miljoen EUR in 2017, terwijl de EWI-subsidie stabiel bleef (ongeveer 2 miljoen EUR in de periode 2013-2016 en 2,8 miljoen EUR in 2017¹¹). Het EWI-budget ligt bovendien aanzienlijk lager dan het EWI-budget dat werd voorzien in het onderzoeksbeleidsplan 2013-2018 (nl. 3,4 miljoen EUR). Vooral een toename in financiering die werd verkregen via buitenlandse non-profitorganisaties lag aan de basis van de budgettoename tussen 2013 en 2017. Het beperkte aandeel van de EWI-financiering in het totale ITG-onderzoeksbudget geeft aan dat de onderzoekers binnen het ITG erin slagen om alternatieve financiering aan te trekken, vooral op internationaal niveau.

De monitoring van de uitgaven van het ITG laten niet toe om na te gaan welk aandeel van de uitgaven gespendeerd wordt aan wetenschappelijk onderzoek. Onderzoeksactiviteiten vallen immers onder twee kostenposten, nl. 'projecten en DGD-programma' en 'onderzoek en onderwijs', waardoor de onderzoeksuitgaven niet uit de geregistreerde informatie gefilterd kunnen worden. Door een vernieuwd registratiesysteem zouden inkomsten en uitgaven gerelateerd aan onderzoek in de toekomst transparanter gerapporteerd moeten worden.

De grootste troeven die het ITG binnen het huidige financieringsmodel ervaart, zijn de stabiele inkomsten binnen een bepaalde periode via de verschillende overeenkomsten, inclusief het convenant, en de vrijheid om de convenantsmiddelen te besteden. Een nadeel dat binnen het huidige convenant wordt ervaren, is het beperkte bedrag¹² dat kan worden overgedragen naar een volgend convenantsjaar aangezien het een periodieke werking van het SOFI-programma in de weg staat. Het vraagt immers enige tijd om zowel de oproep zelf als het beoordelingspanel voor te bereiden en om het budget reeds van bij de start van de convenantsperiode te kunnen besteden, moet er een voorafname op de volgende periode gebeuren. Daarnaast werd ook gewezen op de administratieve overheadkosten die kunnen worden ingebracht in de financiële rapportering (binnen het convenant bv. maximaal 10%). Zij sluiten niet aan bij de reële overheadkosten (die volgens interne berekeningen van het ITG 23% bedragen).

¹¹ De toename heeft vooral betrekking op de toevoeging vanaf 2017 van het ORT-project aan de werking van het ITG door middel van een addendum aan het convenant.

¹² Het convenant bepaalt dat het ITG maximaal 10% per jaar van de in een bepaald jaar toegekende subsidie mag overdragen als reserve naar een volgend werkingsjaar en dat de totale gecumuleerde reserves maximaal 50% van de jaarlijkse subsidie mogen bedragen.



4.4. Rol en positie van het ITG

Het ITG heeft doorheen de convenantsperiode diverse samenwerkingsverbanden uitgebouwd en benut om zijn onderzoeksoopdracht te vervullen met partners in het Noorden én het Zuiden.

- ▶ Er is samenwerking met Vlaamse universiteiten via formele samenwerkingsovereenkomsten die voornamelijk ingaan op samenwerking in het kader van de doctoraatsopleidingen¹³. De samenwerking tussen onderzoekers wordt echter vooral 'bottom-up' gestimuleerd en komt doorgaans organisch tot stand.
- ▶ Het ITG werkt binnen de kaderovereenkomst met DGD samen met achttien partnerinstellingen in tien institutionele capaciteitsversterkingsprojecten in tien lage- en middeninkomenslanden. Het ITG werkt ook structureel samen met het Instituut van Volksgezondheid in Mozambique, gesteund door de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking. De partnerinstellingen zijn steeds academische of onderzoeksinstellingen met directe impact op de klinische praktijk en de volksgezondheid.
- ▶ Het ITG beschikt over een wereldwijd netwerk van onderzoekspartners, waarmee het ITG copublicaties realiseerde in de periode 2012-2018. Het ITG heeft in bijna elk land ter wereld een aantal internationale onderzoekspartners waarmee het op regelmatige basis samenwerkt in onderzoeksprojecten. Verder blijkt uit de zelfevaluatie die het ITG heeft opgesteld dat bijna 87% van alle publicaties die het ITG tussen 2012 en 2018 realiseerde, tot stand kwam door internationale samenwerking.
- ▶ Het ITG participeert in nationale netwerken. Het ITG coördineert bijvoorbeeld het Belgische netwerk 'Be-cause health'. Het netwerk, gefinancierd door de Belgische federale overheid, bestaat uit institutionele en individuele leden, die rechtstreeks of onrechtstreeks betrokken zijn bij de Belgische ontwikkelingssamenwerking op het vlak van internationale gezondheid en gezondheidszorg.
- ▶ De coördinerende rol van het ITG in het Be-cause-health-netwerk zorgt ervoor dat de onderzoekers rechtstreeks contact hebben met andere relevante organisaties en met ontwikkelingen in het veld. Bovendien is het ITG via de actieve rol in het netwerk ook verbonden met andere netwerken in België, Europa en de rest van de wereld.

In het internationale onderzoekslandschap positioneert het ITG zich als een autonoom instituut dat vasthoudt aan zijn waarden en principes. Dit draagt bij tot de wereldwijde reputatie van het ITG, die het aantrekken van internationaal toptalent faciliteert. Als instituut dat actief is in een specifieke niche, beschikt het ITG over specifieke expertise, die vele onderzoekers combineren met veldervaring via samenwerking met partners uit het Zuiden. Bovendien levert de uitgebreide reizigerspopulatie een unieke set van informatie voor bijkomend onderzoek op. Op het vlak van onderzoek is er toenemende aandacht voor interdisciplinaire werking aangezien het ITG verschillende disciplines onder één dak heeft met zeer korte communicatielijnen.

4.5. Prestaties, resultaten en impact in de periode 2008-2018

Zowel het ITG als het ORT-programma moeten aan bepaalde kritische prestatie-indicatoren (KPI's) voldoen, zoals vastgelegd in het convenant. Tussen 2013 en 2018 behaalde het ITG elk jaar voor elke KPI minstens het jaarlijkse streefdoel. Dit is een erg goed resultaat, zeker omdat het strategische onderzoeksbeleidsplan 2013-2018 initieel uitging van een stijging van de onderzoekssubsidie via het convenant tot 3,4 miljoen EUR per jaar met overeenstemmende hogere streefdoelen voor de KPI's, terwijl de subsidie in 2017 slechts 2,8 miljoen EUR bedroeg¹⁴. Voor een aantal van de KPI's haalde het ITG zelfs de streefdoelen zoals vooropgesteld in het initiële strategisch onderzoeksbeleidsplan 2013-2018. De evaluatie van de KPI's wijst echter uit dat de KPI's grondig herzien moeten worden om de strategische doelen en de werking van het ITG voor de periode 2020-2024 beter te reflecteren. Zo lijken de meeste KPI's niet uitdagend genoeg en blijken enkele KPI's minder relevant. Bovendien is er nood aan nieuwe KPI's o.a. rond het aantrekken van (onderzoeks)talent, het verkrijgen van financiering via het Fonds Wetenschappelijk Onderzoek – Vlaanderen (FWO) en rond communicatie. Momenteel worden belangrijke verwezenlijkingen van het ITG niet gecapteerd door de KPI's (bv. de realisatie van een aangepast vaccinschema voor hondsdolheid dat wereldwijd weerklank vond). Kwalitatieve KPI's kunnen hiervoor een oplossing bieden.

¹³ Als instelling voor postinitieel onderwijs is het ITG niet gemachtigd om doctoraatsdiploma's uit te reiken. Dit kan enkel via samenwerking met een universiteit, waarbij het diploma wordt toegekend door de betreffende universiteit.

¹⁴ Omdat de uiteindelijke subsidie via het convenant lager lag dan vooropgesteld in het onderzoeksbeleidsplan 2013-2018 van het ITG, werden de streefwaarden voor de KPI's in het convenant ook lager ingesteld dan wat in het onderzoeksbeleidsplan was opgenomen.

Het eerste jaar van het ORT-programma bleek erg succesvol. In 2018 werden de doelstellingen verscherpt waardoor enkele KPI's niet behaald werden. Ook wat betreft het ORT-programma wees de evaluatie uit dat er nood is aan een herwerking van de KPI's om de inspanningen en de resultaten van het ORT-programma beter weer te geven.

Als we kijken naar de impact van de onderzoeksopdracht van het ITG, kunnen we stellen dat het ITG een brede en grote impact uitoefent op zowel het vlak van onderzoek, maatschappij, beleid en onderwijs. Wat vooral sterk in het oog springt, is de sterke maatschappelijke impact, zowel op lokaal als internationaal vlak. Dit hoeft niet te verbazen aangezien het grootste budget van het ITG wordt aangewend voor maatschappelijke doeleinden (bv. de federale DGD-middelen voor capaciteitsversterking), maar het is toch opmerkelijk dat een aantal van de belangrijkste realisaties vooral gedreven zijn door onderzoeksactiviteiten (zoals de onderzoeksresultaten rond tuberculose en hondsdoelheid die hierboven werden vermeld). ITG's impact situeert zich vooral internationaal, al kunnen we hierbij de kanttekening maken dat de lokale impact enkel maar zal toenemen in de nabije toekomst door belangrijke tendensen zoals de klimaatverandering en sterk toenemende migratie. Daarenboven zien we ook dat het ITG (zoals eerder al vermeld) in toenemende mate ook klinisch werk verricht met relevantie voor Vlaanderen. Wat binnen het ITG ook opvalt, is de sterke synergetische wisselwerking tussen de verschillende kerntaken. Zo zorgt bijvoorbeeld het gedane onderzoek voor beter onderwijs en omgekeerd.

Het ITG heeft tijdens de huidige convenantsperiode sterk ingezet op de uitbouw en versterking van zijn communicatiebeleid. Aan het begin van de convenantsperiode (2013) had het ITG zelfs geen institutionele communicatiestrategie en waren de communicatieverantwoordelijkheden sterk verspreid over meerdere personen binnen het ITG. Inmiddels zijn er wel al verschillende acties ondernomen om het communicatiebeleid te verbeteren. Zo startte in 2013 het huidige hoofd van de communicatie bij het ITG en werd een centrale communicatieafdeling (onderdeel van de ondersteunende diensten) geïnstalleerd. Er werd ook een externe communicatiestrategie ontwikkeld, die erop gericht is om de reputatie van het ITG te beschermen en te versterken. Met de nieuwe communicatiestrategie tracht men ook de onderzoeksresultaten van het ITG zo goed mogelijk te verspreiden onder de bredere bevolking. Zo doende groeit ook de impact die het ITG realiseert. De cijfers die het ITG kan voorleggen over zijn bereik, tonen ook aan dat het ITG een steeds groter publiek bereikt.

4.6. Internationale benchmarkanalyse

In de internationale benchmark werd het ITG vergeleken met drie toonaangevende Europese instituten voor tropische geneeskunde: de Liverpool School of Tropical Medicine (LSTM), de Swiss Tropical and Public Health Institute (Swiss TPH) en het Bernhard Nocht Institute of Tropical Medicine (BNITM). In de benchmarkanalyse werd gefocust op visie en missie, achtergrondkenmerken, internationale ranking, financiering, organisatiestructuur en wetenschappelijke output. De benchmarkanalyse wees uit dat het ITG gemiddeld scoort in vergelijking met de drie andere Europese instituten voor tropische geneeskunde.

- ▶ Zowel het budget als het personeel van de drie benchmarkinstituten (de LSTM, het Swiss TPH en het BNITM) groeiden de laatste zes jaar sterk, terwijl het budget en het personeelsaantal van het ITG stagneerden.
- ▶ De bibliometrische analyse, uitgevoerd door het Expertisecentrum Onderzoek en Ontwikkelingsmonitoring (ECCOM), leert dat het ITG goed scoort qua wetenschappelijke output en impact. Vooral het aantal wetenschappelijke publicaties met internationale samenwerking is hoog. Op het vlak van excellentieratio scoort het ITG dan weer minder goed. Meer inzetten op kwaliteit, impact en excellentie is een belangrijke uitdaging voor de toekomst. Dat blijkt ook uit de jaarlijkse Scimago Institutions Ranking¹⁵, die aangeeft dat het ITG op vlak van onderzoek en innovatie minder sterk scoort dan de benchmarkinstituten, maar dat het wel meer maatschappelijke impact creëert.
- ▶ Terwijl de andere instituten erin slagen om meer competitief verworven inkomen te genereren, is het ITG grotendeels afhankelijk van overheidsfinanciering, wat het ITG in een kwetsbare positie brengt. In de volgende jaren zal het ITG sterk moeten inzetten op het aantrekken van externe financiering.

¹⁵ <https://www.scimagoir.com/rankings.php>



4.7. Beoordeling van het ontwerp van onderzoeksbeleidsplan 2020-2024

In het kader van deze evaluatie heeft het ITG ook een ontwerp van onderzoeksbeleidsplan voor de periode 2020-2024 opgesteld. In het nieuwe ontwerp van onderzoeksbeleidsplan wenst het instituut de onderlinge verbondenheid tussen relevantie en excellentie verder te stimuleren, met blijvende nadruk op gelijkwaardige partnerschappen met het Zuiden, terwijl men tegelijkertijd synergiën met complementaire onderzoekscentra elders wil versterken en verder vorm wenst te geven. In het ontwerp van onderzoeksbeleidsplan wordt ook betoogd dat evoluties zoals de klimaatverandering, migratie en de toenemende globalisering ervoor zorgen dat de toegevoegde waarde van de expertise van het ITG voor de Europese samenleving en economie snel zal toenemen.

Er wordt ook aangegeven dat het ITG zal trachten om in de komende jaren zijn internationale kennis en ervaring nog te verbeteren en beter te capteren en te promoten om zo de Vlaamse gezondheidszorg en gezondheidsindustrie meer ten dienste te kunnen zijn. Als zodanig zal het ITG proberen zijn internationale kennis en ervaring te gebruiken om een sterkere impact te genereren op de lokale economie in Vlaanderen (en bij uitbreiding België)¹⁶. In het ontwerp van onderzoeksbeleidsplan wordt ook gesteld dat het instituut zal proberen zijn onderzoekssamenwerkingen in het Zuiden verder te verbeteren en aan te scherpen zodat men van lokale naar mondiale relevantie en excellentie kan groeien ("from local to global excellence and relevance"). Binnen deze gedachte probeert men de wetenschappelijke programma's en activiteiten hier ook beter op af te stemmen. Zo definieerde men vijf belangrijke transversale en interdepartementale thema's die tevens kaderen binnen de zogenaamde 'sustainable development goals' (SDG's) die door de Verenigde Naties werden gedefinieerd¹⁷, en die voortbouwen op de specifieke expertise binnen het ITG en de interdisciplinaire, interdepartementale complementariteit van het instituut.

Binnen deze onderzoeksprioriteiten wordt in het ontwerp van onderzoeksbeleidsplan ook aangegeven welke onderzoeksactiviteiten of onderzoeklijnen zullen worden uitgevoerd om tegemoet te komen aan deze prioriteiten. Het ITG definieerde ook acht KPI's om de organisatie te sturen in de periode 2020-2024. De streefdoelen van deze KPI's worden gekoppeld aan de subsidies die men van het Departement EWI ontvangt. Meer bepaald definieert men in het onderzoeksbeleidsplan twee verschillende streefdoelen voor deze KPI's die gelinkt zijn aan twee scenario's: scenario 1 ('as is') waarin de onderzoekssubsidie op het niveau van 2,8 miljoen EUR per jaar blijft en scenario 2 ('ambitueus') waarin de onderzoekssubsidie stijgt tot 5,4 miljoen EUR per jaar. Naast deze KPI's werden ook een aantal nieuwe instrumenten voorgesteld die gelanceerd zouden kunnen worden in het ambitieuze scenario.

Het ontwerp van onderzoeksbeleidsplan bevindt zich nog duidelijk in een vroege fase en verschillende zaken zijn onvoldoende uitgewerkt of onduidelijk¹⁸. Zo is het niet duidelijk hoe men tot de gedefinieerde onderzoeksprioriteiten is gekomen en waarom dit de juiste zouden zijn (er werd bijvoorbeeld geen SWOT-analyse opgenomen in het ontwerp van onderzoeksbeleidsplan – enkel in de ex-postzelfevaluatie – waardoor de nodige onderbouwing van de onderzoeksactiviteiten in het ontwerp van onderzoeksbeleidsplan ontbreekt). Daarnaast is het niet zo duidelijk hoe de strategische plannen van de drie verschillende onderzoeksdepartementen inhaken op het institutioneel gedefinieerde onderzoeksplan. Het onderzoeksbeleidsplan gaat ook onvoldoende in op de wijze waarop het ZAP-opvolgingsplan gebruikt kan worden om op een strategische manier verder expertise uit te bouwen binnen bepaalde topics (in lijn met de institutionele strategie).

In het onderzoeksbeleidsplan wordt de focus ook meer gelegd op samenwerkingen met externe onderzoeksinstellingen of private ondernemingen. Het is echter onduidelijk of daar belangrijke concrete stappen voor zullen worden ondernomen en of men zich strategisch anders zal positioneren om dat mogelijk te maken. De gedefinieerde onderzoeksprioriteiten werden ook gedefinieerd met het oog op het tegemoetkomen aan de SDG's (Sustainable Development Goals), maar deze afstemming zou nog beter kunnen worden uitgewerkt, aangezien dit ook meer mogelijkheden biedt om externe financiering te bekomen¹⁹. Het ITG introduceert ook nieuwe instrumenten in het onderzoeksbeleidsplan, maar wenst die enkel verder te ontwikkelen in het ambitieuze scenario. De invulling van deze instrumenten is evenwel niet duidelijk. Daarnaast is het belangrijk dat de onderzoeksinfrastructuur van het ITG een update krijgt en verbeterd wordt. Het programma dat men hiervoor wenst te lanceren, kan volgens het ITG enkel opgestart worden in het ambitieuze scenario. Het is echter belangrijk

¹⁶ Omdat de onderzoeksdomeinen waarop het ITG zich focust steeds relevanter worden voor Vlaanderen/België, zal de impact op de lokale bevolking hier ook groter worden. Daarnaast worden steeds meer klinische proeven hier uitgevoerd en wenst het instituut meer samenwerkingen op te starten met lokale partners in België.

¹⁷ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

¹⁸ Dit was ook een opmerking van de vorige evaluator van het ITG voor de voorgaande evaluatieperiode (2008-2012) over het ontwerp van onderzoeksbeleidsplan dat het ITG ter gelegenheid van die evaluatie had opgesteld.

¹⁹ Bij externe financiering (vnl. Europese) wordt het immers steeds belangrijker om aan te tonen wat de mogelijke impact van het onderzoeksvoorstel is, en hoe het in deze context aansluit bij het tegemoet komen aan maatschappelijke uitdagingen. Dit sluit aan bij de aanbevelingen van het expertenpanel.



om ook aan te geven hoe men deze infrastructuur zou kunnen aanpakken in het stabiele scenario en hoe men daarvoor eventueel externe financiering zou kunnen bekomen.

Bij de nieuwe set van KPI's die in het ontwerp van onderzoeksbeleidsplan worden geïntroduceerd, kan men ook verschillende bedenkingen maken. Zo zijn de streefdoelen van de meeste KPI's onvoldoende uitdagend ingesteld, en dit in beide scenario's. Er wordt ook onvoldoende duiding gegeven bij de verschillende streefdoelen. Slechts enkele van deze KPI-streefdoelen kunnen als voldoende ambitieus worden beschouwd om het ITG in beide scenario's te prikkelen en uit te dagen. Niet alle KPI's zijn ook relevant om het ITG voldoende te blijven sturen in de richting van wetenschappelijke excellentie. Het is ook niet helemaal duidelijk hoe bepaalde KPI's gemeten zullen worden. Daarnaast kan het ook interessant zijn om aan te geven hoe het ITG momenteel scoort op deze KPI's.

5 / Aanbevelingen

5.1. Aanbevelingen voor het ITG

- ▶ Het strekt tot aanbeveling om de ingeslagen weg met sterke focus op 'excellentie' verder te zetten en de institutionele focus op wetenschappelijk onderzoek te versterken. De verdere uitbouw van de Research Office kan hier in belangrijke mate toe bijdragen, net als het aantrekken van meer externe financiering.
- ▶ Zowel de benchmarkanalyse als de vaststellingen van het expertenpanel komen tot de conclusie dat het aangewezen is voor het ITG om de komende jaren meer externe financiering aan te trekken. Momenteel slagen verschillende onderzoekers binnen het instituut er al in om externe projectmiddelen aan te trekken, maar het overgrote deel van deze middelen wordt aangetrokken door een beperkt aantal personen.
- ▶ De SOFI-projecten hebben bijgedragen tot het versterken van de onderzoeksexcellentie binnen het ITG, maar de interne projectwerking kan nog geoptimaliseerd worden, bijvoorbeeld door de beoordelingscriteria te laten inspelen op de institutionele ambitie om meer externe financiering aan te trekken. De Research Office kan ook bekijken of het aangewezen is om de doelgroep voor de SOFI-projecten te verbreden door de oproepen niet enkel open te stellen voor ZAP-leden, maar ook voor bijvoorbeeld research-experts, postdocs of junioronderzoekers.
- ▶ De nieuwe functieclassificatie, waarin naast het klassieke 'ZAP-statuut' ook een statuut van 'research-expert' geïntroduceerd wordt, dient verder uitgeklaard te worden. Er heerst momenteel nog onduidelijkheid over de rol en verantwoordelijkheden van onderzoekers in de 'expert track', waardoor 'research-experts' vooralsnog niet weten of zij dezelfde mogelijkheden hebben als ZAP-leden om bijvoorbeeld op te treden als promotor van doctoraten of om onderzoeksfinanciering aan te vragen.
- ▶ Er is nog onvoldoende duidelijkheid over de rol en bevoegdheden van de bestuursorganen en over hun onderlinge interactie. Het maakt deel uit van het lopende transitieproces om hieromtrent de nodige beslissingen te nemen en er helder rond te communiceren zodat de verwachtingen ten aanzien van de leden van de verschillende organen duidelijk zijn.
- ▶ De introductie van een strategisch communicatiebeleid wordt algemeen als een belangrijke realisatie ervaren. De strategische monitoring ervan toont aan dat de beoogde resultaten gerealiseerd worden. Het expertenpanel merkte wel op dat opmerkelijke prestaties nog meer in de verf gezet mogen worden. Hoewel deze aanbeveling aansluit bij de conclusies van de vorige evaluatie (2012) van de onderzoeksopdracht van het ITG, werd de grootste stap om dit te realiseren reeds gezet met de uitbouw van een gecentraliseerde communicatiedienst.
- ▶ Om het potentieel van het ORT de komende jaren ook effectief te realiseren, dient men binnen het ITG te anticiperen op situaties waarin de betrokken onderzoekers een 'dubbele loyaliteit' ervaren. Wanneer zij vanuit het ORT gemobiliseerd worden, moeten zij het mandaat krijgen om hun ORT-verantwoordelijkheden te laten primeren op hun verantwoordelijkheden in het onderzoeksdepartement waar zij toe behoren. Ook de ondersteunde diensten en structuren dienen afgestemd te worden op interdepartementale structuren, zoals het ORT.
- ▶ Het is aangewezen om meer samenwerking te zoeken op institutioneel niveau. Er is immers nog heel wat potentieel om bepaalde samenwerkingsverbanden op institutioneel vlak te verankeren. We denken daarbij concreet aan de te vernieuwen samenwerkingsovereenkomsten met universiteiten, die een opportuniteit bieden om op structurele wijze synergiën te realiseren (i.p.v. enkel 'ad hoc' en 'bottom-up').

- ▶ Op het niveau van de onderzoeksdepartementen is er nood aan een duidelijk strategisch plan, dat niet enkel aangeeft waarop prioritair ingezet wordt binnen de drie departementen, maar ook hoe de plannen van de departementen zich onderling tot elkaar verhouden. Gegeven de relatief beperkte onderzoekstijd en -middelen, is het belangrijk om gericht te kunnen werken en waar mogelijk op elkaar in te haken.
- ▶ Het ITG onderging de afgelopen jaren heel wat transities. De komende jaren wordt het belangrijk om te consolideren en vervolgens in te zetten op groei om het ITG gelijke tred te laten houden met Europese benchmarkinstellingen, die groeiden qua budget en personeel. Het ontwerp van onderzoeksbeleidsplan 2020-2024 voorziet een ambitieus groeiscenario, maar bevat ook een aantal aandachtspunten:
 - Het is onvoldoende duidelijk of concrete stappen zullen worden ondernomen voor de uitbouw van samenwerkingsverbanden met externe onderzoeksinstellingen of private ondernemingen.
 - Enkel het ambitieuze scenario van onderzoeksbeleidsplan 2020-2024 waarin de EWI-middelen bijna verdubbelen, voorziet de nodige middelen voor een update van de onderzoeksinfrastructuur.
 - Het ITG zou meer duidelijkheid moeten verschaffen over de manier waarop de nieuw gedefinieerde KPI's zullen worden gemeten of gemonitord. Verdere toelichting is ook gewenst bij de definiëring van de nieuwe instrumenten die ontwikkeld kunnen worden in het ambitieuze groeiscenario.
 - De verschillende targets voor de KPI's in het ambitieuze groeiscenario versus het stabiele groeiscenario vragen verdere duiding. De verschillen in streefcijfers lijken momenteel vrij arbitrair. Het is ook aangewezen om toe te lichten of er een groeipad voorzien is van de huidige naar de ambitieuze streefcijfers, en indien ja, hoe dat groeipad wordt ingevuld.

5.2. Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid

- ▶ Ondanks de beperkte omvang van de EWI-subsidie (d.i. 5% van het totale ITG-budget in 2017) slaagde het ITG erin om de vooropgestelde streefcijfers voor de KPI's uit het convenant te behalen en te overtreffen. Gezien de impact die de onderzoeksactiviteiten van het ITG genereren en de groeiende productiviteit, terwijl het budget en de groep onderzoekers quasi stabiel bleven, is voortgezette steun aan het instituut aangewezen.
- ▶ Deze evaluatie geeft aan dat het een verantwoorde beslissing is om ook in de volgende werkingsperiode onderzoeksmiddelen toe te kennen aan het ITG, eventueel van een grotere grootteorde indien de ambitie die het ITG formuleert voor een verdere uitbouw van de onderzoeksactiviteiten, wordt gevolgd. Gezien de excellentie van het ITG dient de Vlaamse overheid te overwegen om het instituut samen met andere instellingen voor postinitieel onderwijs ook toegang te verschaffen tot financieringskanalen die momenteel enkel toegankelijk zijn voor universiteiten. Op het vlak van FWO-financiering denken we bijvoorbeeld concreet aan financiering voor middelzware infrastructuurprojecten via het Herculesprogramma, financiering voor een fundamenteel klinisch mandaat en financiering binnen het Odysseusprogramma.
- ▶ Als men vanuit het Vlaams beleid het ITG evenveel kansen wil geven als andere onderzoeksinstellingen in Vlaanderen om de onderzoeksactiviteiten verder te ontwikkelen, moet ook bekeken worden of het niet aangewezen is om extra middelen toe te kennen als er heroverwegingen zouden worden gemaakt over de verdeling van de historische recurrente begrotingsopstap van 280 miljoen EUR in 2019 voor het beleidsdomein EWI²⁰.
- ▶ Het convenant stelt dat de overheadkosten bij de aanwending van de middelen beperkt zijn tot 10%, terwijl het ITG volgens interne berekeningen een reële overheadkost heeft van 23%. De administratieve overheadkosten die kunnen worden ingebracht in de financiële rapportering sluiten daarom niet aan bij de reële overheadkosten die het ITG ervaart. Binnen het wettelijk kader dient te worden bekeken of de overheadkosten voor onderzoeksinstellingen verhoogd zouden kunnen worden.
- ▶ Uit de evaluatie blijkt dat de KPI's en de bijhorende streefcijfers opgenomen in het convenant aan herziening toe zijn. De meeste KPI's lijken niet uitdagend genoeg, aangezien het ITG voor de meeste KPI's ver scoort boven de doelstellingen die werden bepaald in het huidige convenant. Vanuit het ITG kwam bovendien de opmerking dat er slechts een beperkte 'fit' is tussen de huidige KPI's en de werking van het ITG.

²⁰ Voor een overzicht van de begunstigden verwijzen we naar de communicatie van het Departement EWI van 8 januari 2019: <https://www.ewi-vlaanderen.be/nieuws/vlaams-parlement-stemt-met-historische-begrotingsopstap-van-280-mio-eu-2019-voor>.

- ▶ De onderlinge afstemming van overeenkomsten met instellingen voor postinitieel onderwijs, zoals het ITG, dient verder doorgetrokken te worden. Zo dienen de zelfevaluatie en het onderzoeksbeleidsplan voor de evaluatie van het convenant met het Departement EWI in het Engels opgesteld te worden, terwijl de rapportering in het kader van de beheersovereenkomst met het beleidsdomein O&V in het Nederlands gebeurt. Het zou daarom beter zijn om §6 van artikel 13²¹ in een volgend convenant weg te laten en een andere (meer pragmatische) oplossing te voorzien, conform de taalwetgeving.
- ▶ De Vlaamse overheid kan samenwerkingsverbanden van het ITG met Vlaamse universiteiten stimuleren, door bijvoorbeeld meer in te zetten op het delen van infrastructuur en op (het ontwikkelen van) een modulair opleidingsaanbod. Door samen met het ITG een modulair aanbod te voorzien (i.p.v. de semesterwerking), zou het aanbod van universiteiten bijvoorbeeld opengesteld kunnen worden voor studenten uit het tropEd-netwerk²².
- ▶ Het is aangewezen dat de Vlaamse overheid aan het ITG vraagt om het onderzoeksbeleidsplan 2020-2024 te herwerken en hierbij expliciet aandacht te besteden aan de volgende zaken:
 - Het is onvoldoende duidelijk hoe de gedefinieerde onderzoeksprioriteiten geselecteerd werden en hoe het institutionele onderzoeksbeleid samenhangt met de departementale onderzoeksplannen.
 - Het ITG gaat onvoldoende in op de voorziene besteding van de middelen onder het ambitieuze scenario. Bovendien voorziet enkel het ambitieuze scenario investeringen in infrastructuur.
 - Er is verdere toelichting nodig bij de manier waarop de KPI's gemeten zullen worden. De vooropgestelde streefcijfers lijken ook onvoldoende uitdagend. Bovendien is niet duidelijk hoe de verschillen in KPI's tussen de twee voorziene scenario's bepaald werden.
 - Vanuit het expertenpanel werd afgeraden om KPI's te koppelen aan 'Open access' omdat dit niets zegt over de kwaliteit van de publicaties en bovendien ook bijkomende financiering vergt.
 - Om de impact van de onderzoeksactiviteiten van het ITG beter te kunnen inschatten, dient te worden nagegaan of het relevant is om ook kwalitatieve case studies op te nemen in de rapportering.

²¹ Dat in het huidige convenant onder meer verwijst naar de taal van de rapportering die van het ITG in dit kader wordt verwacht.

²² tropEd is een internationaal netwerk van instellingen uit het hoger onderwijs uit Europa, Afrika, Azië, Australië en Latijns-Amerika dat postdoctorale mogelijkheden biedt voor onderwijs en opleiding die bijdragen aan duurzame ontwikkeling.



IDEA Consult
Jozef II-straat 40 B1
1000 Brussel
België

Contact

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