



Evaluatie van de subsidiëring van Vlerick Business School voor de ondersteuning van wetenschappelijk onderzoek

Managementsamenvatting

In opdracht van:

Departement Economie, Wetenschap
en Innovatie van de Vlaamse overheid

Publicatienummer:

2018.111-1914

Datum:

Utrecht, 22 juli 2019

Auteurs:

Frank Bongers
Pim den Hertog
Tessa Groot Beumer
Melvin Hanswijk

Managementsamenvatting

Achtergrond van de evaluatie

Vlerick Business School (hierna: 'Vlerick' of de 'School') werd als Vlerick Leuven Gent Management School opgericht in 1953 door professor baron André Vlerick. Vlerick is – volgens de missie – een academische, internationale managementschool die een substantiële bijdrage wil leveren tot het professionaliseren van management en het stimuleren van ondernemerszin. Vlerick wil deze missie realiseren door het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek en door het aanbieden van managementopleidingen.

Net als andere academische instellingen ontvangt Vlerick van het Departement Onderwijs en Vorming (O&V) een basisfinanciering. De toekenning van deze basisfinanciering wordt geregeld in een beheersovereenkomst tussen Vlerick en (het beleidsdomein Onderwijs en Vorming van) de Vlaamse Gemeenschap. Deze basisfinanciering mag ook gebruikt worden voor onderzoek. Bij de interne allocatie van de middelen wordt door Vlerick een verdeelsleutel van 40% voor onderwijs, 40% voor onderzoek en 20% voor dienstverlening nagestreefd.

Vlerick kon – als instelling voor postinitieel onderwijs en in tegenstelling tot universitaire instellingen – geen gebruik maken van financieringsbronnen van o.a. het Fonds Wetenschappelijk Onderzoek (FWO)¹ en (het voormalig) Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie (IWT) (tenzij in de vorm van co-promotorschap) noch aanspraak kan maken op specifieke onderzoeksmiddelen zoals de Bijzondere Onderzoeksfondsen (BOF)². Vlerick kwam daarom in aanmerking voor een specifieke subsidie van het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI) voor de uitvoering van wetenschappelijk onderzoek. Het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid (hierna: W&I-decreet), geeft de Vlaamse Regering namelijk de mogelijkheid om instellingen voor postinitieel onderwijs – zoals Vlerick – een jaarlijkse subsidie ter beschikking te stellen voor de uitvoering van wetenschappelijk onderzoek.³ De Vlaamse Regering sluit daartoe met iedere instelling een convenant waarin de wederzijdse rechten en plichten worden geconcretiseerd. Om in aanmerking te komen voor een jaarlijkse subsidie voor wetenschappelijk onderzoek moet

¹ Sinds 2015 is dit niet langer het geval en komen Vlerick en andere instellingen voor postinitieel onderwijs wel in aanmerking voor steun van het FWO voor bijvoorbeeld fundamenteel wetenschappelijk onderzoek en de aanschaf van zware onderzoeksinfrastructuur. Dit betreft echter competitieve onderzoeksfinanciering, dus Vlerick heeft – net als andere instellingen – geen garantie dat een beroep op deze middelen succesvol is.

² De BOF zijn fondsen bestemd voor de Vlaamse universiteiten en bedoeld voor de financiering van het fundamenteel wetenschappelijk onderzoek aan deze universiteiten. De verdeling van deze middelen over de Vlaamse universiteiten gebeurde tot 2019 op basis van een verdeelsleutel (de BOF-sleutel), bestaande uit parameters, zoals onder meer het aantal tweede cyclusediploma's, doctoraatsdiploma's en publicaties en citaties (bron: <https://www.ewi-vlaanderen.be/wat-doet-ewi/excellerend-onderzoek/financiering-van-onderzoek/bijzondere-onderzoeksfondsen>). In 2019 werd het BOF-besluit gewijzigd. Zo wordt o.a. de 2^{de} cyclus-diplomaparameter geschrapt en werden nieuwe parameters toegevoegd zoals de citatiedistributieparameter, de hefboomparameter, de internationale samenwerkingsparameter (bron: <https://www.ewi-vlaanderen.be/nieuws/vlaamse-regering-keurt-bof-besluit-definitief-goed-35-miljoen-euro-extra-voor-universiteiten>).

³ Decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid, art. 61.

Vlerick wel een onderzoeksbeleidsplan opstellen (net zoals de universiteiten daaraan gehouden zijn, willen zij in aanmerking komen voor BOF-middelen).

De Vlaamse Regering hechtte op 7 december 2012 haar goedkeuring aan het ontwerpconvenant tussen de Vlaamse Gemeenschap en Vlerick voor de periode 2013-2018.⁴ In dit convenant is vastgelegd dat de jaarlijks toegekende subsidie bestemd is voor de financiering van niet-georiënteerd onderzoek (basisonderzoek) op het gebied van de kennisdomeinen van Vlerick met als doel wetenschappelijke excellentie (ook op internationaal vlak) te bevorderen.

In 2017 besliste de Vlaamse Regering bovendien om de looptijd van het convenant met een jaar te verlengen (tot eind 2019). Deze verlenging was erop gericht om het aflopen van het convenant van Vlerick en het Departement EWI af te stemmen op het aflopen van de beheersovereenkomst 2015-2019 tussen Vlerick en het Departement O&V en dit met het oog op het realiseren van eenzelfde looptijd van een eventueel toekomstig convenant en beheersovereenkomst.⁵ Het W&I-decreet en het lopende convenant voorzien in een evaluatie van de uitvoering van het convenant in de eerste helft van 2019. De resultaten van deze evaluatie dienen als vertrekbasis voor de onderhandelingen voor het afsluiten van een nieuw convenant. In 2019 vond tevens de evaluatie van de beheersovereenkomst 2015-2019 tussen Vlerick en het Departement O&V plaats.

Het Departement EWI van de Vlaamse overheid heeft via een aanbestedingsprocedure Dialogic de opdracht gegeven om de evaluatie voorzien in het W&I-decreet en in het lopende convenant uit te voeren.⁶ Deze evaluatie werd begeleid door een stuurgroep, samengesteld en voorgezeten door het Departement EWI. De rol van de stuurgroep was zowel het bewaken van de kwaliteit als de voortgang van de evaluatie, evenals erop toe te zien dat de uitvoering van de opdracht resulteert in concrete aanbevelingen die inpasbaar zijn in de regelgeving. Gedurende de evaluatie heeft Dialogic verschillende keren de aanpak en de voortgang besproken met de stuurgroep en heeft de stuurgroep zowel commentaar geleverd op de ontwerprapportage als deze tussentijds gevalideerd. Conform de evaluatiepraktijk die het Departement EWI hanteert, heeft Vlerick ook de mogelijkheid gekregen om het (door de stuurgroep gevalideerde ontwerp van) eindrapport na te kijken met het oog op de verbetering van materiële fouten. In voorliggend rapport zijn de vastgestelde materiële fouten verbeterd. De evaluatie vond plaats in de periode december 2018 – juni 2019.

Doelstellingen van de evaluatie

De voornaamste doelstelling van deze evaluatie is om na te gaan in hoeverre Vlerick de eigen doelstellingen in het kader van het convenant en de doelstellingen die de Vlaamse overheid met deze specifieke ondersteuning vanuit EWI nastreeft, heeft bereikt. Daarnaast wordt nagegaan hoe een eventueel nieuw af te sluiten convenant bij voorkeur vorm krijgt, zodat Vlerick in staat wordt gesteld om haar doelstellingen maximaal te realiseren en optimaal te functioneren binnen het beleid.

⁴ Nota aan de Vlaamse Regering met referentie VR 2012 0712 DOC1232/1

⁵ Dit zou onder meer moeten leiden tot een vereenvoudiging van de jaarlijkse verantwoording door Vlerick wat betreft de aanwending van de toegekende middelen en tot een betere afstemming van de evaluaties voorzien in beide overeenkomsten.

⁶ Bestek nr. EWI-2018-15. Specifieke opdrachten in het kader van de evaluatie van de subsidiëring van Vlerick Business School voor de ondersteuning van wetenschappelijk onderzoek.

De evaluatie levert de volgende resultaten op:

- Inhoudelijke analyse en beoordeling van:
 - De wijze waarop Vlerick haar missie, doelstellingen en opdrachten heeft vervuld in zowel de context van het convenant (incl. addendum) als in functie van het ruime beleidskader;
 - De prestaties van Vlerick (o.a. bijdrage opbouw onderzoekspotentieel, onderzoeksoutput, organisatie van events, samenwerkingen);
 - De impact van Vlerick op het Vlaamse economisch en maatschappelijk weefsel. Dit ook bekeken vanuit een internationale context;
 - De rol en de positie van Vlerick in het onderzoekslandschap, zowel in Vlaanderen als daarbuiten. In het bijzonder wordt gekeken naar de afstemming met andere (onderzoeks)actoren.
- Financiële analyse (subsidieopbouw op basis van de behaalde indicatoren, aanwending subsidies, verantwoording subsidies, aantrekken van externe financiering);
- Analyse en beoordeling van het ontwerp van strategisch plan van Vlerick voor de periode 2020-2024.
- Conclusies en aanbevelingen betreffende een verbeterde en geoptimaliseerde werking en inschakeling in het ruime beleidskader (zowel in Vlaanderen als daarbuiten) en dit rekening houdend met de uitdagingen en bedreigingen waarmee Vlerick in de toekomst zal worden geconfronteerd.

Aanpak van de evaluatie

Om op de meest gepaste wijze een onderbouwd antwoord te kunnen geven op de evaluatievragen, is gebruik gemaakt van diverse onderzoeksmethoden:

- Deskstudie (inclusief een inhoudelijke en financiële analyse en een analyse van de ex-post- en ex-ante-zelfevaluaties die Vlerick als voorbereiding van deze evaluatie heeft opgesteld). In de deskstudie zijn onder meer de volgende documenten verzameld en geanalyseerd: financiële en inhoudelijke jaarverslagen, zelfevaluatie, convenant en beleidsnota's.
- Bibliometrische analyse (uitgevoerd door ECOOM⁷).
- Interviewronde onder ongeveer 15 personen die (rechtstreeks) betrokken zijn bij Vlerick (decanen, professoren, medewerkers, samenwerkingspartners, beleidsactoren).
- Internationale benchmark met drie business scholen in Europa (Cranfield School of Management (CSM, Cranfield, Verenigd Koninkrijk), Rotterdam School of Management (RSM, Rotterdam, Nederland) en European School of Management and Technology (ESMT, Berlijn, Duitsland)).

⁷ ECOOM (2019), Bibliometric Study Vlerick Business School, Leuven.

- Oordeel van een internationaal expertenpanel opgesteld tijdens een bezoek aan Vlerick.⁸ Het panel van internationale experts heeft een tweedaags bezoek gebracht aan Vlerick (Campus Brussel, 25 en 26 april 2019) en heeft toen gesproken met vertegenwoordigers van Vlerick (decanen, managers en medewerkers) en met enkele externe stakeholders.
- Analyse van de sterktes en zwaktes van Vlerick en de bedreigingen en opportuniteiten (een SWOT-analyse).

Conclusies

Evolutie van de organisatie

- De afgelopen convenantperiode heeft Vlerick de (onderzoeks)organisatie en strategie verder geprofessionaliseerd en haar onderzoeksfocus verscherpt. De onderzoeksorganisatie is steeds sterker ingebed in de instelling. De Research Dean's Office (RDO) heeft hier een belangrijke rol in gespeeld. Er is meer aandacht voor ondersteuning bij externe financieringsaanvragen, onderzoek is een expliciet aandachtspunt tijdens interne bijeenkomsten en disseminatie en valorisatie worden actief aangemoedigd door de RDO middels diverse communicatiekanalen. Er is tevens gewerkt aan het formuleren van een duidelijke strategie. Dit heeft geresulteerd in een centrale waardenpropositie, prioriteit op onderzoek dat rigoureu, relevant en toepasbaar is (rigor, relevance, reach), het formuleren van focusdomeinen (drie focussectoren en twee transversale thema's) en het bevorderen van research spill-overs. Tot slot is impact belangrijker geworden in de huidige onderzoeksstrategie, waarbij kwaliteit belangrijker wordt bevonden dan kwantiteit (wat zich o.a. uit in het afschaffen van het Research Output Measurement System).
- Met betrekking tot de aanwending van de EWI-subsidie heeft Vlerick ervoor gekozen om de subsidie primair in te zetten voor het aanwerven van doctoraatsstudenten terwijl de subsidie in de periode van het vorige convenant breder werd ingezet. Deze keuze is, ook volgens het expertenpanel, een slimme manier om het academisch klimaat binnen de School te stimuleren, om buitenlandse professoren te binden (zij beschikken graag over voldoende doctoraatsstudenten) en om het huidig academisch personeel in staat te stellen om meer eigen onderzoek en publicaties te realiseren.
- Vlerick heeft in de afgelopen periode inspanningen geleverd om de aanbevelingen uit de vorige evaluatie (2012) op te volgen. De meeste van deze aanbevelingen zijn geheel of gedeeltelijk opgevolgd. Met de nieuwe organisatiestructuur en onderzoeksfocus komt Vlerick tegemoet aan enkele aanbevelingen uit de vorige evaluatie om de beslissingslijnen te vereenvoudigen (maar sommige aanpassingen blijven onderwerp van discussie, zoals de focus). Met de start van het doctoraat in Business Administration (DBA) programma, de inzet van de EWI-subsidie voor doctoraten en het systeem om meer te differentiëren tussen onderzoeksprofielen binnen de professoren komt Vlerick tegemoet aan de aanbeveling om meer ruimte te creëren voor onderzoek. Minder vooruitgang is geboekt met de aanbevelingen die

⁸ De panelleden waren: Prof. Wil Foppen (voorzitter), Honorary Professor of Strategic Leadership, Maastricht University School of Business and Economics, Maastricht. Maria Frostling-Henningsson, PhD, Associate Professor and Dean at Stockholm Business School, Stockholm. Prof. Stephan Roper, Professor of Enterprise, Director of the Enterprise Research Centre Warwick Business School, Warwick. Prof. Barbara Stöttinger, Dean of the Wirtschaftsuniversität Executive Academy, Wenen. Prof. Søren Hvidkjær, Professor of Finance and Research Dean, Copenhagen Business School, Kopenhagen.

gericht zijn op meer onderzoeksfocus en meer onderzoeksmassa. Hoewel Vlerick een aantal focusdomeinen heeft geformuleerd, blijft de onderzoeksorganisatie vrij complex en ontbreekt bij sommige onderwerpen de schaal om echt te excelleren.

Intern onderzoeksbeleid

- De organisatie van het onderzoek is goed ingebed in de School en de meeste medewerkers zijn tevreden over het onderzoeksbeleid/de organisatie van het onderzoek. Het onderzoeksbudget wordt in belangrijke mate besteed in lijn met de onderzoeksstrategie. De onderzoeksstrategie is goed gecommuniceerd en wordt opgevolgd. De Research Dean's Office, het convenant en de keuze om de EWI-subsidie vooral in te zetten op doctoraatsprojecten dragen bij aan het creëren van een echte onderzoekscultuur. Het EWI-convenant heeft zo daadwerkelijk kunnen bijdragen aan de mogelijkheid te komen tot meer langetermijnonderzoek en tot de versterking van het profiel als academische business school.
- De EWI-subsidie wordt primair gebruikt voor de financiering van (pre)doctorale projecten van onderzoekers in de fase van het aanvragen van doctoraatsfinanciering en hele doctoraatstrajecten alsook incidenteel voor academische projecten van professoren. De allocatie van onderzoeksmiddelen en dus ook van de middelen uit het convenant vindt plaats binnen een competitieve Academic Research Fund (ARF) procedure en die keuzes worden bekrachtigd door het Executive Committee. Het internationaal expertenpanel heeft zich positief uitgelaten over de wijze waarop de middelen uit het EWI-convenant zijn ingezet. De selectie van doctoraatsstudenten gefinancierd met het ARF gebeurt op een transparante wijze. De beoordelingscriteria zijn helder en een onafhankelijk panel bepaalt de uiteindelijke selectie. De wijze waarop Vlerick de EWI-subsidie inzet, zorgt er bovendien voor dat het geïnvesteerde geld nog beter benut wordt. Enerzijds doordat het een meer gerichte selectie van zowel de School als de kandidaat mogelijk maakt (jonge onderzoekers worden eerst ingezet voor predoctorale projecten en kunnen daarna via een interne procedure onderzoeksbudget aanvragen). Anderzijds zijn doctoraatsstudenten essentieel in het creëren van een academische sfeer binnen de instelling.
- Meer in zijn algemeenheid geldt dat er voor Vlerick als (academische) business school een typische spanning blijft bestaan tussen enerzijds op voldoende deelgebieden kennis aanbieden aan studenten en bedrijven en anderzijds een duidelijk onderscheidend aanbod en profiel te hebben in vergelijking met concurrerende business scholen en universiteiten. Er bestaat, onder meer in het expertenpanel, wel twijfel in hoeverre Vlerick al voldoende focus brengt in haar onderzoek en vooral of de onderzoeksorganisatie voor een relatief kleine business school toch niet relatief complex is. Naast de functionele onderzoeksdomeinen en onderzoeks(sub)domeinen bestaan er namelijk ook research centres, Centres for Excellence, focussectoren en -thema's en individuele onderzoeksprojecten en -initiatieven.

Kwaliteitsbewaking

- Vlerick kent verschillende externe en interne mechanismen die bijdragen aan het bewaken van de onderzoekskwaliteit. Die mechanismen zijn ook permanent in ontwikkeling. De externe mechanismen zijn uit zichzelf krachtig en zijn de afgelopen jaren aangevuld met een actief RDO en een aanpassing van het HRM-beleid. Er is ook een breed scala van faciliteiten voorhanden dat medewerkers helpt vaardigheden te verwerven en te onderhouden en dat een onderzoeksklimaat stimuleert (met gelijktijdige bewaking van de integriteit op onderzoeksgebied).

Eenzijds zijn prestaties op het gebied van onderzoek steeds belangrijker bij de beoordeling en beloning van onderzoekers. Anderzijds wordt steeds beter rekening gehouden met de verschillende profielen van onderzoekers en worden ook andere aspecten van onderzoek dan alleen publicaties in de beoordeling van en waardering voor Vlerick-onderzoekers meegenomen.

Personeel

- De omvang van het totale personeelsbestand van Vlerick is licht afgenomen in de periode 2013-2018. Het aantal professoren is vrijwel gelijk gebleven de afgelopen periode en het aantal onderzoekers is licht afgenomen. Het aandeel internationale academische staf is licht toegenomen in de afgelopen periode maar is nog steeds laag in vergelijking met andere business schools in Europa.
- In 2018 is een nieuw beoordelings- en beloningssysteem geïntroduceerd dat meer ruimte biedt om onderzoekprofielen tussen professoren te variëren (variërend van 20% tot 50% tijdsbesteding aan onderzoek) en dat beter rekening houdt met de verschillende typen onderzoek. Daarnaast wordt er meer aandacht besteed aan het intern bespreken en verbeteren van onderzoeksvoorstellen voor de indiening ervan en worden er inspanningen geleverd om professoren actiever te ondersteunen bij externe financieringsaanvragen. Vlerick slaagt erin om voor individuele professoren met deze nieuwe werkwijze een betere balans te vinden tussen de taken op het vlak van onderwijs, onderzoek en dienstverlening.

Financiële verantwoording

- In financiële termen is de EWI-bijdrage aan de financiering van onderzoek relatief klein. De jaarlijkse subsidie van EWI bedraagt iets meer dan één procent van Vlerick's totale jaarlijkse budget. De totale opbrengsten uit onderzoek bedragen ongeveer achttien procent van de het totale budget. Van die totale opbrengsten is het aandeel van de EWI-subsidie ongeveer zeven procent. Ook vergeleken met de middelen die beschikbaar zijn voor andere instellingen (Vlaamse universiteiten en Europese business schools), is de EWI-bijdrage klein.
- Ondanks de beperkte omvang is de EWI-subsidie voor Vlerick een noodzakelijke aanvulling op de beperkte budgetten voor onderzoek. Zeker gezien de beslissing van het FWO om de ICM-FWO Fellowship als apart kanaal voor promotieonderzoek in de managementwetenschappen vanaf 2019 te beëindigen (de grootste bron van financiering voor Vlerick voor doctoraatsstudenten in de afgelopen periode) en de toenemende concurrentie bij andere financieringskanalen (bv. FWO of Europese fondsen) met in het algemeen lagere slaagpercentages als gevolg. Ook bedrijven worden steeds kritischer als het gaat om het uitbesteden van onderzoek, vooral in een ongunstige economische situatie.
- Het directe hefboomeffect – waardoor het gemakkelijker wordt om andere middelen te verkrijgen – is echter beperkt. We hebben geen aanwijzingen dat de EWI-subsidie rechtstreeks leidt tot het gemakkelijker verwerven van andere onderzoeksmiddelen, bijvoorbeeld van bedrijven of publieke onderzoeksfondsen. Een belangrijke aanvulling hierop is echter dat de convenantsbepalingen en de bijbehorende KPI's, ook buiten de context van de EWI-subsidie, een stimulans bieden voor langetermijnonderzoek en het profiel van Vlerick als academische business school versterken. De impact van de subsidie op het onderzoek van Vlerick is dus niet enkel financieel van aard.

Rapportering

- Vlerick heeft de rapporteringen in de afgelopen periode op tijd overgemaakt aan de Vlaamse overheid (in dit geval dus het Departement EWI). In vergelijking met eerdere jaren geven de rapporteringen nu een completer beeld van de besteding van de EWI-middelen. De rapporteringen zijn voldoende transparant. De Vlaamse overheid kan er ook goed opvolging aan geven, bijvoorbeeld inzake de toekenning van de subsidie voor het volgend jaar.
- Een zorgpunt is nog wel dat de relatie tussen de EWI-subsidie enerzijds en de gerapporteerde onderzoeksactiviteiten anderzijds onvoldoende duidelijk blijft. Een ander zorgpunt betreft de werklust die Vlerick ervaart om te voldoen aan de verplichte rapporteringen, en dat ondanks het feit dat de dataverzameling voor een deel geautomatiseerd is.
- De rapporteringslast wordt bovendien verzwaard door het bestaan van twee overeenkomsten (een convenant met EWI en een beheersovereenkomst met O&V). Vlerick en de Vlaamse overheid zijn gewend aan het bestaan van twee overeenkomsten, maar vinden dit niet optimaal. Het integreren van beide overeenkomsten zal lastig zijn, omdat het afstemming behoeft van de onderliggende regelgeving, namelijk het Besluit van de Vlaamse Regering d.d. 11.10.2013 tot codificatie van de decretale bepalingen betreffende het hoger onderwijs (Codex Hoger Onderwijs) en het W&I-decreet. Ook hanteren beide departementen verschillende evaluatiepraktijken.
- De contacten tussen de Vlaamse overheid (EWI) en Vlerick zijn vooral administratief en procedureel. Dit wordt door velen als een gemiste opportuniteit gezien. De kernvraag is of de Vlaamse minister bevoegd voor wetenschapsbeleid ook vindt dat de School een bredere maatschappelijke of economische missie zou moeten hebben. In dat geval zou de wisselwerking tussen Vlerick en de Vlaamse overheid zich niet beperken tot louter administratieve en procedurele zaken die afgehandeld worden met het Departement EWI, maar zou deze ook een meer strategische en inhoudelijke dialoog met het kabinet van de minister omvatten. Dit vraagt om een inspanning aan beide kanten.

Gerealiseerde output (KPI's)

- Over het algemeen heeft Vlerick in de convenantperiode goed gescoord op de KPI's. De KPI met betrekking tot publicaties (KPI1) is echter in geen enkel jaar behaald. In 2013 en 2014 kwam dit door een tekort aan B-publicaties.⁹ Nadat de streefcijfers in 2015 gewijzigd werden, waren er elk jaar voldoende B-publicaties maar te weinig A*-publicaties. Het streefcijfer voor het aantal Vlerick-onderzoekers en -docenten dat een periode aan een andere gastinstelling verblijft (KPI3) is in de jaren tot en met 2015 steeds behaald, maar sinds 2016 niet meer. De streefcijfers voor het aantal doctoraten (KPI2), het aantal research fellows (KPI3) en het aantal geaccepteerde financieringsvoorstellen (KPI4) zijn elk jaar behaald.
- De KPI's sturen Vlerick meer in de richting van academisch onderzoek en bevorderen zo de interne onderzoekscultuur, en dit wordt als positief ervaren. Om te zorgen dat

⁹ A*-publicaties: publicaties in tijdschriften die worden meegenomen in de Financial Times ranking; A-publicaties: publicaties in tijdschriften die behoren tot de strategische lijst van toptijdschriften die Vlerick per domein heeft opgesteld; B-publicaties: publicaties in alle tijdschriften met een SSCI-factor die niet op de A*- of A-lijsten staan.

“rigor” niet ten koste gaat van “relevance” en “reach”¹⁰ zou het echter goed zijn om ook valorisatie in de KPI’s op te nemen. De KPI’s zouden daarnaast ook meer toegespitst kunnen worden op de resultaten waarvoor de subsidie echt gebruikt wordt – (pre)doctorale trajecten – in plaats van vooral op het (onderzoeks)succes van Vlerick als geheel. De KPI’s en verschillende streefcijfers in het convenant zijn niet overall helder en consistent geformuleerd. Met name wanneer in het nieuwe convenant weer gebruik wordt gemaakt van sub-KPI’s, moet exact worden afgesproken wat de vereisten zijn om de volledige subsidie te ontvangen. Het moet vooraf voor beide partijen duidelijk zijn wat realistische streefcijfers zijn en wat de gevolgen zijn als deze niet behaald worden. De gevolgen van eventuele groeiscenario’s en (een gebrek aan) compensatieregelingen zouden vooraf te overzien moeten zijn. Tot slot moet overwogen worden of een jaarlijkse beoordeling op de KPI’s wel passend is en KPI’s niet beter over een periode van meerdere jaren worden beoordeeld.

Wetenschappelijke en maatschappelijke meerwaarde

- In de afgelopen jaren heeft Vlerick verder geïnvesteerd in de kwaliteit van het academisch onderzoek door het uitbreiden van het aantal doctoraatsstudenten. Veel van deze doctoraten worden mede mogelijk gemaakt door de jaarlijkse EWI-subsidie. Om het aantal doctoraten te vergroten, heeft Vlerick in 2018 in samenwerking met haar peteruniversiteiten (Universiteit Gent en Katholieke Universiteit Leuven) het doctoraat in Business Administration (DBA) programma opgezet. Het is nog te vroeg om conclusies aan dit programma te verbinden.
- Een andere indicator van de kwaliteit van het academisch onderzoek is de stroom van wetenschappelijke publicaties. Voor wat betreft publicaties blijkt uit de analyse van ECOOM dat Vlerick-onderzoekers in tijdschriften publiceren die niet alleen beter scoren dan het gemiddelde in hun vakgebied, maar ook een grotere impact hebben. De Vlerick-publicaties worden echter minder vaak geciteerd dan verwacht zou mogen worden op basis van de tijdschriften waarin deze publicaties verschijnen.
- Andere voorbeelden van wetenschappelijke impact betreffen de doorstroom van promovendi die hun doctoraat behalen onder begeleiding van Vlerick naar academische posities binnen en buiten Vlerick. Professoren zijn ook actief in allerlei externe wetenschappelijke netwerken en fora, hetzij als lid van wetenschappelijke commissies en jury’s, als host voor research fellows en wetenschappelijke conferenties, als reviewer bij wetenschappelijke tijdschriften, als presentator op wetenschappelijke conferenties of als lid in internationale wetenschappelijke netwerken.
- Voorbeelden van maatschappelijke impact zijn partnerschappen met grote Vlaamse bedrijven. Vlerick organiseert regelmatig activiteiten (onderwijs, bootcamps, presentaties, seminaries, enz.) waar uiteenlopende doelgroepen aan deelnemen. Vlerick doet in toenemende mate aan wetenschapscommunicatie. Hiertoe behoren optredens en bijdragen in de uiteenlopende Vlaamse media (tv, radio, social media, tijdschriften en kranten).

¹⁰ Dit komt erop neer dat Vlerick kwaliteitsvol onderzoek wil verrichten (rigor) met een economische en maatschappelijke finaliteit (relevance) en dat tegelijkertijd bruikbaar is voor haar stakeholders (reach).

- De toegevoegde waarde van het wetenschappelijk onderzoek door Vlerick komt ook tot uitdrukking in:
 - De bijdrage ervan aan de internationale reputatie van Vlerick en de hulp die het aldus biedt om getalenteerde onderzoekers te werven op de internationaal competitieve arbeidsmarkt.
 - De bijdragen van de inzichten uit eigen wetenschappelijk onderzoek aan de kwaliteit van het postinitieel onderwijs.
 - Een betere positie in internationale rankings en het verwerven van internationale accreditaties.
 - Het binden van een jonge onderzoeksstaf (vooral doctoraatsstudenten) en het feit dat Vlerick een steeds betere basis heeft om bijvoorbeeld fondsen te verwerven bij het FWO of in het kader van Horizon2020 (H2020).

Samenwerking

- Vlerick investeert steeds meer in internationale samenwerking. Vlerick plaatst zich nu zelfs in de internationaliseringsfase. Engels is de voertaal, de School is opgenomen in de Financial Global Times Ranking en er is een overeenkomst gesloten met de Peking University over een International MBA (BiMBA) programma. Internationalisering komt voor Vlerick op verschillende manieren tot uitdrukking, bijvoorbeeld door:
 - De werving van buitenlandse studenten, medewerkers en klanten.
 - Het vergroten van de buitenlandse ervaring van (Vlaamse) medewerkers.
 - De samenwerking met of tijdelijk bezoek van (buitenlandse) onderzoekers die onbezoldigd verbonden zijn aan Vlerick als "research fellow".
 - De selectie van landen waar Vlerick een extra inspanning verricht om bijvoorbeeld studenten te werven voor de verschillende (executive) programma's.
 - Het indienen van voorstellen bij internationale onderzoeksfondsen, bijvoorbeeld het European Social Fund (ESF) en het H2020-programma.
 - De deelname aan internationale netwerken en partnerschappen. Zij moeten bij voorkeur bijdragen aan het vergroten van de internationale reputatie van de School, de internationale ervaring van de betrokkenen kunnen vergroten en opportuniteiten voor groei van de School bieden.
- De internationale activiteiten zijn eerder persoons- en projectgebonden dan institutioneel ingebed. Vlerick kent op instituutsniveau relatief weinig partnerschappen met buitenlandse instellingen. Deelname aan internationale onderzoeksprojecten of het indienen van voorstellen bij bijvoorbeeld internationale fondsen als het Europees Sociaal Fonds (ESF) vraagt relatief veel administratieve ondersteuning. Die kan Vlerick intern niet altijd bieden.
- De samenwerking van Vlerick met de peteruniversiteiten UGent en KU Leuven is van groot belang voor de School. Vlerick is een autonome business school en niet geïntegreerd in de universiteiten. Deze autonomie heeft – volgens Vlerick – als voordeel dat de School sneller beslissingen kan nemen en dat deze beslissingen ook beter afgestemd kunnen worden op de internationaal competitieve omgeving van de School. Beide universiteiten zijn vertegenwoordigd in de raad van bestuur van

Vlerick. Ook heeft de School een voorkeursrelatie met beide universiteiten die op allerlei vlakken tot uiting komt. Beide universiteiten zijn bijvoorbeeld nauw betrokken in de doctoraatsopleidingen van Vlerick's doctoraatsstudenten. De business school heeft dankzij deze samenwerking een goede academische inbedding zonder dat het opgeslokt wordt door een universiteit.

- Ondanks de voorkeursrelatie van Vlerick met beide peteruniversiteiten werkt de School volop samen met andere universiteiten en kenniscentra in Vlaanderen. Voorbeelden van deze samenwerking zijn dat de positie van "research fellow" ook is opengesteld voor andere Vlaamse (kennis)instellingen en dat de samenwerking met Vlaamse (onderzoeks)instellingen tussen 2013 en 2018 in een veelheid aan projecten en meer structurele samenwerkingsverbanden heeft geresulteerd.
- Vlerick stelt vast (en dat wordt door veel betrokkenen gedeeld) dat het binnen Vlaanderen een vrij unieke positie inneemt als grootste en meest gekende business school. Antwerp Management School (AMS) wordt nog het meest gezien als een vergelijkbare en concurrerende instelling. Hoewel beide business scholen enigszins concurreren met elkaar, zoekt elke instelling wel zijn eigen niche in de markt. Op het niveau van projecten werken beide business scholen wel samen en dat verloopt in de praktijk goed.
- Bij het bestuderen van de lijsten van projecten en partners valt ons op dat Vlerick meer gericht is op het bedrijfsleven (er worden veel meer bedrijven als samenwerkingspartner genoemd dan andere universiteiten en kennisinstellingen). Voor wat betreft samenwerking in onderzoek ligt de nadruk op buitenlandse business scholen, universiteiten en onderzoeksprogramma's. Dit zwaartepunt is volgens ons verklaarbaar door het feit dat de School zich wat betreft academische samenwerking toch vooral op de peteruniversiteiten richt. Dankzij deze partnerschappen kunnen deze bedrijven suggesties doen voor de onderzoeksagenda van Vlerick op gebieden zoals energie en gezondheidszorg (waarbij de onderzoeksresultaten in tegenstelling tot contractonderzoek openbaar moeten worden). De impact wordt ook bereikt door contractonderzoek en leerstoelen die betaald worden door bedrijven, de organisatie van seminars voor bedrijven, rondetafelgesprekken met bedrijven en onderwijs voor bedrijven. Bedrijven zijn echter kritisch en denken voortdurend na over of ze structureel moeten samenwerken met een business school (partnerschappen zijn niet vanzelfsprekend en het aantal daalt zelfs).

Internationale positie

- In vergelijking met de drie andere business scholen uit de internationale benchmark heeft Vlerick voor wat betreft studentenaantal, budget en personeel een gemiddelde omvang. Het totale budget is aanmerkelijk minder dan de middelen van de Rotterdam School of Management (RSM) maar vergelijkbaar met dat van de European School of Management and Technology (ESMT). Over de Cranfield School of Management (CSM) hebben we geen financiële gegevens. Ook in de ranking van European business schools ligt Vlerick dichtbij ESMT. Vlerick trekt naar verhouding weinig internationale professoren aan. Op het gebied van onderzoek scoort Vlerick minder goed dan RSM en ESMT gemeten naar het aantal artikelen gepubliceerd door een fulltime professor in 50 geselecteerde tijdschriften tussen januari 2014 en oktober 2016. Hoewel de diverse onderzoekscentra aanzienlijk kunnen verschillen, wordt wel duidelijk dat Vlerick – zeker met inachtneming van de eerder bescheiden omvang van Vlerick – relatief veel onderzoekscentra kent c.q. thema's waarop het zich wil profileren in vergelijking met de andere business scholen.

- In de afgelopen jaren is de positie van Vlerick in de internationale rankings (o.a. Financial Times European Business School en Financial Times Research Ranking) redelijk stabiel gebleven, maar – vooral in de Financial Times European Business School Ranking – wel met een lichte achteruitgang. Al met al is de internationale positie die Vlerick inneemt zeker niet slecht, maar er zijn ook diverse verbeteringsmogelijkheden vastgesteld. Een sterke keuze voor internationalisering en een concrete uitwerking daarvan zou zeker kunnen helpen in dit opzicht.

SWOT

- De sterktes van Vlerick richten zich onder meer op de autonome positie van de School die gepaard gaat met een goede relatie met de peteruniversiteiten. Verder slaat de School een goede brug tussen de theorie en de praktijk, onder andere door de goede banden met het bedrijfsleven en de kwaliteit van de onderzoekers.
- De zwaktes van Vlerick betreffen vooral de beperkte schaal van de school en dat in combinatie met een (voor het onderzoek) relatief complexe organisatie en het relatief groot aantal inhoudelijke domeinen. Verder blijft internationalisering achter bij vergelijkbare business scholen en blijft de omzet sterk afhankelijk van onderwijs en contractonderzoek en dat kan een hypotheek leggen op de aandacht voor academisch onderzoek.
- De School kent voldoende opportuniteiten en die liggen op het vlak van het werven van (internationale) staf en studenten vanwege het interessante onderzoeksportfolio, het uitgebreide netwerk van bedrijven, het DBA-programma en de ruimte voor multidisciplinair onderzoek. Ook kan de relatie met de omgeving, zoals met de peteruniversiteiten en de Vlaamse overheid verdiept worden.
- Bedreigingen voor Vlerick hebben onder meer te maken met de steeds grotere inspanning die nodig is om onderzoeksfinanciering te verwerven, het beperkt aantal grote Vlaamse bedrijven dat een partnerschap kan/wil aangaan met de School en het uiteenlopende gamma aan verschillende onderzoeksthema's in relatie tot de omvang van de School.

Ontwerp van strategisch onderzoeksplan 2020 – 2024

- Het ontwerp van strategisch onderzoeksplan behandelt relevante onderwerpen: onderzoeksstrategie, strategische en operationele doelstellingen, KPI's en scenario's. Het beknopte plan kan het best gezien worden als een voortzetting van het strategieplan dat Vlerick in 2015 opstelde. De zwaartepunten in het onderzoek zijn in lijn met die strategie uit 2015, zoals nadruk op "rigor, relevance and reach", drie niveaus van onderzoek (School, Centres for Excellence en individuele onderzoeksprojecten en -initiatieven), het stimuleren van spill-overs en internationalisering.
- Het ontwerp van strategisch plan besteedt echter nauwelijks aandacht aan hoe het tegemoet wil komen aan (internationale) evoluties in het vakgebied van de managementwetenschappen. Daarenboven bestaan er uitdagingen zoals: (1) het (internationaal) profileren van het portfolio met resultaten van toegepast en actiegericht onderzoek; (2) het balanceren tussen binding houden met de Vlaamse markt enerzijds en tegemoetkomen aan de eisen die gesteld kunnen worden aan een internationale business school anderzijds; en (3) het verder afbakenen van de inhoudelijke domeinen.
- De jaarlijkse subsidie die de Vlaamse overheid verstrekt aan Vlerick past in de beleidsdoelstelling van de Vlaamse Regering om te investeren in een excellente

kennisbasis voor de domeinen van economie, wetenschap en innovatie. Het ontwerp van strategisch onderzoeksplan staat in enkele passages stil bij deze en andere beleidsdoelstellingen van de Vlaamse overheid (en internationale beleidsagenda's). Vlerick:

- Wil een bijdrage leveren aan de "open science"-beweging. Dit past in de ambitie van de Vlaamse Regering om een beleid te ontwikkelen voor open data en open access.
 - Wil een enkele KPI gaan gebruiken voor valorisatie van het academisch onderzoek (ook een doelstelling van de Vlaamse overheid).
 - Kent onderzoeksthema's als Ondernemerschap & Innovatie en Digitale Transformatie die passen in transitieprioriteiten van de Vlaamse Regering.
 - Verwijst in haar plan naar Vlaamse beleidsnota's en de Vlaamse wetenschapsagenda.
- Het plan omvat drie (financiële) scenario's. In het "status-quo-scenario" verandert de EWI-subsidie niet en dat geldt ook voor het type onderzoek dat Vlerick met deze subsidie ondersteunt. In het tussenliggende "in-between-scenario" stijgt de EWI-subsidie met bijna 45%. In dat geval kunnen drie extra doctoraatsprojecten gefinancierd worden. In het "dream-scenario" stijgt de EWI-subsidie met ongeveer 90% en kunnen nog eens drie bijkomende doctoraatsprojecten (dus in totaal zes projecten) worden uitgevoerd.
 - Het plan is uitvoerbaar. Wel plaatsen wij de kanttekening dat de jaarlijkse bijdrage van EWI iets meer dan 1% van de totale Vlerick-budget bedraagt (en ongeveer 7% van het totale onderzoeksbudget). Zelfs in het ruimere "dream-scenario" zal dat aandeel niet meer dan ruim 2% op het totale budget bedragen. De mate waarin Vlerick er dus in zal slagen haar (nieuwe) strategische doelstellingen en bijbehorende KPI's te behalen, hangt dus ook sterk af van andere middelen. Het internationaal expertenpanel pleit er dan ook expliciet voor om de EWI-subsidie te verhogen, omdat de subsidie nu relatief gering is (zeker in vergelijking met vergelijkbare buitenlandse business scholen).

Aanbevelingen

Aan Vlerick

- Zet een volgende stap met het vereenvoudigen van de interne organisatie wat betreft het onderzoek en het creëren van een scherpere inhoudelijke focus. Dit moet leiden tot een meer transparante aansturing en inbedding van het onderzoek (er bestaan nog steeds veel en kleine structuren) en tot meer massa in bij voorkeur een minder groot aantal inhoudelijke domeinen waar Vlerick zich op richt.
- Voer een interne (en externe) dialoog over de internationale positionering van (het onderzoek van) de School. De centrale vraag daarin is of Vlerick zich wil ontwikkelen tot een meer internationale business school met meer nadruk op een internationale staf en een internationale onderwijs- en onderzoeksagenda of dat Vlerick zich vooral blijft richten op de Vlaamse markt. Beide accenten sluiten elkaar niet geheel uit, maar zullen wel enkele strategische keuzes omtrent middelen en doelgroepen vragen, bijvoorbeeld in hoeverre Vlerick zich zal richten op Vlaamse bedrijven en kennisinstellingen.

- Maak binnen de instelling verder werk van een Commissie voor Wetenschappelijke Integriteit en sluit formeel aan bij de Vlaamse Commissie voor Wetenschappelijke Integriteit (CVWI).
- Hoewel wij de oprichting van het DBA-programma als een positieve ontwikkeling zien, adviseren we Vlerick erover te waken dat deze doctoraatsstudenten ook daadwerkelijk bij gaan dragen aan het academisch profiel van Vlerick. Bij eventuele aanpassing van de KPI's zou dan wat betreft het aantal doctoraatsstudenten een onderscheid kunnen worden gemaakt tussen DBA- en andere doctoraatsstudenten.
- Ontwikkel – mede op basis van de uitkomst van de dialoog over de balans internationaal/Vlaanderen – een explicietere internationaliseringsstrategie en geef daarbij ook aandacht aan het vergroten van het aantal institutionele partnerschappen met buitenlandse instellingen (om minder afhankelijk te worden van persoons- en projectgebonden internationale contacten).
- Vul het ontwerp van strategisch plan 2020-2024 aan met een analyse van de onderwerpen die in brede vakgebied van de managementwetenschappen in de toekomst internationaal mogelijk relatief veel (onderzoeks)aandacht zullen krijgen en hoe de onderzoeksfocus van Vlerick hierbij zal aansluiten. Ga ook bij de Vlaamse overheid na of de doctoraatstrajecten die met een eventuele uitbreiding van de subsidie uitgevoerd kunnen worden ook aansluiten bij de noden vanuit het beleid.

Aan de Vlaamse overheid

- Stem de evaluatie- en rapporteringslast voor Vlerick beter af op de omvang van de totale/jaarlijkse EWI-subsidie. De EWI-subsidie is zowel in absolute omvang als in relatie tot het totale budget van Vlerick relatief beperkt. Een mogelijke piste is de rapportering in het vervolg te beperken tot een kleinere set van indicatoren, een betere afstemming tussen de departementen EWI en O&V en bovenal te zorgen dat Vlerick aansluit bij het Vlaamse onderzoeksportaal Flanders Research Information Space (FRIS).
- Ga in navolging van de vorige aanbeveling na in welke mate beide overeenkomsten (EWI-convenant en O&V-beheersovereenkomst) ondanks de verschillende onderliggende regelgeving samengevoegd kunnen worden. Mocht dat bestuurlijk en administratief onhaalbaar zijn, is het wel aangewezen om verantwoordingsverplichtingen zo veel mogelijk op elkaar af te stemmen (één zelfevaluatie opstellen, één plaatsbezoek van een panel van experts bij een evaluatie, één jaarrapport, etc.).

Aan Vlerick en de Vlaamse overheid

- Maak in overleg met de Vlaamse overheid de expliciete keuze om de EWI-subsidie alleen in te schakelen voor het ondersteunen van (pre)doctorale trajecten en stem daar onder meer de strategische en operationele doelstellingen en de KPI's in een volgend convenant meer op af.
- Verbeter de wisselwerking tussen de Vlaamse overheid en Vlerick door niet alleen nadruk te leggen op de uitwisseling van rapporteringen en subsidies, maar door een strategische en inhoudelijke dialoog te voeren waar Vlerick de Vlaamse overheid kan helpen bij beleidsvorming en hoe de Vlaamse overheid kennisvragen kan neerleggen bij Vlerick. Dit vraagt om een inspanning aan beide kanten.
- Zorg bij een eventuele voortzetting/uitbreiding van de huidige lijst van KPI's voor meer helderheid en consistentie van de KPI's en streefwaarden. In de afgelopen periode (tot en met de evaluatie zelf) zijn er onduidelijkheden geweest. Kijk daarbij

ook of de jaarlijkse beoordeling van de KPI's nog wel passend is (in plaats van bijvoorbeeld een gemiddelde over enkele jaren).

- Bekijk of de huidige KPI's wel voldoende aansluiten bij (de omvang van) de EWI-subsidie. De huidige KPI's reiken veel verder dan wat bereikt kan worden met deze subsidie. De KPI's zouden best afgestemd kunnen worden op wat er daadwerkelijk met deze subsidie gebeurt: het ondersteunen van (pre)doctorale trajecten. Aanvullend zouden enkele meer algemene en goed meetbare KPI's behouden kunnen worden (bv. over publicaties) die de meer algemene wetenschappelijke performantie van Vlerick inzichtelijk (en vergelijkbaar) maken. Ook zouden het bij voorkeur KPI's moeten zijn waar Vlerick impact op heeft. Om het hefboomeffect van de huidige KPI's te bewaren, zouden in een nieuw convenant meer (kwalitatieve) bepalingen kunnen worden genomen omtrent de taakstelling van Vlerick in het domein van wetenschappelijk onderzoek en maatschappelijke impact.



Contact:

Hooghiemstraplein 33-36
3514 AX Utrecht
Tel. +31 (0)30 215 05 80
Fax +31 (0)30 215 05 95
www.dialogic.nl

