



DEPARTEMENT
ECONOMIE
WETENSCHAP &
INNOVATIE

**PLAN VAN AANPAK
VOOR DE IN 2024
GEPLANDE EVALUATIE VAN
DE VLERICK BUSINESS SCHOOL
(VBS)**

Afdeling Strategie & Coördinatie
Afdeling Ondernemen & Innoveren

Laatst gewijzigd op: 26 oktober 2023

Evaluatiecel Departement EW

Inhoud

Inhoud.....	2
1. De Vlerick Business School	4
1.1. Het algemeen beleidskader	5
1.1.1. W&I-decreet.....	5
1.1.2. Codex Hoger Onderwijs.....	6
1.1.3. Regeerakkoord 2019-2024.....	6
1.1.4. Beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024.....	7
1.1.5. Beleids- en begrotingstoelichtingen beleidsdomein EWI (vanaf 2020).....	7
1.2. OV-beheersovereenkomst 2020-2024	9
1.3. EWI-convenant 2020-2024	9
1.3.1. Vorige evaluatie van het EWI-convenant (2019)	9
1.3.2. EWI-convenant 2020-2024	13
2. Aanleiding voor de evaluatie van VBS.....	17
2.1. Afstemming tussen de OV- en EWI-evaluaties	17
2.2. Evaluatiebepalingen uit het EWI-convenant	18
3. Doelstellingen van de evaluatie en beoogde resultaten	19
3.1. Uitgangspunten voor evaluaties vanaf 2020	19
3.2. Doelstellingen, evaluatiedimensies en beoogde resultaten	19
3.2.1. Doelstellingen van de evaluatie (zoals vastgelegd in de regelgeving).....	19
3.2.2. Evaluatiedimensies	20
3.2.3. Beoogde resultaten van de evaluatie	20
4. Evaluatieluiken	22
4.1. Ex-postevaluatie.....	22
4.1.1. Strategie en de realisatie ervan.....	22
4.1.2. Werking, governance en aansturing.....	22
4.1.3. Resultaten, prestaties en impact.....	23
4.1.4. Terugblik op de conclusies en aanbevelingen van de vorige evaluatie (2019).....	23
4.2. Ex-ante-evaluatie.....	24
4.3. Conclusies en aanbevelingen	25
5. Onderdelen en aanpak van de evaluatie	26
5.1. Methodologieën	26
5.2. Evaluatieproces/-procedure	26
5.2.1. Bronnen.....	26
5.2.2. Evaluatoren	26
5.2.3. Afstemming tussen de OV- en EWI-evaluaties.....	28
5.2.4. Begeleiding van de evaluatie/evaluatieproces	28
5.2.5. Nazorg	29
5.2.6. Planning	29
6. Informeren van en communiceren met het evaluatievoorwerp.....	30
7. Uitvoering en procedureel verloop van de evaluatie	31
7.1. Beschikbare documenten.....	31
8. Gebruik en verspreiding van de evaluatieresultaten	32

Bijlage A. Richtlijn voor het opstellen van de zelfevaluatie betreffende de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van VBS	33
A.1. Inleiding.....	33
A.2. Context voor het opstellen van de zelfevaluatie.....	33
A.3. Richtlijn/Leidraad voor het opstellen van de zelfevaluatie.....	34
A.3.1. Inhoud van de ex-postzelfevaluatie (periode 2019/2020-2024).....	34
A.3.2. Inhoud van de ex-antezelfevaluatie.....	37

1. De Vlerick Business School

Vlerick Business School (hierna VBS) werd als Vlerick Leuven Gent Management School opgericht in 1953 door professor baron André Vlerick. Onderzoek is een van de bouwstenen in het DNA van VBS, waarbij steeds naar academische topkwaliteit gestreefd wordt. Door samen te werken met UGent, KU Leuven en andere instellingen wil VBS haar perspectief verbreden, ook internationaal. VBS wil een impact hebben in de academische wereld en daarbuiten en staat achter de beweging van Open Science en samenwerking.¹

Voor het uitbouwen van haar onderzoeksactiviteiten werden sinds 2008 verschillende convenanten afgesloten tussen de Vlaamse overheid en VBS voor de structurele financiering voor wetenschappelijk onderzoek. In het kader van het convenant 2013-2018 tussen de Vlaamse Gemeenschap en VBS werd een jaarlijkse subsidie toegekend door het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI). Op 22 december 2017 keurde de Vlaamse Regering een addendum² goed voor de verlenging van het lopende convenant 2013-2018 met VBS met één jaar (2019). Na een evaluatie in 2019 van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van VBS werd een nieuw convenant afgesloten tussen de Vlaamse Gemeenschap en VBS voor de periode 2020-2024 (zie sectie 1.3 hieronder). Vanaf dit ogenblik lopen het convenant van het Departement EWI en de beheersovereenkomst van het Departement Onderwijs en Vorming (OV) (zie sectie 1.2 hieronder) samen wat de duurtijd betreft (over de periode 2020-2024).

VBS voert als instelling voor postinitieel onderwijs (zie sectie 1.1 hieronder) zowel fundamenteel academisch als toegepast onderzoek uit voor het bedrijfsleven en de samenleving. Als businessschool streeft VBS naar nauwkeurigheid, relevantie en een positieve impact op de maatschappij en wil VBS haar stakeholders aanzetten tot het creëren van synergieën tussen haar onderzoeks- en leeractiviteiten. De onderzoeksstrategie van VBS steunt op vier principes: het moet nauwkeurig, relevant en verantwoordelijk zijn en een brede impact (bereik) hebben. Deze vier principes worden hieronder meer in detail toegelicht:

- **Nauwkeurigheid** vormt de basis van de academische geloofwaardigheid van VBS. Het onderzoek van VBS is gebaseerd op academische modellen, wordt nauwgezet uitgevoerd en de bevindingen worden gepubliceerd in academische vakbladen op topniveau.
- **Relevantie** wil zeggen dat het onderzoek van VBS begint en eindigt met echte, onderbouwde uitdagingen waarmee de bedrijfswereld en de maatschappij in haar geheel geconfronteerd worden.
- **Verantwoordelijkheid** betekent dat VBS met haar onderzoek een positieve impact wil hebben op de maatschappij en dat het onderzoek uitgevoerd wordt volgens de hoogste ethische normen.
- **Bereik** gaat over het zo breed mogelijk verspreiden van de onderzoeksresultaten van VBS en het potentieel om echte zakelijke uitdagingen aan te pakken.

¹ Meer informatie is beschikbaar op de [VBS-website](#).

² Dit betrof het tweede addendum aan het convenant tussen de Vlaamse Gemeenschap en VBS 2013-2018. Het eerste addendum bij het VBS-convenant 2013-2018 werd goedgekeurd op 18 december 2015 door de Vlaamse Regering. De bedoeling van dit addendum was om een KPI van het convenant 2013-2018 aan te passen, waardoor een verschuiving in focus van B-publicaties naar A*- en A-publicaties (high impact publicaties) niet meer financieel zou worden gesanctioneerd. Het tweede addendum bij het VBS-convenant 2013-2018 werd goedgekeurd op 22 december 2017 door de Vlaamse Regering en had betrekking op de verlenging van het convenant met één jaar (2019).

1.1. HET ALGEMEEN BELEIDSKADER

VBS is een instelling voor postinitieel onderwijs zoals gedefinieerd in het gecodificeerd decreet van 11 oktober 2013 betreffende het hoger onderwijs (hierna Codex Hoger Onderwijs, zie sectie 1.1.2 hieronder). Vanuit die hoedanigheid werd op 3 april 2020 een beheersovereenkomst afgesloten tussen de Vlaamse Gemeenschap (Departement Onderwijs en Vorming [OV]) en VBS. Deze beheersovereenkomst bestrijkt de periode 2020-2024 (hierna **OV-beheersovereenkomst 2020-2024**, zie sectie 1.2 hieronder) en heeft betrekking op de algemene opdracht van VBS die zowel (postinitieel) onderwijs, (wetenschappelijk) onderzoek, (wetenschappelijke en maatschappelijke) dienstverlening, als samenwerking binnen en buiten Vlaanderen omvat.

Als instelling voor postinitieel onderwijs valt VBS ook onder de bepalingen van het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid (hierna W&I-decreet, zie sectie 1.1.1 hieronder). Artikel 61 van dit decreet stelt dat de Vlaamse Regering binnen de perken van de begrotingskredieten, een jaarlijkse subsidie ter beschikking kan stellen van de instellingen voor postinitieel onderwijs voor de uitvoering van wetenschappelijk onderzoek. In uitvoering van de bepalingen van het W&I-decreet over de instellingen voor postinitieel onderwijs werd op 29 mei 2020 door de Vlaamse Regering het ontwerp van convenant 2020-2024 goedgekeurd tussen de Vlaamse Gemeenschap en VBS (hierna **EWI-convenant 2020-2024**, zie sectie 1.3 hieronder). In overeenstemming met artikel 61 van het W&I-decreet heeft dit convenant betrekking op de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van VBS.

Specifiek wat de onderzoeksopdracht van VBS betreft, stelt artikel 4 van het EWI-convenant 2020-2024 (zie sectie 1.3.2) dat VBS een bijdrage dient te leveren aan de realisatie van de beleidsdoelstellingen van de Vlaamse overheid, waarbij het beleidskader bepaald wordt door:

1. Het W&I-decreet
2. De beleidsnota 2019-2024 betreffende Wetenschap en Innovatie
3. De statuten van VBS
4. De jaarlijkse ministeriële subsidiebesluiten van VBS
5. De beheersovereenkomst onderwijs in het kader van de Codex Hoger Onderwijs.

In wat volgt worden de belangrijkste onderdelen van het algemeen beleidskader in meer detail toegelicht.

1.1.1. W&I-decreet

Artikel 61 van het decreet betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid (hierna W&I-decreet) stelt dat de Vlaamse Regering binnen de perken van de begrotingskredieten, een jaarlijkse subsidie ter beschikking kan stellen voor de uitvoering van wetenschappelijk onderzoek door instellingen voor postinitieel onderwijs. De subsidie dient door de instellingen aangewend te worden voor de uitbouw en bevestiging van de instelling als wetenschappelijk excellentiecentrum met internationale erkenning in haar respectievelijke vakgebieden.

De Vlaamse Regering kan conform artikel 62 van het W&I-decreet een meerjarig convenant afsluiten met de instelling, waarin de wederzijdse rechten en plichten in het kader van de subsidie uit artikel 61 worden opgenomen. Het convenant dient minstens volgende aspecten te beschrijven:

- 1° De strategische en operationele doelstellingen van de instelling;
- 2° De regels voor de meting en de opvolging ervan;

- 3° De betalingsregeling voor de jaarlijkse subsidie van het Vlaamse Gewest of de Vlaamse Gemeenschap;
- 4° De financiële bepalingen over de aanwending van de subsidies en de reservevorming;
- 5° Een rapporteringsmechanisme en een mechanisme dat bestemd is voor de opvolging van de werking;
- 6° De maatregelen in geval van niet-naleving van het convenant;
- 7° De gevallen waarin en de wijze waarop het convenant tijdens de looptijd ervan kan worden gewijzigd;
- 8° De duur en de opzeggings- en verlengingsmogelijkheden van het convenant.

Tot slot stelt artikel 63 dat de Vlaamse Regering erover dient te waken dat de onderzoeksprestaties van de instelling worden geëvalueerd vóór het verstrijken van het lopende convenant aan de hand van de in het convenant vooropgestelde strategische en operationele doelstellingen en indicatoren. De voorwaarden voor een nieuw convenant worden onder meer bepaald door de resultaten van de evaluatie.

1.1.2. Codex Hoger Onderwijs³

Volgens artikel I.3 (51°) van de Codex Hoger Onderwijs wordt onder postinitieel onderwijs het volgende verstaan: *“de opleidingen die leiden tot een graad van master en waarvoor de inschrijving primair openstaat voor personen die reeds in het bezit zijn van een graad van master.”*⁴ Concreet erkent de codex drie instellingen van postinitieel onderwijs, met name de Vlerick Business School (art. II.19), de Antwerp Management School (art. II.20) (hierna AMS) en het Instituut voor Tropische Geneeskunde (art. II.21) (hierna ITG). Artikel II.19 stelt dat voor VBS volgende opdracht wordt erkend: *“het verstrekken van postinitieel onderwijs, het verrichten van wetenschappelijk onderzoek en het verstrekken van wetenschappelijke dienstverlening op het gebied van de managementwetenschappen.”*

De Codex Hoger Onderwijs regelt de subsidiëring van de instellingen voor postinitieel onderwijs. Conform artikel III.116 draagt de Vlaamse Gemeenschap jaarlijks bij in het dekken van de exploitatiekosten van een instelling voor postinitieel onderwijs onder de voorwaarde dat er met deze instelling een beheersovereenkomst met een looptijd van vijf jaar wordt afgesloten met de Vlaamse Regering. Specifiek voor VBS stelt artikel III.118, §2 dat de basissubsidie van de Vlaamse Gemeenschap vanaf het begrotingsjaar 2002 vastgesteld wordt op 1,665 miljoen euro. Wijzigingen aan het bedrag van deze basissubsidie zijn eveneens opgenomen in de codex.⁵

1.1.3. Regeerakkoord 2019–2024⁶

Het regeerakkoord van de Vlaamse Regering 2019-2024 legt de beleidsintenties voor de legislatuur 2019-2024 vast. Het uitgangspunt van deze visietekst is het versterken van Vlaanderen door

³ De Codex Hoger Onderwijs kan [hier](#) geraadpleegd worden.

⁴ Personen die niet in het bezit zijn van een graad van master kunnen toegelaten worden na een intakegesprek waarin de instelling peilt naar de motivatie en de wetenschappelijke affiniteit van de student en naar de aard van de beroepservaring.

⁵ De bedragen voor de drie instellingen van postinitieel onderzoek werden vanaf het begrotingsjaar 2015 met 2% verminderd (art. III.118, §9). Het bedrag voor VBS werd vanaf het begrotingsjaar 2020 met 121k euro verminderd (art. III.118, §10). Vanaf het begrotingsjaar 2023 wordt het budget voor VBS opnieuw vermeerderd met 7,75k euro en vanaf het begrotingsjaar 2024 wordt dit bedrag geïndexeerd aan de hand van de indexformule vermeld in artikel III.5, §9 (art. III.118, §11).

⁶ Het regeerakkoord van de Vlaamse Regering 2019-2024 kan [hier](#) geraadpleegd worden.

creativiteit, veerkracht en durf. Onder het luik “Economie en innovatie” worden in deze visietekst een aantal uitdagingen en een visie naar voren geschoven waarbij een belangrijke rol wordt weggelegd voor de vier actoren binnen de “quadruple helix” – kennisinstellingen, ondernemingen, overheden en burgers. De bedoeling is om binnen een co-creatief en transformatief O&O&I-model actief samen te werken met het oog op maximale economische en maatschappelijke impact. Concreet wordt een beleidsaanpak voorgesteld die inzet op volgende drie strategische krachtlijnen:

- (i) Ruimte geven aan ondernemingen om te ondernemen, innoveren en internationaliseren;
- (ii) Verder investeren in gunstige omgevingsfactoren voor een sterk O&O&I-systeem;
- (iii) Verder investeren in de interactie tussen de actoren van het O&O&I-systeem.

VBS wordt in deze visietekst niet expliciet vermeld. Het regeerakkoord 2019-2024 schuift wel enkele concrete voorstellen naar voren die van toepassing (kunnen) zijn op instellingen voor postinitieel onderwijs (incl. wetenschappelijk onderzoek en wetenschappelijke dienstverlening) zoals VBS. Onder de rubriek “Verder investeren in de interactie tussen ondernemingen, kennisinstellingen, de overheid en de burger in het O&O&I-systeem” wordt gepleit voor het verder actualiseren van de samenwerking tussen de quadruple-helix-actoren en in het bijzonder het onderzoekslandschap en het bedrijfsleven. Daarnaast wordt ook aangegeven dat de kaart van Open Science en Open Data in Europees verband volop getrokken zal worden en dat de verantwoordelijkheid om hierrond een beleid uit te voeren bij de kennisinstellingen zal worden gelegd.

1.1.4. Beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024⁷

De beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024 bevat de grote strategische keuzes van de Vlaamse Regering op het vlak van economie, wetenschapsbeleid en innovatie, waarbij de nota de visie weergeeft van de functioneel bevoegd minister en dit uitgaande van het Vlaams regeerakkoord 2019-2024 (zie sectie 1.1.3 hierboven).

Binnen het beleidsveld “Wetenschappelijk onderzoek” wordt onder de strategische doelstelling “Onderzoek voor toonaangevende businessschools in Vlaanderen” (inhoudelijk structurelement⁸ “Postinitieel Onderwijs”) vermeld dat de excellentiecentra met internationale erkenning in onze Vlaamse businessschools VBS en AMS uitgebouwd zullen worden, alsook dat er steun voorzien zal worden voor wetenschappelijk onderzoek. Daarnaast worden eveneens evaluaties voorzien van de uitvoering van de convenanten van deze centra, alsook van het versterken van de relevantie ervan voor het Vlaamse economische beleid.

1.1.5. Beleids- en begrotingstoelichtingen beleidsdomein EWI (vanaf 2020)

De jaarlijkse beleidsbrieven en toelichtingen bij de begroting werden vanaf de begroting 2020 (d.i. zittingsjaar 2019-2020⁹) vervangen door de beleids- en begrotingstoelichtingen.¹⁰ Met deze beleids-

⁷ De beleidsnota 2019-2024. Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie kan [hier](#) geraadpleegd worden.

⁸ Een inhoudelijk structurelement (ISE) is een inhoudelijk zinvolle clustering van deelbevoegdheden/kredieten. Het zijn thema's waaronder verschillende beleidsdoelstellingen vallen, met telkens een budget per doelstelling. Meer informatie is [hier](#) beschikbaar.

⁹ In het (start)jaar 2019 zijn geen beleidsbrieven ingediend door de Vlaamse ministers, maar kan teruggevallen worden op de beleidsnota's.

¹⁰ Behalve de beleids- en begrotingstoelichtingen (BBT's) die de beleidsprioriteiten voor een bepaald begrotingsjaar toelichten, zijn er ook BBT's die een stand van zaken geven over de uitvoering van de begroting en BBT's die toelichting geven bij begrotingsaanpassingen.

en begrotingstoelichtingen worden de prioriteiten voor het begrotingsjaar toegelicht en dit volgens dezelfde clustering van strategische doelstellingen, beleidsvelden en inhoudelijke structuurelementen als in de beleidsnota (zie sectie 1.1.4 hierboven).

In de beleids- en begrotingstoelichting van het beleidsdomein EWI voor het begrotingsjaar 2020 wordt VBS vermeld onder het inhoudelijk structuurelement “Postinitieel onderwijs” binnen het beleidsveld “Wetenschappelijk onderzoek”. Concreet omvat dit inhoudelijk structuurelement de financiering van academisch onderzoek aan VBS en AMS rond ondernemerschap en strategie, leiderschap, algemeen & financieel management, hr & people management, chain management.

In de beleids- en begrotingstoelichting voor het begrotingsjaar 2021 wordt de operationele doelstelling, met name de financiering van academisch onderzoek aan instellingen waarvan de inschrijvingen primair open staan voor personen die reeds in het bezit zijn van de graad van master (VBS, AMS), meer in detail toegelicht. Zo wordt vermeld dat zowel voor VBS als AMS meerjarige overeenkomsten werden afgesloten voor de uitvoering van academisch onderzoek aan deze instellingen. Specifiek wat VBS betreft, wordt aangegeven dat er onlangs een convenant 2020-2024 werd afgesloten waarbij de subsidiering stijgt van 489k euro in 2020 naar 739k euro in 2021.

In de beleids- en begrotingstoelichting voor het begrotingsjaar 2022 wordt de omschrijving van de strategische doelstelling aangevuld ten opzichte van de eerdere beleids- en begrotingstoelichtingen. Concreet wordt gesteld dat Vlaanderen de werking van VBS en AMS ondersteunt, zodat deze opleidingen met een sterk academische onderbouw gecombineerd met de recentste inzichten uit de dagelijkse praktijk kunnen opzetten. Deze postinitiële instellingen krijgen een niet-gereguleerde (of facultatieve) subsidie¹¹ voor wetenschappelijk onderzoek naast een subsidie voor onderwijs. De overeenkomsten van deze instellingen met enerzijds het Departement EWI en anderzijds het Departement OV werden/worden op elkaar afgestemd in het kader van de administratieve vereenvoudiging en betere financiële opvolging.

Specifiek wat het begrotingsartikel EBO-1EEB2KA-WT – VBS-AMS betreft, wordt verduidelijkt dat hierop de subsidies aan de businessschools aangerekend worden. In tegenstelling tot de universitaire instellingen ontvangen de businessschools geen (aanvullende¹²) basisfinanciering voor wetenschappelijk onderzoek waar de universiteiten bijvoorbeeld over kunnen beschikken via de middelen voor de Bijzondere Onderzoeksfondsen (BOF)¹³. Bijgevolg is een recurrente subsidie nodig om het wetenschappelijk onderzoek bij deze instellingen te ondersteunen en uit te breiden, zodat de wetenschappelijke kwaliteit in stand kan worden gehouden, onderzoek onafhankelijk kan worden uitgevoerd en het streven naar excellentie – ook op internationaal vlak – bevorderd wordt.

In de beleids- en begrotingstoelichting voor het begrotingsjaar 2023 worden geen nieuwe elementen toegevoegd aan de strategische en operationele doelstellingen onder het inhoudelijk structuurelement “Postinitieel onderwijs”. Aanvullend wordt er wel vermeld dat de overeenkomsten van beide instellingen voor postinitieel onderwijs (VBS en AMS) eind 2024 ten einde lopen en deze conform de regelgeving geëvalueerd zullen worden. Deze beide evaluaties

¹¹ Een niet-gereguleerde/facultatieve subsidie is een subsidie die niet door een specifieke wet geregeld wordt, maar door een subsidiebesluit op naam.

¹² De businessschools dienen hun subsidie die ze via het beleidsdomein OV ontvangen ook aan te wenden voor onderzoek, als een van hun opdrachten vermeld in de Codex Hoger Onderwijs (zie sectie 1.1.2).

¹³ Conform de regelgeving zijn de BOF enkel gericht op de universiteiten in de Vlaamse Gemeenschap.

zullen in 2023 worden voorbereid. De in 2024 geplande evaluaties van VBS en AMS worden eveneens vermeld onder het begrotingsartikel “Beleidsmonitoring, studies, evaluaties, adviezen” onder het luik “Apparaatskredieten en begrotingsprogramma’s zonder beleidsveld”.

1.2. OV-BEHEERSOVEREENKOMST 2020-2024

In uitvoering van de bepalingen van de Codex Hoger Onderwijs (zie sectie 1.1.2 hierboven) keurde de Vlaamse Regering op 3 april 2020 het ontwerp van nieuwe beheersovereenkomst goed met VBS voor de periode van 1 januari 2020 tot en met 31 december 2024.

Deze OV-beheersovereenkomst stelt in artikel 2.3 dat wat het onderzoeksbeleid van VBS betreft, VBS wetenschappelijk onderzoek dient te verrichten in haar specialisatiegebieden en dit op een niveau dat internationaal wordt erkend. VBS legt hiertoe zelf de thema’s en disciplines van haar onderzoek vast in haar beleidsplan en streeft hierbij Vlaamse en internationale meerwaarde na op basis van kwaliteit, relevantie en specialiteit. Het onderzoek moet bovendien een aantoonbare wisselwerking hebben met het onderwijs en de (wetenschappelijke en maatschappelijke) dienstverlening.

1.3. EWI-CONVENANT 2020-2024

In uitvoering van de bepalingen van het W&I-decreet (zie sectie 1.1.1 hierboven) en op basis van de resultaten van de evaluatie van het convenant 2014-2019 (zie sectie 1.3.1 hieronder), keurde de Vlaamse Regering op 29 mei 2020 het ontwerp van convenant 2020-2024 tussen de Vlaamse Gemeenschap en VBS goed.

1.3.1. Vorige evaluatie van het EWI-convenant (2019)

In 2019 werd (de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van) VBS geëvalueerd conform de bepalingen van het convenant 2013-2018/2019 (incl. twee addenda¹⁴ aan dit convenant) tussen de Vlaamse Gemeenschap en VBS.¹⁵ De resultaten van deze evaluatie dienden als input voor de onderhandelingen in het kader van het volgende convenant. In wat volgt worden de belangrijkste conclusies van de evaluatie van 2019 opgesomd.

- **Evolutie van de organisatie:** de afgelopen convenantsperiode heeft VBS de (onderzoeks)organisatie en -strategie verder geprofessionaliseerd en haar onderzoeksfocus verscherpt. De onderzoeksorganisatie is steeds sterker ingebed in de instelling: er is meer aandacht voor ondersteuning bij externe financieringsaanvragen, onderzoek is een expliciet aandachtspunt tijdens interne bijeenkomsten en de disseminatie en valorisatie van onderzoek worden actief aangemoedigd middels diverse communicatiekanalen. Er is tevens gewerkt aan het formuleren van een duidelijke strategie. Tot slot is impact belangrijker geworden in de huidige onderzoeksstrategie, waarbij kwaliteit belangrijker wordt bevonden dan kwantiteit.
- **Intern onderzoeksbeleid:** met betrekking tot de aanwending van de EWI-subsidie heeft VBS ervoor gekozen om de subsidie primair in te zetten voor het aanwerven van doctoraatsstudenten. Deze keuze is – ook volgens het bij de evaluatie ingezette expertenpanel – een slimme manier om het academisch klimaat te stimuleren, om buitenlandse professoren te binden en om het huidig academisch personeel in staat te

¹⁴ Zie voetnoot 2.

¹⁵ De managementsamenvatting van de evaluatie van VBS van 2019 is [hier](#) beschikbaar.

stellen om meer eigen onderzoek en publicaties te realiseren. Het EWI-convenant heeft daadwerkelijk kunnen bijdragen aan de mogelijkheid te komen tot meer langetermijnonderzoek en tot de versterking van het profiel als academische businessschool.

- **Personeel:** de omvang van het totale personeelsbestand van VBS is licht afgenomen in de periode 2013-2018. Het aandeel internationale academische staf is wel licht toegenomen in de afgelopen periode, maar is nog steeds laag in vergelijking met andere businessschools in Europa. Daarnaast is in 2018 een nieuw beoordelings- en beloningssysteem geïntroduceerd dat meer ruimte biedt om onderzoeksprofielen tussen professoren te variëren. VBS slaagt erin om met deze nieuwe werkwijze een betere balans te vinden voor individuele professoren op het vlak van onderwijs, onderzoek en dienstverlening.
- **Financiële verantwoording:** in financiële termen is de EWI-bijdrage aan de financiering van onderzoek relatief klein. Ook vergeleken met de middelen die beschikbaar zijn voor andere instellingen (Vlaamse universiteiten en Europese businessschools) is de EWI-bijdrage klein. Ondanks de beperkte omvang is de EWI-subsidie voor VBS een noodzakelijke aanvulling op de beperkte budgetten voor onderzoek. Het directe hefboomeffect is beperkt.
- **Rapportering:** VBS heeft de rapporteringen in de afgelopen periode op tijd overgemaakt aan de Vlaamse overheid. In vergelijking met eerdere jaren geven de rapporteringen nu een completer beeld van de besteding van de EWI-middelen. Twee zorgpunten zijn de relatie tussen de EWI-subsidie enerzijds en de gerapporteerde onderzoeksactiviteiten anderzijds die onvoldoende duidelijk blijft, en de werklast die VBS ervaart om te voldoen aan de verplichte rapporteringen. De contacten tussen de Vlaamse overheid (Departement EWI) en VBS zijn vooral administratief en procedureel, wat door velen als een gemiste kans wordt gezien.
- **Gerealiseerde output (KPI's):** Over het algemeen heeft VBS in de convenantsperiode goed gescoord op de KPI's.¹⁶ De KPI's sturen VBS meer in de richting van academisch onderzoek en bevorderen zo de interne onderzoekscultuur en dit wordt als positief ervaren. De KPI's en verschillende streefcijfers in het convenant zijn niet overal helder en consistent geformuleerd.
- **Wetenschappelijke en maatschappelijke meerwaarde:** in de afgelopen jaren heeft VBS verder geïnvesteerd in de kwaliteit van het academisch onderzoek door het uitbreiden van het aantal doctoraatsstudenten. Uit de ECOOM-analyse blijkt dat VBS-onderzoekers in tijdschriften publiceren die niet alleen beter scoren dan het gemiddelde in hun vakgebied, maar ook een grotere impact hebben. De VBS-publicaties worden echter minder vaak geciteerd dan verwacht zou mogen worden op basis van de tijdschriften waarin deze verschijnen. Voorbeelden van maatschappelijke impact zijn partnerschappen met grote Vlaamse bedrijven. VBS organiseert regelmatig activiteiten waaraan uiteenlopende doelgroepen deelnemen en doet in toenemende mate aan wetenschapscommunicatie.
- **Samenwerking:** VBS investeert steeds meer in internationale samenwerking. De internationale activiteiten zijn echter eerder persoons- en projectgebonden dan

¹⁶ De KPI met betrekking tot publicaties (KPI 1) is in geen enkel jaar behaald. Het streefcijfer voor het aantal VBS-onderzoekers en -docenten dat een periode aan een andere gastinstelling verblijft (KPI 3) is in de jaren tot en met 2015 steeds behaald, maar sinds 2016 niet meer. De streefcijfers voor het aantal doctoraten (KPI 2), het aantal research fellows (KPI 3) en het aantal geaccepteerde financieringsvoorstellen (KPI 4) zijn elk jaar behaald.

institutioneel ingebed. De samenwerking van VBS met de peteruniversiteiten UGent en KU Leuven is van groot belang, maar ondanks deze voorkeursrelatie met beide peteruniversiteiten werkt VBS ook volop samen met andere universiteiten en kenniscentra in Vlaanderen. Tot slot wordt ook impact bereikt door contractonderzoek en leerstoelen die betaald worden door bedrijven.

- **Internationale positie:** in de afgelopen jaren is de positie van VBS in internationale rankings redelijk stabiel gebleven. Al met al is de internationale positie die VBS inneemt zeker niet slecht, maar er zijn ook diverse verbetermogelijkheden vastgesteld. Een sterke keuze voor internationalisering en een concrete uitwerking daarvan zou zeker kunnen helpen in dit opzicht.
- **Ontwerp van strategisch onderzoeksplan 2020-2024:** het ontwerp van strategisch plan behandelt relevante onderwerpen, met name 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 VBS in 2015 opstelde. Het ontwerp van strategisch plan besteedt echter nauwelijks aandacht aan hoe het tegemoet wil komen aan (internationale) evoluties in het vakgebied van de managementwetenschappen. De consultant beoordeelt het plan als uitvoerbaar, maar plaatst wel de kanttekening dat de jaarlijkse bijdrage van EWI slechts iets meer dan 1% van het totale VBS-budget bedraagt (en ongeveer 7% van het totale onderzoeksbudget). De mate waarin VBS er dus in zal slagen haar (nieuwe) strategische doelstellingen en bijhorende KPI's te behalen, hangt dus ook sterk af van andere middelen. Het internationaal expertenpanel pleit er dan ook voor om de EWI-subsidie te verhogen.

Als onderdeel van de evaluatie werd ook een SWOT-analyse opgesteld waarvan de belangrijkste sterktes, zwaktes, opportuniteiten en uitdagingen/bedreigingen hieronder worden samengevat.

- **Sterktes:** de sterktes van VBS richten zich onder meer op de autonome positie van VBS die gepaard gaat met een goede relatie met de peteruniversiteiten. Verder slaat VBS een goede brug tussen de theorie en de praktijk, o.a. door de goede banden met het bedrijfsleven en de kwaliteit van de onderzoekers.
- **Zwaktes:** de zwaktes van VBS betreffen vooral de beperkte schaal en dat in combinatie met een (voor het onderzoek) relatief complexe organisatie en het relatief groot aantal inhoudelijke domeinen. Verder blijft internationalisering achter in vergelijking met vergelijkbare businessschools en blijft de omzet sterk afhankelijk van onderwijs en contractonderzoek en dat kan een hypotheek leggen op de aandacht voor academisch onderzoek.
- **Opportuniteiten:** VBS kent voldoende opportuniteiten en die liggen op het vlak van het verwerven van (internationale) staf en studenten vanwege het interessante onderzoeksportfolio, het uitgebreide netwerk van bedrijven, het DBA-programma¹⁷ en de ruimte voor multidisciplinair onderzoek. Ook kan de relatie met de omgeving, zoals met de peteruniversiteiten en de Vlaamse overheid verdiept worden.
- **Uitdagingen:** bedreigingen voor VBS 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 VBS en het uiteenlopende

¹⁷ DBA staat voor Doctoraat in Business Administration.

gamma aan verschillende onderzoeksthema's in relatie tot de omvang van de businessschool.

Op basis van bovenstaande bevindingen zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd voor zowel VBS als de Vlaamse overheid. De aanbevelingen aan VBS kunnen als volgt worden samengevat:

- 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 en tot meer massa in bij voorkeur een minder groot aantal inhoudelijke domeinen waarop VBS zich richt.
- Voer een interne (en externe) dialoog over de internationale positionering van (het onderzoek van) VBS. De centrale vraag daarin is of VBS zich wil ontwikkelen tot een meer internationale businessschool met meer nadruk op een internationale staf en een internationale onderwijs- en onderzoeksagenda of dat VBS 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.
- 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 de consultant de oprichting van het DBA-programma als een positieve ontwikkeling ziet, adviseert de consultant VBS om erover te waken dat deze doctoraatsstudenten ook daadwerkelijk zullen bijdragen aan het academisch profiel van VBS. Bij eventuele aanpassingen van de KPI's zou dan wat betreft het aantal doctoraatsstudenten een onderscheid gemaakt kunnen worden 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.
- Vul het ontwerp van strategisch plan 2020-2024 aan met een analyse van de onderwerpen die in brede vakgebieden van de managementwetenschappen in de toekomst internationaal mogelijk relatief veel (onderzoeks)aandacht zullen krijgen en hoe de onderzoeksfocus van VBS hierbij zal aansluiten. Ga ook bij de Vlaamse overheid na of de doctoraatstrajecten die met een eventuele uitbreiding van de subsidies uitgevoerd kunnen worden, ook aansluiten bij de noden vanuit het beleid.

De aanbevelingen aan de Vlaamse overheid kunnen als volgt worden samengevat:

- Stem de evaluatie- en rapporteringslast voor VBS 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 VBS relatief beperkt. Een mogelijke piste is de rapportering in het vervolg te beperken tot een kleinere set van indicatoren, een betere afstemming tussen het Departement EWI en het Departement OV en bovenal te zorgen dat VBS aansluit bij het Vlaamse onderzoeksportaal FRIS.
- Ga in navolging van de vorige aanbeveling na in welke mate beide overeenkomsten (EWI-convenant en OV-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, enz.).

Tot slot werden nog een aantal aanbevelingen geformuleerd die zowel VBS als de Vlaamse overheid betreffen:

- 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 VBS door niet alleen de nadruk te leggen op de uitwisseling van rapporteringen en subsidies, maar door een strategische en inhoudelijke dialoog te voeren waar VBS de Vlaamse overheid kan helpen bij beleidsvorming en hoe de Vlaamse overheid kennisvragen kan neerleggen bij VBS. Dit vraagt om een inspanning van 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 beoordelingen van de KPI's nog wel passend zijn (in plaats van bv. 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 VBS inzichtelijk (en vergelijkbaar) maken. Ook zouden het bij voorkeur KPI's moeten zijn waar VBS impact op heeft. Om het hefboomeffect van de huidige KPI's te bewaren, zouden in een nieuw convenant meer (kwalitatieve) bepalingen kunnen worden opgenomen omtrent de taakstelling van VBS in het domein van wetenschappelijk onderzoek en maatschappelijke impact.

1.3.2. EWI-convenant 2020-2024

Conform artikel 1 heeft het convenant tot doel om de samenwerking tussen de Vlaamse overheid en VBS te regelen. Deze overeenkomst legt de verbintenissen (afspraken, rechten en plichten) vast voor de uitvoering van de opdracht door VBS en de ondersteuning van de Vlaamse overheid daarvoor.

1.3.2.1. *Strategische en operationele doelstellingen en KPI's*

De strategische en operationele doelstellingen die voortvloeien uit het convenant worden beschreven in het beleidsplan 2020-2024 en zijn omschreven in artikel 5 van het convenant.

SD 1. **Academische excellentie:** VBS zal inzetten op het uitbouwen van academisch onderzoek teneinde het excellentieniveau te vrijwaren.

OD 1.1. VBS zal het aantal en de kwaliteit van haar publicaties van onderzoeksresultaten in tijdschriften met impact verderzetten zoals in de vorige periode.

- OD 1.2. VBS zal het aantal doctoraatsstudenten en doctoraatsverhandelingen verderzetten zoals in de vorige periode.
- SD 2. **Internationalisatie:** VBS zal verder inzetten op het internationaliseren van haar onderzoek.
- OD 2.1. VBS zal het aandeel van professoren met buitenlandse nationaliteit verhogen tegen 2024.
- OD 2.2. VBS zal het aandeel internationale publicaties aanzienlijk verhogen tegen 2024.
- SD 3. **Strategische samenwerkingsovereenkomsten:** de instelling zal verder inzetten op strategische samenwerkingsovereenkomsten teneinde de onderzoeks- en innovatiecapaciteit te vrijwaren.
- OD 3.1. VBS zal het aantal succesvolle externe financieringsaanvragen (nationaal en internationaal) aanzienlijk verhogen tegen 2024.
- SD 4. **Impact:** de instelling zal verder inzetten op het creëren van impact met haar onderzoek in de academische en brede gemeenschap.
- OD 4.1. VBS zal ernaar streven dat haar wetenschappelijke publicaties zo maximaal mogelijk zullen geciteerd worden.
- OD 4.2. VBS zal haar aanwezigheid in de nationale en internationale media verhogen tegen 2024.
- SD 5. **Open Science:** de instelling zal bijdragen aan de doelstelling rond Open Science (open wetenschap) zoals gedefinieerd door de Vlaamse overheid.
- OD 5.1. Publicaties worden zo snel als mogelijk gratis en online toegankelijk. De monitoring en rapportering hierover dient te gebeuren via FRIS.
- OD 5.2. Data op basis van dat onderzoek worden publiekelijk ter beschikking gesteld volgens het principe “zo open als mogelijk, zo gesloten als noodzakelijk”. De monitoring en opvolging zal verlopen via FRIS.
- OD 5.3. VBS zal actief deelnemen aan de (werkgroepen van de) Flemish Open Science Board (FOSB).

Vervolgens werden bovenstaande doelstellingen voor VBS vertaald in vijf kritieke prestatie-indicatoren (KPI, art. 6). De KPI's die gedefinieerd zijn om de jaarlijkse voortgangscntrole van de realisatie van de doelstellingen na te gaan, zijn:

- KPI 1. Tijdschriftenpublicaties geïndexeerd in Web of Science Core Collection (WoS)
- KPI 2. Aandeel hoog-geciteerde publicaties van VBS
- KPI 3. Behaalde doctoraten
- KPI 4. Internationale samenwerking inzake publicaties
- KPI 5. Externe onderzoeksfinanciering

Daarnaast zijn in artikel 6 ook een aantal kwalitatieve doelstellingen vastgelegd. Zo dient VBS bijkomend via FRIS te rapporteren over de verdeling van publicaties over tijdschriftenklassen.¹⁸

Artikel 9 van het convenant stelt dat VBS zal meewerken aan het programma FRIS (zie ook OD 5.2.) voor de ontsluiting van onderzoeksinformatie conform het W&I-decreet. VBS bezorgt hiervoor de nodige detailinformatie volgens de geldende procedures en standaarden over: de samenstelling en structuur van de instelling; de onderzoekers en hun affiliatie met de instelling (incl. doctorandi); alle publiek gefinancierd onderzoek; de wetenschappelijke publicaties (incl. doctoraatsthesisen) en onderzoeksdata die resulteren uit het publiek gefinancierd onderzoek; (internationale) samenwerking en interdisciplinariteit. FRIS zal worden gebruikt als basis voor de rapportering over de inzet van de middelen voor onderzoek (art. 9, §4). Verder komen in artikel 9 nog een aantal meer technische aspecten met betrekking tot het FRIS-partnerschap aan bod.

Conform artikel 10, §1 van het convenant 2020-2024 kan de Vlaamse overheid VBS ook belasten met bijzondere opdrachten die weliswaar moeten passen in het maatschappelijk doel van VBS dat erkend is door het W&I-decreet. Daarnaast dient VBS zich ook in te schakelen in het Vlaamse wetenschapscommunicatiebeleid (art. 10, §2).

1.3.2.2. Financiële engagementen

Artikel 11 van het convenant stelt dat – onder voorbehoud van de definitieve goedkeuring door het Vlaams Parlement - in de uitgavenbegroting jaarlijks een subsidie ingeschreven wordt voor de plichten vermeld in het convenant. Tabel 1 geeft een overzicht van de basisbedragen die jaarlijks worden voorzien in het convenant: in 2020 bedraagt de EWI-subsidie 489k euro en vanaf 2021 wordt deze verhoogd met 250k tot 739k euro. Als tegenprestatie voor de subsidieverhoging worden de streefcijfers voor KPI 1 en KPI 3 opwaarts aangepast. Deze bedragen worden jaarlijks – en voor het eerst in 2021 – vermeerderd met de gezondheidsindex.¹⁹

Tabel 1. Financiële verplichtingen (2020-2024, in k euro)

	2020	2021	2022	2023	2024
Basisbedrag uit convenant	489	739	739	739	739

90% van de jaarlijkse subsidie wordt uitbetaald in drie schijven (art. 12): de eerste schijf (40% van de jaarlijkse subsidie) wordt uitbetaald binnen 30 dagen na de ontvangst door het Departement EWI van het ondertekende ministerieel subsidiebesluit, de tweede schijf (40% van de jaarlijkse subsidie) wordt uitbetaald na 15 juli en de derde schijf (10% van de jaarlijkse subsidie) wordt uitbetaald na 15 november. Het resterende saldo van 10% (voorwaardelijke schijf) wordt uitbetaald binnen de 60 kalenderdagen na de ontvangst en goedkeuring door het Departement EWI van het te leveren bewijs over de correcte besteding van de jaarlijkse subsidie en over de realisatie van de vooropgestelde performantie van de afdwingbare KPI's (zie sectie 1.3.2.1). Het schema dat hierbij gevolgd wordt, wordt weergegeven in Tabel 2. Daarnaast bepaalt artikel 12 ook dat VBS maximaal 20% per jaar van de subsidie die in een bepaald jaar is toegekend, mag overdragen als reserve

¹⁸ Hiervoor zal het Expertisecentrum Onderzoek en Ontwikkelingsmonitoring van de Vlaamse Gemeenschap (ECCOM) informatie berekenen, aan FRIS bezorgen en ter validatie voorleggen aan VBS die deze informatie dan doorstuurt naar FRIS. De technische details hieromtrent worden omschreven in artikel 6 van het convenant 2020-2024.

¹⁹ Artikel 11, §1 stelt dat deze bedragen jaarlijks worden vermeerderd met de gezondheidsindex zoals opgenomen in de omzendbrief betreffende de begrotingsinstructies bij de begrotingsopmaak en -controle van het desbetreffende jaar. De referentiedatum voor de indexaanpassing is 1 januari 2021.

naar een volgend werkingsjaar. De totale gecumuleerde reserve op basis van de subsidies mag maximaal 50% bedragen van de jaarlijkse laatste subsidie.

Tabel 2. Schema uitbetaling voorwaardelijke schijf

Als de vooropgestelde resultaten zijn behaald voor:	Dan wordt het volgende percentage van de voorwaardelijke schijf uitbetaald:
De 5 KPI's	100%
De 4 KPI's	75%
De 3 KPI's	50%

2. Aanleiding voor de evaluatie van VBS

Zowel de OV-beheersovereenkomst (zie sectie 1.2 hierboven) als het W&I-decreet (zie sectie 1.1.1 hierboven) en het EWI-convenant (zie sectie 1.3 hierboven) vermelden een evaluatie. Artikel 7.1 van de OV-beheersovereenkomst stelt dat de uitvoering van de beheersovereenkomst vóór 1 maart 2024 aan een externe evaluatie moet worden onderworpen. De minister (van Onderwijs) stelt hiertoe een evaluatiecommissie samen die tegen ten laatste 30 april 2024 haar bevindingen neerlegt in een rapport gericht aan betreffende minister. In 2023 werd beslist om de timing van de externe evaluatie (van de uitvoering) van de OV-beheersovereenkomst met twee maanden²⁰ uit te stellen om de uitvoering ervan maximaal te kunnen afstemmen op de evaluatie van het EWI-convenant.

Wat het EWI-convenant betreft, stelt artikel 63 van het W&I-decreet voor elke instelling voor postinitieel onderwijs dat de Vlaamse Regering erover moet waken dat de onderzoeksprestaties van de instelling geëvalueerd worden vóór het verstrijken van het lopende convenant aan de hand van de in het convenant vooropgestelde strategische en operationele doelstellingen en indicatoren. Artikel 16 van het EWI-convenant voorziet in aanvullende bepalingen voor de uit te voeren evaluatie (zie sectie 2.2 hieronder). Meer specifiek moet de evaluatie afgerond zijn op 30 juni 2024 en moet deze in het bijzonder rekening houden met het oordeel van een internationaal panel van experts.

2.1. AFSTEMMING TUSSEN DE OV- EN EWI-EVALUATIES

Zowel de evaluatie van de algemene opdracht van VBS (zoals omschreven in de OV-beheersovereenkomst en die ook (wetenschappelijk) onderzoek omvat), als de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van VBS (zoals omschreven in het EWI-convenant) dienen geëvalueerd te worden en dit tegen 30 juni 2024.²¹

Om de synergieën tussen beide evaluaties maximaal te benutten, hebben de verantwoordelijken voor de evaluaties van beide beleidsdomeinen²² afgesproken om beide evaluaties zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen en parallel te laten verlopen. Het is in ieder geval de bedoeling dat het plaatsbezoek van de evaluatiecommissie die de uitvoering van de beheersovereenkomst 2020-2024 moet beoordelen en het plaatsbezoek van het internationaal panel van experts dat de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van VBS moet evalueren, op hetzelfde ogenblik plaatsvinden.²³

Verder voorziet het EWI-convenant in het opstellen van een zelfevaluatie dat zowel een ex-post- als een ex-anteluum omvat (zie sectie 2.2 hieronder). In de OV-beheersovereenkomst 2020-2024 is het opstellen van een dergelijke zelfevaluatie niet expliciet opgenomen, maar het is wel aangewezen om dit te doen. Het is de bedoeling om beide oefeningen ook zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. De leidraad/richtlijnen opgenomen als Bijlage A heeft in eerste instantie betrekking op

²⁰ Onder voorbehoud.

²¹ Onder voorbehoud.

²² De verantwoordelijke dossierbehandelaars bij het Agentschap voor Hoge Onderwijs, Volwassenenonderwijs, Kwalificaties & Studietoelagen (AHOVOKS) en de evaluatiecel van het Departement EWI.

²³ Dit kan op verschillende manieren georganiseerd worden, bv. door de beide panelbezoeken op dezelfde dagen te laten doorgaan of door de plaatsbezoeken aansluitend te laten doorgaan waarbij een overlap van een dag wordt voorzien in de programma's van beide plaatsbezoeken.

de zelfevaluatie die in het kader van de evaluatie van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van VBS wordt verwacht zoals omschreven in het EWI-convenant.

2.2. EVALUATIEBEPALINGEN UIT HET EWI-CONVENANT

De evaluatiebepalingen worden geconcretiseerd in artikel 16 van het convenant 2020-2024 tussen VBS en de Vlaamse Gemeenschap. Concreet stelt dit artikel dat de algemene werking van VBS voor het verstrijken van het convenant geëvalueerd dient te worden aan de hand van de strategische en operationele doelstellingen en de KPI's die in het convenant zijn vermeld (en eventueel aangevuld met andere vooropgestelde doelstellingen waarover gerapporteerd is).

De evaluatie dient in het bijzonder rekening te houden met:

- Het (bij het convenant aangehechte) strategisch plan 2020-2024
- Het behalen van de strategische en operationele doelstellingen en de KPI's
- De jaarverslagen die VBS tijdens de duur van het convenant heeft bezorgd
- Het zelfevaluatierapport dat VBS heeft opgesteld
- De resultaten van de vorige evaluatie
- Een bibliometrische analyse
- Het oordeel van een internationaal panel van experts
- De mate waarin de vereiste informatie van VBS in het FRIS-onderzoeksportaal voorhanden is
- Een benchmark met andere vergelijkbare instellingen
- Een analyse van de impact van VBS op het Vlaamse maatschappelijke en economische weefsel
- Andere evaluaties m.b.t. onderzoek van VBS die uitgevoerd werden in de periode van het convenant of eerder.

De evaluatie zal door het Departement EWI georganiseerd worden en moet afgerond zijn op 30 juni 2024. Hiertoe zal het departement de gepaste evaluatie-organen aanstellen die over de expertise beschikken om de activiteiten, de resultaten en het potentieel van VBS vakkundig te beoordelen. De nadere bepalingen over de inhoud van de geplande evaluatie en de reikwijdte ervan worden uiterlijk in het voorlaatste jaar (2023) van het convenant opgesteld door het departement en toegelicht aan VBS. Deze bepalingen strekken er niet toe dat er een beperking is in de beoordeelde periode of in het aantal KPI's gedefinieerd in het convenant.

Het Departement EWI zal aan VBS een leidraad aanreiken voor het opstellen van de zelfevaluatie die dient te bestaan uit zowel een ex-post- als een ex-antegedeelte.²⁴ Het ex-antegedeelte van de zelfevaluatie behelst het opstellen van een ontwerp van beleidsplan of strategisch plan voor de periode die volgt op de looptijd van het huidige convenant. Het ontwerp van beleidsplan of strategisch plan voor de periode 2025-2029 zal mee beoordeeld worden in het kader van de evaluatie van VBS. De volledige zelfevaluatie wordt beschouwd als een werkdocument dat input levert voor de evaluatie. Na de evaluatie kan de zelfevaluatie, voornamelijk het ex-antegedeelte, verder evolueren tot een definitief beleidsplan of strategisch plan.

²⁴ De hoofdlijnen voor de geplande evaluatie van 2024 en de leidraad/richtlijnen voor het opstellen van de zelfevaluatie werden op 4 juli 2023 toegelicht aan vertegenwoordigers van VBS.

3. Doelstellingen van de evaluatie en beoogde resultaten

3.1. UITGANGSPUNTEN VOOR EVALUATIES VANAF 2020

In de beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024 wordt in het kader van de doelstelling “een beleid gedreven door feiten en cijfers” het engagement aangegaan om de evaluatie-agenda van het Departement EWI nauwgezet uit te voeren. Hierbij wordt gespecificeerd dat de proportionaliteit van de evaluatie-aanpak in functie van de omvang van de betrokken organisaties en budgetten bekeken zal worden met het oog op de efficiënte besteding van tijd en middelen.

Dit engagement werd door de evaluatiecel van het Departement EWI geconcretiseerd in de eigen beleidsplanning voor de periode 2020-2024 en in een visienota inzake de rationalisatie van de evaluaties.²⁵ In deze documenten werden ook een aantal uitgangspunten uitgetekend voor de vanaf 2020 uit te voeren evaluaties. Deze uitgangspunten²⁶ zijn:

1. Alle evaluatiebepalingen uit de regelgeving (o.a. het W&I-decreet en het EWI-convenant) moeten aan bod komen.
2. Er wordt gestreefd naar evolutie in de evaluatie.
3. De geplande evaluatie beoogt een goed evenwicht tussen het ex-post- en ex-antegedeelte ervan.
4. Een systeembenadering zal ingebracht worden waar mogelijk/nuttig. In eerste instantie wordt uitgegaan van het W&I-systeem en de doelstellingenkaders waarin dit is ingebed.

Daarnaast dient elke evaluatie ruimer te worden opgevat dan in de relevante stukken is aangegeven en moet de evaluatie rekening houden met de beleidsontwikkelingen en de evolutie in de beleidscontext en dit op verschillende (beleids)niveaus.²⁷

3.2. DOELSTELLINGEN, EVALUATIEDIMENSIES EN BEOOGDE RESULTATEN

3.2.1. Doelstellingen van de evaluatie (zoals vastgelegd in de regelgeving)

Zoals aangegeven in sectie 2.2 hierboven dienen de onderzoeksprestaties van VBS geëvalueerd te worden aan de hand van de in het convenant vooropgestelde strategische en operationele doelstellingen en indicatoren. De evaluatie van de werking van VBS dient in het bijzonder rekening te houden met het strategisch plan 2020-2024 van VBS, verschillende jaarrapporteringen en de (maatschappelijke en economische) impact van de wetenschappelijke activiteiten van VBS, een benchmark, een oordeel van een internationaal expertenpanel en de resultaten van de vorige evaluatie van 2019 en eventuele andere relevante evaluaties met betrekking tot onderzoek. Daarnaast dient VBS conform het convenant ook een zelfevaluatie op te stellen en in het bijzonder een ontwerp van beleidsplan of strategisch plan (d.i. ex-antegedeelte van de zelfevaluatie) dat mee beoordeeld zal worden in het kader van de evaluatie van VBS. De resultaten van de evaluatie zullen

²⁵ Dit betreft interne documenten van het Departement EWI.

²⁶ De eerste twee uitgangspunten waren voordien ook al geldig, maar worden hier ter herinnering hernomen.

²⁷ Hierbij wordt trapsgewijs uitgegaan van het Vlaamse W&I-systeem, vervolgens het EWI-beleid, het globale Vlaamse beleid (d.i. huidig beleid, Visie 2050 en Vizier 2030), het Europese (bv. Regional Innovation Scoreboard) en internationale beleid (bv. SDG's).

mee de basis vormen voor de beslissing van de Vlaamse overheid over een nieuw convenant met VBS.

3.2.2. Evaluatiedimensies

De evaluatie wordt opgezet vanuit verschillende dimensies, met name:

- **Ex post** (minstens vanaf de start van het huidige convenant) en **ex ante** (2025-2029).
- **Intern** (vanuit het oogpunt van VBS) en **extern** (vanuit het oogpunt van de doelgroepen en de belanghebbenden).
- **Op zich** en vanuit het **systemperspectief**; dit laatste betekent onder meer rekening houdend met andere actoren die betrokken zijn bij het Vlaamse W&I-beleid en dit op verschillende beleidsniveaus en hun overeenstemmende doelstellingenkaders.
- **Generiek** en **specifiek**; dit betekent dat er zowel aandacht moet zijn voor VBS als instelling voor postinitieel onderwijs/businessschool, als voor de instelling op zich.
- **Lokaal, regionaal tot internationaal**.

3.2.3. Beoogde resultaten van de evaluatie

De evaluatie van VBS zal zich zowel op het verleden als op de toekomst richten, waarbij een goed evenwicht tussen beide onderdelen nagestreefd wordt. Hieronder worden de hoofdlijnen voor beide onderdelen van deze evaluatie weergegeven. De concrete invulling van deze hoofdlijnen wordt in hoofdstuk 4 hieronder vertaald in evaluatieluiken die de geplande evaluatie in meer detail toelichten.

Als resultaten van de evaluatie worden minstens verwacht:

1. **Ex-post-analyse en -beoordeling** over de periode vanaf de start van het huidige convenant (2020) en vroeger indien relevant²⁸ in termen van:
 - a) De wijze waarop de missie, strategische en operationele doelstellingen en aanvullende opdrachten werden vervuld (of nog vervuld zullen worden tegen eind 2024) en dit zowel in functie van het EWI-convenant als in functie van het (Vlaams/ruimer) beleidskader.
 - b) De onderzoeksprestaties en -resultaten van VBS en dit minstens wat de behaalde resultaten op de KPI's betreft.
 - c) De wetenschappelijke, economische, maatschappelijke, beleidsmatige en internationale impact van de (onderzoeks)activiteiten van VBS.
 - d) Het gevoerde beleid en governance binnen de organisatie.
 - e) Een financiële analyse van de aanwending van de subsidies en in het bijzonder van de financiële opstap in 2021 en de mate waarin (externe) financiering is aangetrokken.
 - f) De evolutie die VBS heeft doorgemaakt sinds de vorige evaluatie (2019) en in het bijzonder de wijze waarop rekening werd gehouden met de conclusies en aanbevelingen van deze evaluatie.

²⁸ De resultaten voor het jaar 2019 werden niet volledig meegenomen in de evaluatie van 2019 aangezien deze evaluatie werd uitgevoerd in de eerste helft van dat jaar.

- g) De rol, positie en meerwaarde van VBS in het ruime beleidskader en ten aanzien van andere actoren en/of beleidsinstrumenten (met betrekking tot onderzoek en innovatie, maar ook wat betreft de relatie onderwijs-onderzoek en dit waar relevant).
- h) De samenwerking met andere partijen en in het bijzonder met (Vlaamse en internationale) kennisinstellingen, het bedrijfsleven, middenveld, publieke organisaties en de Vlaamse overheid.
- i) De impact/gevolgen van de evoluerende maatschappelijke en beleidsmatige context en in het bijzonder de coronapandemie.
- j) Systeemblik ten aanzien van de verschillende doelstellingenkaders van de Vlaamse overheid: inpassing in en bijdrage tot de beleidskaders op de verschillende beleidsniveaus (d.i. het Vlaamse W&I-systeem, het EWI-beleid en het globale Vlaamse beleid [huidig en in het bijzonder de relatie met het beleidsdomein OV, maar ook de kaders Visie 2050 en Vizier 2030], het EU-beleid, ruimer).

2. Ex-ante-analyse en -beoordeling (minimaal over de periode 2025-2029) van:

- a) Het ontwerp van beleidsplan of strategisch plan 2025-2029 in termen van:
 - i. Strategie, doelstellingen, ambities en prestaties
 - ii. Toekomstige werking, aansturing en opvolging
 - iii. Financiële implicaties
 - iv. Wetenschappelijke, economische, maatschappelijke, beleidsmatige en internationale ambities en vooropgestelde paden naar impact
- b) Toekomstplannen van VBS versus Vlaamse beleidsambities/kennisbehoeften voor de toekomst.
- c) Toekomstige rol, positie en meerwaarde van VBS in het ruime beleidskader en t.a.v. andere actoren en/of beleidsinstrumenten (in de eerste plaats met betrekking tot onderzoek en innovatie, maar ook ruimer [over beleidsdomeinen heen en rekening houdend met alle opdrachten/taken van VBS]).
- d) Systeemblik ten aanzien van de verschillende doelstellingenkaders van de Vlaamse overheid: inpassing in en bijdrage tot de beleidskaders op de verschillende beleidsniveaus (d.i. het Vlaamse W&I-systeem, het EWI-beleid en het globale Vlaamse beleid [huidig en in het bijzonder de relatie met het beleidsdomein OV, maar ook de kaders Visie 2050 en Vizier 2030], het EU-beleid, ruimer).

3. Conclusies en aanbevelingen

De evaluatie moet leiden tot een eindrapport waarin conclusies en aanbevelingen voor de toekomst zijn opgenomen voor een optimale werking en inschakeling van VBS in het ruime beleidskader. Deze conclusies en aanbevelingen dienen rekening te houden met de sterktes, zwaktes, opportuniteiten, uitdagingen en bedreigingen waarmee VBS vandaag en in de toekomst (mogelijks) geconfronteerd zal worden.

4. Evaluatieluiken

Rekening houdend met de hogervermelde doelstellingen en beoogde resultaten van de evaluatie (zie hoofdstuk 3 hierboven) dient de evaluatie minstens te bestaan uit onderstaande evaluatieluiken. De gekozen evaluatieonderwerpen (per luik) zijn niet altijd even strikt van elkaar te scheiden. Overlappingsen tussen de luiken zijn dan ook niet uitgesloten. Behalve de ex-post- en ex-antedimensies die expliciet worden weergegeven in de afzonderlijke onderdelen van de evaluatie, lopen de genoemde evaluatiedimensies (zie sectie 3.2.2 hierboven) doorheen alle onderscheiden evaluatieluiken en worden ze enkel geëxpliciteerd waar nuttig en relevant.

4.1. EX-POSTEVALUATIE

Het ex-postluik van deze evaluatie heeft strikt genomen betrekking op de looptijd van het huidige covenant tussen de Vlaamse Gemeenschap en VBS (2020-2024). Waar mogelijk/relevant dienen echter ook de resultaten voor het jaar 2019 meegenomen te worden in de analyses, aangezien deze resultaten niet volledig werden meegenomen in de vorige evaluatie die werd uitgevoerd in de eerste helft van dat jaar.

4.1.1. Strategie en de realisatie ervan

In dit luik wordt verwacht dat nagegaan wordt hoe de **(onderzoeks)strategie** van VBS (o.a. strategisch plan 2020-2024) werd gerealiseerd of verwacht mag worden dat deze gerealiseerd zal worden tegen eind 2024 en eventueel waarom (niet), alsook hoe deze geëvolueerd is in de periode 2020-2024. De verwachte analyse en beoordeling dient ook aan te geven hoe deze strategie is/was ingebed/afgestemd op de Vlaamse en ruimere beleidsdoelstellingen. Daarnaast wordt eveneens een analyse verwacht over de (al dan niet geëvolueerde) rol, positie en meerwaarde van VBS en dit zowel in de lokale, Vlaamse als de ruimere (internationale) context.

De verwachte beoordeling omvat een **inhoudelijke analyse** (o.a. de uitvoering van het strategisch plan 2020-2024, de realisatie van de (strategische en operationele) doelstellingen, de geleverde (onderzoeks)prestaties (o.a. de KPI's en de inschakeling in het Vlaamse wetenschapscommunicatiebeleid, het partnerschap met FRIS [incl. Open Data en Open Science en deelname aan de FOSB], enz.). Als onderdeel van deze inhoudelijke analyse dient ook te worden nagegaan of het (onderzoeks)beleid van VBS al of niet werd bijgesteld in het licht van de evoluerende onderzoeks- en/of beleidscontext in Vlaanderen en ruimer.

4.1.2. Werking, governance en aansturing

In dit luik wordt een analyse en beoordeling verwacht van de werking (o.a. onderzoeksbeleid, personeelsbeleid, communicatiestrategie, financieel beleid, enz.), governance en aansturing van VBS. Aspecten die in dit luik aan bod kunnen komen, hebben vooral betrekking op de organisatie van en de beleidsvoering door VBS en dit zowel vanuit een intern als een extern perspectief.

Wat de analyse van de **planning en verantwoording** door VBS (o.a. de [jaarlijkse] rapportering aan het Departement EWI, enz.) betreft, dient in het bijzonder aandacht te worden besteed aan (de gevolgen van) het laten samenvallen van de OV-beheersovereenkomst en het EWI-covenant in de periode 2020-2024 en de weerslag van de COVID-19-crisis op de werking van VBS. Daarnaast zijn ook de kwaliteitsbewaking voor wat betreft de wetenschappelijke onderzoeksopdracht en de opvolging en het management ervan belangrijke aandachtspunten binnen dit luik.

Verder wordt er ook een **financiële analyse** (o.a. de aanwending en verantwoording van de jaarlijkse subsidie, de eventuele opbouw van reserves, enz.) op een hoog aggregatieniveau verwacht. Zo is het niet de bedoeling om een diepgaande financiële analyse (audit) uit te voeren, maar om in kaart te brengen welke de inkomsten en uitgaven van VBS waren in de periode 2020-2024 en hoe de beschikbare middelen werden aangewend. In het bijzonder dient aandacht besteed te worden aan de middelen die VBS heeft ingezet voor de realisatie van haar wetenschappelijke onderzoeksopdracht en dit in termen van eigen middelen, middelen afkomstig van de Vlaamse overheid (waarbij een onderscheid verwacht wordt tussen EWI-middelen enerzijds en middelen van andere entiteiten binnen de Vlaamse overheid anderzijds) en middelen van andere partijen buiten de Vlaamse overheid (waarbij een onderscheid verwacht wordt tussen lokaal, regionaal, federaal en internationaal verkregen middelen).

4.1.3. Resultaten, prestaties en impact

In dit luik wordt een analyse en beoordeling verwacht van de belangrijkste **resultaten** en de (wetenschappelijke, economische, maatschappelijke, beleidsmatige en internationale) **impact** die VBS in het kader van haar wetenschappelijke onderzoeksopdracht heeft gerealiseerd of nog zal realiseren tegen eind 2024 en dit zowel voor de onderzoekers zelf als binnen de bredere (internationale) onderzoekscontext. Hierbij dient te worden nagegaan hoe en in welke mate de (strategische en operationele) doelstellingen en de KPI's²⁹ tot dusver gerealiseerd en uitgevoerd zijn. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is de impact van de budgettaire opstap van 250k euro vanaf 2021 overeenkomstig het lopende convenant en of er een hefboomeffect merkbaar is van de convenantsmiddelen voor het verkrijgen van andere middelen (bv. ten opzichte van het verwerven van externe/Europese fondsen en/of bedrijfsfinanciering) en/of voor het realiseren van bepaalde doelstellingen.

In dit luik wordt eveneens een **netwerkanalyse** verwacht van VBS met als doel om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de relatie van VBS tot haar doelgroepen, (Vlaamse en internationale) kennisinstellingen, het bedrijfsleven, middenveld, publieke organisaties, de Vlaamse overheid en het Departement EWI in het bijzonder. Hierbij dient o.a. te worden nagegaan in welke mate deze groepen bereikt werden, welke opportuniteiten er werden gecreëerd, alsook welke samenwerkingen werden opgezet. Specifiek dient te worden nagegaan welke mogelijkheden de convenantsmiddelen teweeg hebben gebracht wat betreft de interactie en/of afstemming met en het opzetten en (verder) uitbouwen van (bestaande) samenwerkingsverbanden met (Vlaamse en internationale) kennisinstellingen, het bedrijfsleven (bv. via partnerschappen, projecten, enz.), middenveld, publieke organisaties en andere belanghebbenden in Vlaanderen en daarbuiten.

De participatie van VBS in het Vlaamse wetenschapscommunicatiebeleid, de verplichtingen in het kader van het partnerschap met FRIS (o.a. het aanleveren van kwaliteitsvolle onderzoeksinformatie), alsook de deelname aan de (werkgroepen van de) FOSB, dienen in dit luik aan bod te komen.

4.1.4. Terugblik op de conclusies en aanbevelingen van de vorige evaluatie (2019)

In dit luik is het de bedoeling om na te gaan hoe VBS is geëvolueerd sinds de vorige evaluatie van 2019 (zie sectie 1.3.1 hierboven). Dit houdt onder meer in dat wordt onderzocht in welke mate VBS

²⁹ Deze KPI's zijn op zich echter onvoldoende om een kwalitatief beeld te krijgen van de verwezenlijkingen en de impact van VBS. Hiervoor dienen ook andere gegevens onderzocht te worden

na de evaluatie rekening heeft gehouden met de conclusies en aanbevelingen die toen werden geformuleerd, alsook de mate waarin de Vlaamse overheid dat heeft gedaan.

4.2. EX-ANTE-EVALUATIE

Het is de bedoeling dat het toekomstluik van de evaluatie van VBS een even belangrijk deel van de evaluatie vormt als het ex-postluik en dit met het oog op het genereren van een maximaal leereffect voor alle betrokken partijen. VBS dient hierbij zowel specifiek (als initiatief op zich) als meer generiek (als instelling voor postinitieel onderwijs/businessschool) te worden bekeken. Naar analogie met de ex-postevaluatie dient dit luik eveneens gekaderd te worden in de verschillende beleidsniveaus en hun overeenstemmende doelstellingenkaders.³⁰

Dit luik van de evaluatie dient toekomstgericht te worden ingevuld en moet zich in eerste instantie richten op de toekomstplannen van VBS zoals neergeschreven in het ontwerp van beleidsplan of strategisch plan voor de periode 2025-2029 (zie sectie 2.2 hierboven). Concreet wordt een analyse en beoordeling verwacht van de **voorgestelde (onderzoeks)strategie** van VBS en de hieraan verbonden (strategische en operationele) doelstellingen, ambities, **resultaten, prestaties** en de te realiseren (wetenschappelijke, economische, maatschappelijke, beleidsmatige en internationale) **impact**. Specifiek voor de beoogde impact wordt verwacht dat er strategieën worden ontwikkeld en voorgesteld gericht op het realiseren van deze impact (“paden naar impact”) en dat deze voorgestelde paden worden geanalyseerd en beoordeeld.

Daarnaast dient ook een analyse en beoordeling uitgevoerd te worden van de **toekomstige werking, aansturing en governance** (ten aanzien) van VBS en dit zowel vanuit een intern als een extern perspectief. Wat het interne perspectief betreft, dienen volgende aspecten aan bod te komen: onderzoeksbeleid (o.a. planning, (interne) opvolging en verantwoording, onderzoeksmanagement, kwaliteitsbewaking), personeelsbeleid (o.a. personeelsplanning en -ontwikkeling), communicatiestrategieën (o.a. wetenschapscommunicatie), financieel beleid, (wetenschappelijke en maatschappelijke) dienstverlening, enz.

Wat het externe perspectief betreft, dienen de regelgeving en de externe opvolging ervan vanuit een toekomstperspectief geanalyseerd en beoordeeld te worden. Concreet worden voor dit luik mogelijke toekomstscenario's verwacht voor een efficiënte en effectieve aansturing en opvolging ten aanzien van VBS (bv. onder de vorm van [kwantitatieve en kwalitatieve] KPI's of andere mogelijke onderdelen van de [jaarlijkse] rapportering en opvolging door het Departement EWI) en dit met het oog op eenvoud, duidelijkheid en transparantie. De toekomstmogelijkheden wat betreft bestaande of nog op te zetten (lokale tot internationale) samenwerkingsverbanden, alsook de afstemming en synergieën met de doelgroepen, (Vlaamse en internationale) kennisinstellingen, het bedrijfsleven, middenveld, publieke organisaties en de Vlaamse overheid in het bijzonder dienen in dit luik aan bod te komen.

Vervolgens wordt in dit luik ook een analyse en beoordeling verwacht van de relatie van VBS tot andere (Vlaamse) actoren en beleidsinstrumenten, onder meer met het oog op efficiëntie en effectiviteit. In dit kader dient ook de toekomstige inpassing in en bijdragen aan de opeenvolgende beleidskaders en hun doelstellingen (o.a. Vlaamse W&I-systeem, EWI-beleid, globale Vlaamse beleid (d.i. huidig beleid en in het bijzonder de relatie met het beleidsdomein OV, Visie 2050 en Vizier

³⁰ Zie voetnoot 27.

2030), het Europese (bv. Regional Innovation Scoreboard) en internationale beleid (bv. SDG's) te worden geanalyseerd en beoordeeld.

4.3. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Het geheel van de evaluatie moet leiden tot een eindrapport dat minstens een beknopte beschrijving van de beleidscontext omvat, een toelichting geeft over de evaluatiecontext en evaluatie-aanpak, een overzicht omvat van de ingezette methodes en middelen, van de uitgevoerde analyses en de eraan verbonden beoordelingen en dat tot slot een aantal conclusies en aanbevelingen formuleert. Het eindrapport dient te beantwoorden aan de doelstellingen van de evaluatie en moet de beoogde resultaten opleveren en dient tegemoet te komen aan alle evaluatieluiken.

5. Onderdelen en aanpak van de evaluatie

5.1. METHODOLOGIEËN

De methodologieën die bij de uitvoering van de evaluatie minstens aan bod moeten komen, zijn:

1. Deskstudie;
2. Interviews;
1. Een bibliometrische analyse (door ECOOM);
2. Internationale benchmark met andere vergelijkbare instellingen;
3. Netwerkanalyse;
4. Een beoordeling (zowel ex post als ex ante) door een internationaal panel van experts;
5. SWOT-analyse;
6. Toekomstgerichte methodologieën ter ondersteuning van het ex-antelook van de evaluatie;
7. Systeembenadering van de omgeving en t.o.v. de beleidskaders waarin VBS zich bevindt.

De werkzaamheden in het kader van deze evaluatie moeten leiden tot een globale eindrapportering waarvan de inhoud in grote lijnen wordt omschreven in sectie 4.3 hierboven.

5.2. EVALUATIEPROCES/-PROCEDURE

5.2.1. Bronnen

De evaluatie kan steunen op verschillende bronnen, waaronder het convenant 2020-2024, de regelgeving, beleidsnota's en beleids- en begrotingstoelichtingen, de zelfevaluatie (ex post en ex ante) opgesteld door (vertegenwoordigers van) VBS, het evaluatierapport van VBS van 2019, enz.

Verder zullen de bevoegde Vlaamse beleidsactoren (in eerste instantie (de dossierbehandelaar bij het Departement EWI en (eventueel) het kabinet van de bevoegde minister) in het kader van deze evaluatie een toekomstvisie opstellen met betrekking tot de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van VBS. Deze toekomstvisie zal bij de uitvoering van de evaluatie ook als bron ter beschikking worden gesteld aan de externe consultant die als evaluator zal worden ingezet (zie sectie 5.2.2.1 hieronder) en dient gericht ingezet te worden met het oog op een weloverwogen advies over de toekomst.

Conform de evaluatiebepalingen in het convenant 2020-2024 werd aan (vertegenwoordigers van) VBS gevraagd om een zelfevaluatie op te stellen, bestaande uit een ex-post- en een ex-antegedeelte en uitgewerkt op een hoog aggregatieniveau (zie sectie 2.2 hierboven). Om het opstellen van de verwachte zelfevaluatie te vergemakkelijken, heeft de evaluatiecel van het Departement EWI een leidraad/richtlijnen opgesteld die is opgenomen als Bijlage A bij dit plan van aanpak. Verwacht wordt dat voor de zelfevaluatie een coherente terugblik wordt opgesteld, dat hieruit een eigen SWOT wordt afgeleid en dat dit alles aangewend wordt om een vooruitblik uit te werken en de leidraad/richtlijnen hierbij als hulpmiddel te gebruiken.

5.2.2. Evaluatoren

Voor de uitvoering van deze evaluatie zal een beroep gedaan worden op twee types van evaluatoren, nl. een externe consultant en een panel van internationale experts. Beide types van evaluatoren voeren onafhankelijk elk hun deel van de evaluatie uit, maar beide processen interageren ook aangezien de consultant onder meer wordt ingezet ter ondersteuning van de experts.

5.2.2.1. Externe consultant

Voor de uitvoering van deze evaluatie zal een externe consultant worden ingezet die aangesteld zal worden via de aanbesteding van een overheidsopdracht. Van de consultant wordt verwacht dat hij bij de uitvoering van zijn opdracht de onderscheiden evaluatieluiken vertaalt in een set van samenhangende en relevante evaluatievragen en in zijn werkplan voor de uitvoering ervan methodologieën aanwendt die tegemoetkomen aan de doelstellingen van de evaluatie en leiden tot de beoogde resultaten. Verder zal de consultant bij de uitvoering van de evaluatie-opdracht een beroep moeten doen op verschillende vormen van expertise en diverse stakeholders moeten raadplegen om de opdracht tot een goed einde te kunnen brengen.

De consultant zal de opdracht uitvoeren in samenwerking met het samen te stellen panel van (internationale) experts (zie sectie 5.2.2.2 hieronder) en gebruik maken van de bevindingen van dit panel bij het opstellen van de eindrapportering. Het rapport dat het expertpanel zal opstellen, dient met andere woorden aangewend te worden in de finale rapportering van de consultant over de evaluatie van VBS en moet ook integraal als bijlage bij deze eindrapportering gevoegd worden.

De consultant moet alle onderdelen van de evaluatie op zich nemen (zie sectie 5.1 hierboven) en minstens de bronnen aanwenden die ter beschikking staan van deze evaluatie (zie sectie 5.2.1 hierboven). Verder moet de consultant ook instaan voor de ondersteuning en begeleiding van het panel van (internationale) experts en op basis van zijn eigen analyses en bevindingen een programma en evaluatie-opdracht (incl. evaluatie-onderwerpen en/of -vragen) voor het panel uitwerken.

5.2.2.2. Panel van (internationale) experts

Voor de evaluatie van VBS wordt voorzien in een beoordeling door een panel van (internationale) experts, waarbij het in eerste instantie de bedoeling is dat de experts worden ingezet om na te gaan of de (onderzoeks)strategie en de (strategische en operationele) doelstellingen zijn bereikt. Verder is het ook de bedoeling om de (internationale) experts in te zetten om bij te dragen tot het adviseren over de toekomst en dit voor zowel VBS als voor het beleid. De (internationale) experts die ingezet zullen worden voor de evaluatie van VBS dienen dus zicht te hebben op de toekomst van het onderzoeksdomein van VBS. Ervaring hebben met onderzoeksbeleid op het niveau van een regio of land of ruimer vormt een bijkomend pluspunt.

Praktisch gezien zal het expertenpanel een tweetal dagen worden ingezet en worden er panelsessies georganiseerd waarin in ieder geval vertegenwoordigers van VBS gehoord en bevroegd zullen worden, maar waarin dat minstens ook met de beleidsmakers van het Departement EWI en het kabinet gebeurt en met andere stakeholders.

De experts zullen bij hun werkzaamheden worden ondersteund en begeleid door de externe consultant die op basis van zijn voorafgaande analyses en bevindingen een tussentijds rapport, de evaluatie-opdracht en een concrete set van evaluatie-/onderzoeksvragen voor het panel zal uitwerken. De experts zullen zich bij de uitvoering van hun opdracht onder meer baseren op de voorbereidende werkzaamheden van de externe consultant, maar zullen ook andere bronnen kunnen raadplegen.³¹ Het expertenpanel stelt een eigen rapport op dat zowel geïntegreerd zal worden in het rapport van de consultant als er als bijlage aan wordt gehecht.

³¹ O.a. de zelfevaluatie (ex post en ex ante) opgesteld door (vertegenwoordigers van) VBS, enz.

De samenstelling van het panel van (internationale) experts³² zal gebeuren op basis van suggesties van zowel het Departement EWI (d.i. afdeling Strategie & Coördinatie en afdeling Ondernemen & Innoveren), van (vertegenwoordigers van) VBS en van de externe consultant die voor de uitvoering van de evaluatie zal worden ingezet. De samenstelling van het expertenpanel moet gevalideerd worden door de stuurgroep die de evaluatie van VBS begeleidt (zie sectie 5.2.4 hieronder) en de evaluatiecel van het Departement EWI staat in voor het aanstellen van het panel.

5.2.3. Afstemming tussen de OV- en EWI-evaluaties

De evaluaties van de OV-beheersovereenkomst en van het EWI-convenant dienen allebei uitgevoerd te worden tegen 30 juni 2024 (zie sectie 2.1 hierboven). Om de synergieën tussen beide evaluaties maximaal te benutten, hebben de verantwoordelijken voor de evaluaties van beide beleidsdomeinen afgesproken om beide evaluaties zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen en parallel te laten verlopen. Ten eerste is het de bedoeling dat beide plaatsbezoeken op hetzelfde ogenblik plaatsvinden. Ten tweede wordt de verantwoordelijke voor de evaluatie van de OV-beheersovereenkomst als waarnemer uitgenodigd tijdens de vergaderingen van de evaluatiestuurgroep (zie sectie 5.2.4 hieronder).

5.2.4. Begeleiding van de evaluatie/evaluatieproces

Voor de dagelijkse opvolging van de evaluatiewerkzaamheden van deze evaluatie-opdracht is een operationele werkgroep ingesteld. Deze bestaat uit de dossierbehandelaar voor de evaluatie en zijn/haar back-up die behoren tot de evaluatiecel van de afdeling Strategie & Coördinatie en de dossierbehandelaar bij de afdeling Ondernemen & Innoveren van het Departement EWI. Het (enige) aanspreekpunt (SPOC) voor alle betrokkenen bij de evaluatie is de eerder vermelde dossierbehandelaar voor de evaluatie.

De evaluatiestuurgroep is het orgaan dat bevoegd is voor het toezicht op en de begeleiding van het evaluatieproces. De werking ervan is neergelegd in een huishoudelijk reglement. De stuurgroep waakt over het correcte verloop van het evaluatieproces en kan dit zo nodig bijsturen. De rapportering vindt plaats aan de leden van de evaluatiestuurgroep die de kwaliteit van het geleverde werk bewaakt. Verder ziet de evaluatiestuurgroep erop toe dat de evaluatie-opdracht van de externe consultant wordt uitgevoerd in overeenstemming met de bepalingen van het opdrachtbestek en dat de werkzaamheden van de externe consultant resulteren in een eindrapportering met concrete aanbevelingen die inpasbaar zijn in de regelgeving. De evaluatiestuurgroep is ook het orgaan dat de interviewlijsten, de samenstelling van het expertenpanel, de tussentijdse resultaten, het (ontwerp)rapport en andere stukken, voorstellen en/of deliverables valideert. De evaluatiestuurgroep die deze evaluatie begeleidt, is samengesteld uit vertegenwoordigers van het departement (afdeling Strategie & Coördinatie, afdeling Ondernemen & Innoveren en afdeling Onderzoek³³) en de verantwoordelijke voor de evaluatie van de OV-beheersovereenkomst alsook een vertegenwoordiger van de minister in de hoedanigheid van waarnemers. De externe consultant wordt uitgenodigd deel te nemen aan de stuurgroep, maar maakt er geen deel van uit.

³² Er wordt uitgegaan van (minstens) vier experts waarbij onder meer rekening wordt gehouden met de genderbalans, maar ook met de aanwezige expertise en met de geografische spreiding.

³³ De opvolging van VBS werd binnen het Departement EWI in 2022 overgedragen van de afdeling Onderzoek naar de afdeling Ondernemen & Innoveren. Om een zo compleet mogelijk beeld van de (ex-post)werking van VBS in rekening te kunnen brengen, zullen vertegenwoordigers van beide afdelingen deel uitmaken van de evaluatiestuurgroep.

5.2.5. Nazorg

In het kader van de kwaliteitsbewaking en dit wat betreft de dienstverlening van de evaluatiecel van het Departement EWI aan zowel de beleidsvoorbereidende entiteiten als aan het evaluatievoorwerp, vindt (enige tijd) na afloop van een evaluatie een kwaliteitscontrole van het proces plaats. Dit gebeurt onder de vorm van een nazorggesprek met de betrokken partijen, waaronder het evaluatievoorwerp. Dit gesprek betreft het procesmatige aspect van de evaluatie en staat aldus los van de inhoudelijke uitkomst van de evaluatie. Het staat de geëvalueerde(n) vrij om tijdens het nazorggesprek ook hun mening te geven omtrent de inhoudelijke aspecten van de evaluatie in kwestie, maar het nazorggesprek is hiervoor niet het kader.

5.2.6. Planning

De evaluatie dient uiterlijk tegen **30 juni 2024** te zijn voltooid. De voorgestelde timing garandeert enerzijds dat er voldoende informatie en resultaten beschikbaar zijn om de evaluatie ten gronde uit te voeren en anderzijds dat de resultaten ervan meegenomen kunnen worden bij de onderhandelingen over een nieuw convenant met VBS.

De indicatieve planning voor de uitvoering van deze evaluatie is als volgt:

1. Toelichten hoofdlijnen plan van aanpak (PVA) en leidraad/richtlijnen voor het opstellen van de zelfevaluatie aan de vertegenwoordigers van VBS: 4 juli 2023
2. Toelichten ontwerp van PVA aan de vertegenwoordigers van VBS: 13 oktober 2023
3. Aanvullen ontwerp van PVA op basis van de toelichting ervan aan de vertegenwoordigers van VBS en interne validatie: eind oktober 2023
4. Overmaken intern gevalideerd PVA aan (het kabinet van) de minister: eind oktober 2023
5. Opstarten aanbesteding evaluatie-opdracht met het oog op het aanstellen van een externe consultant: begin november 2023
6. Overmaken van de zelfevaluatie door de vertegenwoordigers van VBS: eind december 2023
7. Start opdracht consultant: ten laatste begin januari 2024
8. Opleveren tussentijds rapport door de consultant: eind maart 2024
9. Bezoek EWI-expertenpanel/OV-beoordelingscommissie: 6-8 mei 2024 (Brussel)
 - 6-7 mei 2024: plaatsbezoek expertenpanel (EWI-convenant)
 - 7-8 mei 2024: plaatsbezoek beoordelingscommissie (OV-beheersovereenkomst)
10. Opleveren ontwerp van eindrapport: eind mei 2024
11. Validatie ontwerp van eindrapport door de stuurgroep en nazicht door de vertegenwoordigers van VBS (1 week) met het oog op de verbetering van materiële fouten: eerste helft juni 2024
12. Afronden eindrapportering: 30 juni 2024
13. Nazorggesprekken: oktober 2024

6. Informeren van en communiceren met het evaluatievoorwerp

Op 4 juli 2023 vond een eerste overleg plaats met vertegenwoordigers van VBS. Tijdens dit overleg werden zowel de evaluatiepraktijk van het departement als de hoofdlijnen voor de geplande evaluatie van 2024 toegelicht. De leidraad/richtlijnen voor het opstellen van de zelfevaluatie werd eveneens tijdens dit overleg moment besproken.

Op 13 oktober 2023 vond een tweede overleg plaats met vertegenwoordigers van VBS waarbij het ontwerp van plan van aanpak werd toegelicht. Hierbij werd aan VBS om feedback gevraagd over het ontwerp van plan van aanpak. Onderhavig plan van aanpak werd na deze toelichting aangepast op basis van de gemaakte afspraken. Tijdens dit overleg werd eveneens afgesproken dat de zelfevaluatie (ex post en ex ante) opgeleverd zal worden tegen eind december 2023 en dat het plaatsbezoek van het EWI-expertenpanel zal plaatsvinden op 6 en 7 mei 2024 in Brussel.

7. Uitvoering en procedureel verloop van de evaluatie

Voor de uitvoering van de evaluatie zal o.m. een beroep worden gedaan op een externe consultant (zie sectie 5.2.2 hierboven). De consultant zal worden aangesteld via een aanbestedingsprocedure. Het is de bedoeling deze procedure ten laatste in november van 2023 op te starten. De evaluatiecel van de afdeling Strategie & Coördinatie staat in voor het geheel van (de afhandeling van) de aanbestedingsprocedure van de opdracht van de consultant. Dit omvat zowel het voortraject, de eigenlijke aanbestedingsprocedure als de opvolging van de uitvoering van de opdracht.

7.1. BESCHIKBARE DOCUMENTEN

Volgende informatie zal ter beschikking worden gesteld aan de consultant, hetzij als bijlage bij het bestek, hetzij op de relevante website, hetzij elektronisch op te vragen bij het departement:

Voor het opstellen van de offerte:

- Informatie over [VBS](#)
- EWI-convenant VBS 2020-2024
- OV-beheersovereenkomst 2020-2024
- [Evaluatierapport](#) van VBS van 2019
- Regelgeving ([W&I-decreet](#), [Codex Hoger Onderwijs](#))
- Regeerakkoorden, beleidsbrieven en beleidsnota's, beleids- en begrotingstoelichtingen³⁴
- Visie 2050 en Vizier 2030
- Diverse adviezen (SERV, VARIO, enz.) (zie websites adviesorganen)
- Andere relevante evaluatierapporten (Vlaamse Brede Heroverweging, enz.)

Bij de plaatsing van de opdracht (of later):

- Relevante beslissingen van en nota's/mededelingen aan de Vlaamse Regering
- Strategisch plan 2020-2024 van VBS
- Jaarlijkse rapporteringen van VBS
- Zelfevaluatie (ex post en ex ante) opgesteld door (vertegenwoordigers van) VBS (incl. het ontwerp van beleidsplan of strategisch plan voor de periode 2025-2029)
- Toekomstvisie opgesteld door de beleidsmakers (van het beleidsdomein EWI)
- Andere evaluaties m.b.t. onderzoek van VBS die uitgevoerd werden in de periode van het convenant of eerder
- Enz.

³⁴ Via <https://www.ewi-vlaanderen.be/publicaties> of op de website van het Vlaams Parlement www.vlaamsparlement.be.

8. Gebruik en verspreiding van de evaluatieresultaten

Conform de communicatiestrategie die het Departement EWI hanteert voor beleidsevaluaties³⁵, wordt het eindrapport van de evaluatie pas een maand na de formele oplevering ervan publiek.³⁶ In de periode daarvoor is het eindrapport nog vertrouwelijk en wordt dit enkel ter beschikking gesteld aan de direct betrokken partijen, nl. de bevoegde minister(s), de leden van de stuurgroep die de evaluatie heeft begeleid en (vertegenwoordigers van) het evaluatievoorwerp.

Voor het eindrapport finaal gevalideerd wordt (door de stuurgroep), krijgen de vertegenwoordigers van het evaluatievoorwerp de mogelijkheid om het ontwerp van eindrapport na te lezen met het oog op de verbetering van materiële fouten. Vastgestelde materiële fouten moeten altijd verbeterd worden en conclusies of aanbevelingen die erop gebaseerd waren, moeten overeenkomstig aangepast worden. Voor het nazicht met het oog op de verbetering van materiële fouten krijgen de vertegenwoordigers van het evaluatievoorwerp één week tijd en de verwachte periode waarin dit nazicht moet uitgevoerd worden, wordt ruim op voorhand meegedeeld, zodat deze werkzaamheden opgenomen kunnen worden in de eigen planning. Bij het finaliseren van het eindrapport dient rekening gehouden te worden met de door (de vertegenwoordigers van) het evaluatievoorwerp overgemaakte overzicht van materiële fouten. Eventuele conclusies en aanbevelingen die erop waren gebaseerd, moeten aangepast worden. Pas nadat deze aanpassingen zijn doorgevoerd en de stuurgroep deze herwerkte versie heeft gevalideerd, kan de fase van de formele oplevering van het eindrapport aangevat worden.

In principe kunnen de vertegenwoordigers van het evaluatievoorwerp na de afronding van de evaluatieprocedure een beroep doen op de externe consultant om de resultaten van de evaluatie toe te lichten, conform de hierboven omschreven communicatiestrategie. In het opdrachtbestek voor de aanbesteding van deze evaluatie-opdracht wordt hiervoor een specifieke optie voorzien.

Gedurende de periode van een maand na de formele oplevering³⁷ van het eindrapport krijgen de vertegenwoordigers van het evaluatievoorwerp de kans om formeel te reageren op de evaluatieresultaten en deze formele reactie over te maken aan de bevoegde instanties (i.e. de bevoegde minister(s) en het Departement EWI).

³⁵ Zie [EWI-website](#).

³⁶ Het is uiteraard de publieke eindrapportering die wordt bekendgemaakt op de website van het Departement EWI. In de publieke eindrapportering zijn vertrouwelijke bedrijfs-, persoonsgegevens en andere vertrouwelijke gegevens verwijderd of onleesbaar gemaakt. De (voor zover van toepassing) niet-publieke versie van de eindrapportering blijft ten allen tijde vertrouwelijk.

³⁷ Indien de formele oplevering in juli of augustus plaatsvindt, dan start deze periode van een maand op 1 september (van hetzelfde kalenderjaar).

Bijlage A. Richtlijn voor het opstellen van de zelfevaluatie betreffende de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van VBS

A.1. INLEIDING

De evaluatiepraktijk die het Departement EWI hanteert, voorziet standaard in het opstellen van een zelfevaluatie door “het voorwerp van de evaluatie”. Deze zelfevaluatie van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht bestaat zowel uit een terugblik (ex-postluik van de zelfevaluatie) als een vooruitblik (ex-anteluik van de zelfevaluatie). Deze evaluatiepraktijk is ook doorvertaald in de evaluatiebepalingen opgenomen in artikel 16 van het EWI-convenant (zie sectie 2.2 hierboven).

De evaluatiecel van het departement heeft een richtlijn/leidraad opgesteld, die bestaat uit een lijst van thema's die ingevuld kunnen worden/aan bod kunnen komen. Aangezien VBS jaarlijks al omstandig rapporteert aan het departement, dient de zelfevaluatie op een (voldoende) hoog aggregatieniveau te worden uitgewerkt. Bij het opstellen van de gevraagde zelfevaluatie, kan – waar mogelijk en relevant – altijd verwezen worden naar al bestaande documenten of beschikbare gegevens (bv. jaarverslagen, VBS-website, andere (publieke) rapportering, enz.). Het is niet de bedoeling dergelijke informatie te reproduceren. **De zelfevaluatie dient in het Engels te worden opgesteld.**

De bedoeling is om (de vertegenwoordigers van) VBS toe te laten een ex-postreflectie van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht op te stellen t.a.v. de afgelopen periode (2019³⁸/2020 tot en met 2024³⁹) en op basis hiervan ook een aantal krachtlijnen uit te zetten voor de toekomst (vooruitblik; vanaf 2025 tot 2029). In dit werkdocument krijgt VBS met andere woorden de gelegenheid om zowel de eigen werking als het algemeen onderzoeks- en beleidskader waarin men opereert kritisch te bekijken (en dit zowel vanuit een ex-post- als een ex-anteperspectief) en suggesties ter zake te doen. De opgestelde zelfevaluatie blijft vertrouwelijk.

A.2. CONTEXT VOOR HET OPSTELLEN VAN DE ZELFEVALUATIE

De in 2024 geplande evaluatie van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van VBS heeft in hoofdzaak betrekking op de strategie (en de realisatie ervan), de strategische (SD) en operationele (OD) doelstellingen, de kritieke prestatie-indicatoren (KPI's), de aanvullende opdrachten (o.a. wetenschapscommunicatiebeleid, Open Data/FRIS/Flemish Open Science Board [FOSB], enz.), de werking, aansturing en governance, de resultaten, prestaties en impact, enz. van VBS.

De evaluatie wordt opgezet vanuit twee primaire dimensies, namelijk ex post en ex ante, maar benadert de instelling ook vanuit een aantal andere perspectieven/invalshoeken, met name VBS op zich (d.i. intern perspectief) en in relatie tot de doelgroepen, het bedrijfsleven, de Vlaamse overheid en eventuele andere belanghebbenden (d.i. extern perspectief), als instelling op zich en als business school/instelling van postinitieel onderwijs, vanuit een regionaal tot internationaal

³⁸ Aangezien de vorige evaluatie in de eerste helft van 2019 werd georganiseerd, werden de resultaten voor dat jaar slechts gedeeltelijk meegenomen in de evaluatie van 2019.

³⁹ Waar nuttig en relevant.

perspectief en vanuit een systeemperspectief (d.i. systeemevaluatie, met name ook rekening houdend met de verschillende beleidsniveaus⁴⁰ en hun overeenstemmende doelstellingenkaders).

De evaluatie omvat zowel een beoordeling van VBS zelf als van de resultaten, prestaties en impact ervan. Bij de ex-postbeoordeling van VBS (als business school/instelling van postinitieel onderwijs) ligt de nadruk op de strategie (o.a. uitvoering beleidsplan) en de realisatie ervan, de werking, aansturing en governance en organisatorische aspecten. Bij de beoordeling van de resultaten, prestaties en impact, ligt de nadruk eerder op de strategische en operationele doelstellingen, de KPI's, de aanvullende opdrachten, de (wetenschappelijke, economische, maatschappelijke en/of beleidsmatige) impact, de interactie, samenwerking en synergiën met de doelgroepen, het bedrijfsleven, de Vlaamse overheid en andere belanghebbenden, enz. Aansluitend hierop wordt er verwacht dat de ex-postzelfevaluatie die VBS opstelt, rekening houdt met de (evoluerende) onderzoeks- en beleidscontext en bv. ook aangeeft of en hoe VBS en haar activiteiten hebben bijgedragen en nog verder zullen bijdragen (tot eind 2024) tot de doelstellingenkaders op de verschillende beleidsniveaus (cf. systeemblik).

De evaluatie is sterk gericht op de toekomst en omvat onder meer een analyse en beoordeling van het ontwerp van beleidsplan of strategisch plan van VBS in relatie tot de toekomstplannen van de beleidsmakers en dit op verschillende beleidsniveaus (cf. systeemblik). Er wordt ook in het extenuit van de zelfevaluatie verwacht dat VBS rekening houdt met de doelstellingenkaders op de verschillende beleidsniveaus en aantoonst hoe het vooropgestelde ontwerp van beleidsplan of strategisch plan hierop zal inspelen en ertoe zal bijdragen.

A.3. RICHTLIJN/LEIDRAAD VOOR HET OPSTELLEN VAN DE ZELFEVALUATIE

Om de verwachte zelfevaluatie op te stellen, kunnen (de vertegenwoordigers van) VBS uitgaan van onderstaande richtlijn/leidraad die is onderverdeeld in een aantal thema's. Het is de bedoeling om op basis van deze beschreven thema's voldoende elementen aan te reiken om elk thema te onderbouwen en in te vullen in de op te stellen zelfevaluatie.

De gekozen thema's zijn niet altijd even strikt van elkaar te scheiden; overlappingsen tussen de thema's zijn dan ook niet uitgesloten.

A.3.1. Inhoud van de ex-postzelfevaluatie (periode 2019/2020-2024)

Voor het ex-postluik van de zelfevaluatie van VBS wordt verwacht dat de vertegenwoordigers ervan minstens een reflectie maken over de periode sinds de start van het huidige convenant (2020). Aangezien het laatste jaar niet (volledig) werd meegenomen in de vorige evaluatie van 2019 is het echter ook relevant om terug te kijken naar dat jaar.

Deze terugblik dient op een hoog aggregatieniveau te gebeuren en dient ook in acht te nemen welke resultaten en impact er voor de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van VBS initieel werden vooropgesteld, hoe deze tussentijds eventueel werden bijgesteld én of en hoe deze werden gerealiseerd of nog gerealiseerd zullen worden en binnen welke termijn dat zal gebeuren. Bij het opstellen van de terugblik kan bv. ook stilgestaan worden bij de SWOT-analyse, conclusies en aanbevelingen die als onderdeel van de evaluatie van 2019 werden opgesteld. Verder is het ook

⁴⁰ Hierbij wordt trapsgewijs uitgegaan van het Vlaamse W&I-systeem, vervolgens het EWI-beleid, het globale Vlaamse beleid (d.i. huidig beleid, Visie 2050 en Vizier 2030), het Europese (bv. Regional Innovation Scoreboard) en internationale beleid (bv. SDG's).

van belang dat bij de uitwerking van dit luik van de zelfevaluatie rekening wordt gehouden met de evoluerende onderzoeks- en beleidscontext en -doelstellingen.

A.3.1.1. Strategie en de realisatie ervan

In dit luik wordt een korte toelichting verwacht bij de (onderzoeks)strategie van VBS (o.a. beleidsplan 2020-2024) en in het bijzonder hoe de strategie ten uitvoer werd gebracht, alsook hoe deze is geëvolueerd in de beschouwde periode. Ook dient te worden aangegeven hoe deze strategie is/was ingebed/afgestemd op de Vlaamse en ruimere beleidsdoelstellingen. Daarnaast wordt eveneens een uiteenzetting verwacht over de (al dan niet geëvolueerde) rol, positie en meerwaarde van VBS en dit zowel in de regionale, Vlaamse als de ruimere (internationale) context.

Verder dient in dit luik ook een reflectie te worden voorzien over de manier waarop het eigen beleid al of niet werd bijgesteld in het licht van de evoluerende onderzoeks- en/of beleidscontext in Vlaanderen en ruimer (o.a. de impact van de COVID-19-crisis). In dit verband dient bijzondere aandacht te gaan naar de mate waarin en de wijze waarop de (strategische en operationele) doelstellingen, de KPI's en de aanvullende opdrachten (o.a. wetenschapscommunicatiebeleid en Open Data/FRIS/FOSB) werden gerealiseerd of verwacht mag worden dat deze gerealiseerd zullen worden tegen eind 2024 en eventueel waarom (niet).

A.3.1.2. Werking, governance en aansturing

Dit luik van de ex-postzelfevaluatie heeft in eerste instantie betrekking op de werking, governance en aansturing van VBS. Het is de bedoeling dat een eigen inschatting wordt gegeven van de werking en het functioneren over de voorbije periode. Aspecten die in dit luik aan bod kunnen komen, hebben vooral betrekking op de organisatie van en de beleidsvoering door VBS, en dit zowel vanuit een intern als een extern perspectief.

Het interne perspectief heeft in hoofdzaak betrekking op de interne werking (o.a. onderzoeksbeleid, personeelsbeleid, communicatiestrategie, financieel beleid, enz.), governance en aansturing. Een aandachtspunt hierbij is hoe en in welke mate de KPI's en de streefcijfers (al dan niet) werden doorvertaald naar de werking en in de governance. Daarnaast zijn ook de kwaliteitsbewaking voor wat betreft de wetenschappelijke onderzoeksopdracht en de opvolging en het management ervan belangrijke aandachtspunten binnen dit luik van de ex-postzelfevaluatie.

Specifiek wat het financiële beleid betreft, dient aandacht besteed te worden aan de middelen die VBS heeft ingezet voor de realisatie van haar wetenschappelijke onderzoeksopdracht en dit in termen van eigen middelen, middelen afkomstig van de Vlaamse overheid (waarbij een onderscheid verwacht wordt tussen EWI-middelen enerzijds en middelen van andere entiteiten binnen de Vlaamse overheid anderzijds) en middelen van andere (publieke en private) partijen buiten de Vlaamse overheid. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is de aanwending van de subsidieverhoging van 250.000 euro vanaf 2021 (en dit tot en met 2024) overeenkomstig het huidige convenant.

Het externe perspectief kan zowel van toepassing zijn op de relatie tussen VBS en de doelgroepen, het bedrijfsleven, als op de Vlaamse overheid in het algemeen. Aspecten als rollen en verantwoordelijkheden, transparantie, efficiëntie en effectiviteit, verantwoording, enz. kunnen in dit luik van de ex-postzelfevaluatie aan bod komen. Specifiek voor de uitvoering van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht door VBS en de financiële ondersteuning van de Vlaamse overheid daarvoor, is de werking en governance geregeld in het convenant. Deze relatie vertaalt

zich in een aantal te realiseren strategische (SD's) en operationele (OD's) doelstellingen en in een set van KPI's die samen met de jaarverslaggeving gebruikt worden voor de jaarlijkse opvolging door het Departement EWI. Daarnaast zijn in het convenant ook de verplichtingen inzake het aanleveren van kwaliteitsvolle onderzoeksinformatie aan het FRIS-portaal in detail omschreven en wordt de inschakeling van VBS in het Vlaamse wetenschapscommunicatiebeleid vastgelegd als aanvullende opdracht. Vanuit dit oogpunt wordt verwacht dat de regelgeving wordt bekeken en dat er gereflecteerd wordt over de opvolging door het Departement EWI over de afgelopen periode.

A.3.1.3. Resultaten, prestaties en impact

In dit luik van de ex-postzelfevaluatie is het de bedoeling om dieper in te gaan op de belangrijkste resultaten en de (wetenschappelijke, economisch, maatschappelijke en/of beleidsmatige) impact die VBS in het kader van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht in de voorbije periode heeft gerealiseerd of nog zal realiseren tegen eind 2024. Hierbij is het niet de bedoeling om opnieuw in te gaan op de meer kwantitatieve resultaten (zoals bv. de resultaten behaald op de KPI's), maar eerder op de kwalitatieve realisaties en impact. Specifiek wordt een overzicht van en een toelichting over de resultaten (bv. op het vlak van wetenschappelijk onderzoek, economische, maatschappelijke en/of beleidsmatige impact en/of meerwaarde) verwacht die de convenantsmiddelen hebben opgeleverd en dit zowel voor de onderzoekers zelf als binnen de bredere (internationale) onderzoekscontext.

Verder is het ook de bedoeling dat aangegeven wordt wat de impact was/is van de subsidieverhoging van 250.000 euro en of er een hefboomeffect merkbaar is van de convenantsmiddelen voor het verkrijgen van andere middelen (bv. ten opzichte van het verwerven van externe/Europese fondsen en/of bedrijfsfinanciering) en/of voor het realiseren van bepaalde doelstellingen. Er wordt eveneens een toelichting verwacht over de mogelijkheden die de convenantsmiddelen hebben teweeggebracht wat betreft de interactie en/of afstemming met en het opzetten en (verder) uitbouwen van (bestaande) samenwerkingsverbanden met universiteiten en hogescholen, het bedrijfsleven (bv. via partnerschappen, projecten, enz.) en andere belanghebbenden in Vlaanderen en daarbuiten.

Dit luik van de ex-postzelfevaluatie wordt bij voorkeur ook uitgewerkt vanuit zowel een intern als een extern perspectief en vanuit een systeemperspectief. Ook de bijdragen van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht tot de doelstellingskaders op de verschillende beleidsniveaus kan in dit luik aan bod komen.

A.3.1.4. Terugblik op de conclusies en aanbevelingen van de vorige evaluatie (2019)

Binnen dit thema wordt een reflectie verwacht op de SWOT, conclusies en aanbevelingen van de evaluatie van 2019 van VBS en wat daaruit werd geleerd, of de aanbevelingen al dan niet werden geïmplementeerd en waarom (niet) en welke leerpunten al of niet werden meegenomen. Vanzelfsprekend hoeft dit element van de zelfevaluatie niet noodzakelijk apart verwerkt te worden, maar kan het geïntegreerd worden in de bespreking van de thema's hierboven.

A.3.1.5. SWOT

Voortbouwend op het voorgaande wordt verwacht dat (de vertegenwoordigers van) VBS een eigen SWOT-analyse (opstellen) opstelt. Concreet wordt verwacht dat VBS aangeeft welke de sterke/zwakke punten waren in de afgelopen periode op het vlak van strategie en de realisatie ervan, wat betreft de werking, aansturing en governance, alsook welke resultaten, prestaties (bv. met betrekking tot de KPI's, maar ook ruimer en meer algemeen) en impact als sterk(st)/zwak(st)

beschouwd kunnen worden en waarom. Verder wordt verwacht dat VBS aangeeft welke opportuniteiten, uitdagingen en bedreigingen zich stelden/stellen wat betreft (de uitwerking/ontwikkeling) van het beleid en de werking en dient in deze SWOT-analyse ook aangegeven te worden welke aandachtspunten en/of verbeterpunten zich stellen ten aanzien van de huidige regelgeving en de (evoluerende) onderzoeks- en beleidscontext en waarom.

Deze sterktes, zwaktes, opportuniteiten, uitdagingen en bedreigingen kunnen vervolgens in het ex-anteluik aangewend worden bij het uitwerken van het ontwerp van beleidsplan of strategisch plan voor VBS voor de komende periode (2025-2029).

A.3.2. Inhoud van de ex-antezelfevaluatie

Op basis van het ex-postgedeelte van de zelfevaluatie en de SWOT-analyse en rekening houdend met de huidige onderzoeks- en beleidscontext (en dit zowel Vlaams als Europees en internationaal) en regelgeving enerzijds en de te verwachten evoluties in de onderzoeks- en beleidscontext anderzijds, is het de bedoeling dat (de vertegenwoordigers van) VBS een ontwerp van beleidsplan of strategisch plan (opstellen) opstelt voor de periode 2025-2029.

Het ontwerp van beleidsplan of strategisch plan voor de periode 2025-2029 bevat minstens een algemeen beleidskader, strategische en operationele doelstellingen afgestemd op de beleidsdoelstellingen en regelgeving (d.i. Vlaams, Europees als internationaal), een wijze van governance en aansturing met een voorstel voor een mogelijke set van (kwantitatieve en kwalitatieve) KPI's en inclusief streefwaarden, strategieën gericht op de realisatie van de (wetenschappelijke, economische, maatschappelijke en/of beleidsmatige) impact, af te sluiten of bestaande samenwerkingsverbanden, afstemming en synergieën met de doelgroepen, het bedrijfsleven, de Vlaamse overheid en andere belanghebbenden of actoren in het beoogde veld, eventuele aanvullende opdrachten, enz. en dit telkens met een verantwoording van de voorgestelde keuzes.

Het ontwerp van beleidsplan of strategisch plan dient verder ook een financieel plan voor de komende periode te bevatten waarbij minstens rekening wordt gehouden met een minimaal scenario (d.i. ongewijzigd beleid, wat overeenkomt met de bestending van de huidige financiële inbreng in termen van de toegekende subsidie door de Vlaamse overheid) wat betreft verwachte inkomsten.

Verder gaat het ontwerp van beleidsplan of strategisch plan ook uit van de eigen ex-postzelfevaluatie en de SWOT(-analyse) en geeft het aan hoe de zwakke/sterke punten kunnen worden weggewerkt/benut. Ook gaat het uit van de geïdentificeerde opportuniteiten en uitdagingen/bedreigingen en geeft het eveneens aan hoe deze maximaal kunnen worden benut/omzeild. In het bijzonder dienen hierbij zowel de Vlaamse, Europese als internationale onderzoeks- en beleidscontext en -ontwikkelingen in overweging te worden genomen, evenals het systeemperspectief.

Het ontwerp van beleidsplan of strategisch plan bevat daarnaast ook suggesties tot vereenvoudiging/aanpassingen van de regelgeving, de (jaarlijkse) rapportering en opvolging door het Departement EWI, de governance en aansturing, enz. Er wordt met andere woorden verwacht dat (de vertegenwoordigers van) VBS ook aanbevelingen (formuleren) formuleert ten aanzien van het Vlaamse W&I-beleid in het algemeen en het instrumentarium gericht op onderzoek zowel in Vlaanderen als daarbuiten. Hierbij dient dan ook de internationale context in overweging te worden genomen.

Tot slot dient het ontwerp van beleidsplan of strategisch plan ook expliciet rekening te houden met de systeemdimensie en haakt daarom in op de doelstellingenkaders waarin deze systemen zijn ingebed. Hierbij wordt trapsgewijs uitgegaan van het Vlaamse W&I-systeem, vervolgens het EWI-beleid, het globale Vlaamse beleid (d.i. huidig beleid, Visie 2050 en Vizier 2030), het Europese beleid (bv. Regional Innovation Scoreboard) en internationale beleid (bv. SDG's).