



Evaluatie van de wetenschappelijke onderzoeksoopdracht van Antwerp Management School

Managementsamenvatting (publieke versie) | 9 juli 2024

In opdracht van:

Departement Economie, Wetenschap en Innovatie
Simon Bolivarlaan 17, bus 345
1000 Brussel

Wim Van der Beken
Laura Lecluyse
Elisabeth Abraham
Emma De Rouck

IDEA Consult
Jozef II-straat 40 B1
1000 Brussel
www.ideaconsult.be

IDEA 
CONSULT *thinking ahead*

member of
IDEAGROUP





1 / Managementsamenvatting

1.1. Antwerp Management School

AMS werd in 1959 opgericht als een Instituut voor Postuniversitair Onderwijs (IPO). Tot 2008 was het instituut vooral gericht op managementonderwijs en werd er vooral ad hoc en gefragmenteerd aan onderzoek gedaan. Sinds 2008 is AMS, met de oprichting van een onderzoeksafdeling, een **autonome businessschool** geworden.

Het gecodificeerd decreet van 11 oktober 2013 betreffende het hoger onderwijs (Codex Hoger Onderwijs) erkent (in art. II.20) als opdracht voor AMS: "het verstrekken van postinitieel onderwijs¹, het verrichten van wetenschappelijk onderzoek en het verstrekken van wetenschappelijke dienstverlening op het gebied van de managementwetenschappen."

Als **instelling voor postinitieel onderwijs** heeft Antwerp Management School (AMS) drie kerntaken zoals bepaald in de Codex Hoger Onderwijs. AMS vult deze kerntaken in op de volgende manieren:

- ▶ **het verstrekken van postinitieel onderwijs.** AMS verzorgt postinitieel onderwijs in haar vakgebieden aan zowel binnen- als buitenlandse afgestudeerden van universiteiten en hogescholen. De postinitiële opleidingen worden afgesloten met een masterdiploma en bestaan uit minimaal 60 studiepunten. AMS verzorgt ook de begeleiding van proefschriften.
- ▶ **het verrichten van wetenschappelijk onderzoek.** AMS verricht toegepast wetenschappelijk onderzoek binnen haar specialisaties, die zijn vastgelegd in haar beleidsplan. Op het vlak van onderzoek streeft AMS naar lokale en internationale toegevoegde waarde op basis van kwaliteit, relevantie en specificiteit. AMS richt zich hierbij op samenwerkingsverbanden met zowel Vlaamse als internationale instellingen. Het onderzoek moet een aantoonbare wisselwerking hebben met de twee andere kerntaken van AMS, namelijk het verstrekken van (postinitieel) onderwijs en (wetenschappelijke en maatschappelijke) dienstverlening.
- ▶ **het verstrekken van wetenschappelijke dienstverlening op het gebied van de managementwetenschappen.** AMS verstrekt wetenschappelijke en maatschappelijke diensten op het gebied van

¹ Postinitieel onderwijs wordt in de Codex Hoger Onderwijs gedefinieerd als "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. 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"



managementwetenschappen en kan afspraken maken met en opdrachten aanvaarden van regionale, nationale en internationale overheden, organisaties en bedrijven. De diensten moeten gebaseerd zijn op de specifieke expertise van AMS en een aantoonbare wisselwerking hebben met (postinitieel) onderwijs en (wetenschappelijk) onderzoek.

Wat betreft wetenschappelijk onderzoek geeft AMS aan te focussen op conceptueel en empirisch onderzoek dat het inzicht vergroot in de rol, dynamiek en impact van bedrijven bij het creëren van duurzame maatschappelijke, ecologische en economische waarde. Onderzoek en valorisatie ('Research & Valorisation' in het Engels, of kortweg: R&V²) is daarom een van de kernactiviteiten van de school en er werd een **R&V-unit opgericht** als één van de businessunits van de school. Deze R&V-unit voert toegepast wetenschappelijk onderzoek uit in lijn met de strategische prioriteiten van de school en vormt dan ook de focus van deze evaluatie.

1.2. Beleidscontext van de evaluatie van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van AMS

De opdracht en de organisatie van AMS worden geregeld door een aantal decreten van de Vlaamse overheid, zoals de Codex Hoger Onderwijs en het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid (het W&I decreet).

Conform de Codex Hoger Onderwijs draagt de Vlaamse Gemeenschap bij tot het dekken van de werkingskosten van AMS (als instelling voor postinitieel onderwijs) via een vijfjaarlijkse beheersovereenkomst (de huidige beheersovereenkomst bestrijkt de periode 2020-2024) tussen AMS en de Vlaamse overheid waarbij het Agentschap Hoger Onderwijs, Volwassenonderwijs en Studietoelagen (AHOVOKS) van het beleidsdomein Onderwijs en Vorming (OV) van de Vlaamse overheid instaat voor de opvolging van deze beheersovereenkomst (hierna de OV-beheersovereenkomst genoemd).

AMS valt als instelling voor postinitieel onderwijs met betrekking tot haar *wetenschappelijke onderzoeksopdracht* onder de bepalingen van het W&I-decreet. In uitvoering van deze bepalingen werd een **convenant afgesloten** voor de periode van 1 januari 2017 tot 31 december 2022. In 2021 werd een addendum toegevoegd aan het lopende convenant dat een verlenging van het convenant specificeerde van twee jaar (2023 en 2024). Dit omdat de einddatum van het convenant zou samenvallen met deze van de OV-beheersovereenkomst. Het convenant voorzag een jaarlijkse subsidie aan AMS (die steeg doorheen het convenant) om wetenschappelijk onderzoek uit te voeren. Zo werd voor 2017 een subsidie van €320.000 ingeschreven en voor 2024 een subsidie van €404.000. Het convenant bevat verder de modaliteiten waaronder de subsidie wordt uitbetaald, de strategische en operationele doelstellingen voor AMS, de regels voor het capteren en opvolgen daarvan in de vorm van Kritieke Prestatie-Indicatoren (KPI's) en de bepalingen omtrent de aanwending van de subsidie. Het Departement EWI staat in voor de opvolging van dit convenant.

Het W&I-decreet stelt dat de onderzoeksprestaties van de instellingen voor postinitieel onderwijs (en dus van AMS) **geëvalueerd dienen te worden**. Het convenant vermeldt dat de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van AMS geëvalueerd dient te worden voor het verstrijken van het convenant aan de hand van de in het convenant vooropgestelde strategische en operationele doelstellingen en indicatoren. De coördinatie van de evaluatie van het convenant gebeurt door de evaluatiecel van het Departement EWI. Deze evaluatie van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht, zowel vanuit het perspectief van AMS zelf als vanuit beleidsmatig oogpunt (incl.

² In het vervolg van de studie wordt telkens gerefereerd aan R&V wanneer verwezen wordt naar 'onderzoek en valorisatie'.



systeemperspectief), staat centraal in dit rapport. AHOVOKS organiseerde gelijktijdig een evaluatie van de uitvoering van de OV-beheersovereenkomst. Hiervoor werd een evaluatiecommissie ingezet.

Het Departement EWI van de Vlaamse overheid heeft via een aanbestedingsprocedure³ IDEA Consult de opdracht gegeven om deze evaluatie van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van AMS uit te voeren. Deze evaluatie die liep van december 2023 tot en met juni 2024 werd begeleid door een stuurgroep, samengesteld en voorgezeten door de evaluatiecel van het Departement EWI. De rol van de stuurgroep was zowel het bewaken van de kwaliteit als de voortgang van de evaluatie, evenals erop toe te zien dat de uitvoering van de opdracht resulteert in concrete aanbevelingen die inpasbaar zijn in toekomstig beleid. Gedurende de evaluatie heeft IDEA Consult meerdere keren de aanpak en de voortgang besproken met de stuurgroep en leverde de stuurgroep commentaar op de ontwerprapportages en valideerde ze ook. Finaal kregen de vertegenwoordigers van AMS ook de mogelijkheid om het (door de stuurgroep gevalideerde ontwerp van) eindrapport na te kijken met het oog op de verbetering van materiële fouten.

1.3. Opzet van de evaluatie van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van AMS

Het doel van deze evaluatie is, in lijn met het EWI-convenant en het W&I-decreet, de werking en het functioneren van AMS te analyseren en te beoordelen in het kader van haar wetenschappelijke onderzoeksopdracht en in het licht van de lokale en ruimere context waarin ze opereert. Onderstaande tabel vat het voorwerp van deze opdracht samen vanuit een dubbele focus: enerzijds wordt een ex-postperspectief gehanteerd om terug te kijken naar de prestaties tijdens de huidige convenantsperiode (2017-2024), terwijl de analyse van het ontwerp van strategisch plan 2025-2029 een ex-anteperspectief vergt.

Ex-postevaluatie (2016/2017-2024)	Ex-ante-evaluatie (2025-2029)
Systeembenadering Inpassing in en bijdrage tot de doelstellingenkaders op verschillende niveaus (waaronder: Vlaamse W&I beleid, EWI-beleid (o.a. inzake wetenschapscommunicatie, Open Science en Open Data), Vlaams beleid (in het bijzonder inzake OV, Visie 2050, Vizier 2030) en EU-doelstellingen).	

³ De evaluatieopdracht werd toegekend via een aanbestedingsprocedure (getiteld: "Specifieke opdrachten in het kader van de evaluatie van de (wetenschappelijke) onderzoeksopdracht van Antwerp Management School" en nader omschreven in het opdrachtbestek met nummer EWI-2023-07).



Ex-postevaluatie (2016/2017-2024)	Ex-ante-evaluatie (2025-2029)
Strategie, resultaat en impact ▶ Analyse en beoordeling van de wijze waarop AMS haar 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 van het ruimere beleidskader. ▶ Analyse en beoordeling van de onderzoeksprestaties en -resultaten van AMS en dit minstens wat de behaalde resultaten op de KPI's betreft. ▶ Analyse en beoordeling van wetenschappelijke, maatschappelijke, beleidsmatige en internationale impact van de onderzoeksactiviteiten van AMS. ▶ De evolutie die AMS heeft doorgemaakt sinds de vorige evaluatie (2016) en de wijze waarop rekening werd gehouden met de conclusies en aanbevelingen van deze evaluatie. Governance en financieel ▶ Analyse en beoordeling van de werking en governance van AMS. ▶ Financiële analyse van de aanwending van de subsidie en de mate waarin (externe) financiering is aangetrokken. Ruimer beleidskader en ecosysteem ▶ Rol, positie en meerwaarde van AMS in het ruimere beleidskader en ten aanzien van andere actoren en/of beleidsinstrumenten (m.b.t. onderzoek en innovatie, maar ook inzake relatie onderwijs-onderzoek). ▶ Samenwerking met andere partijen en i.h.b. (Vlaamse en internationale) kennisinstellingen, het bedrijfsleven, middenveld, publieke organisaties en de Vlaamse overheid. ▶ Impact/gevolgen van de evoluerende en maatschappelijke en beleidsmatige context en i.h.b. de COVID-19-pandemie.	Beoordeling toekomstvisie ▶ Analyse en beoordeling van het ontwerp van beleidsplan 2025-2029 van AMS: - Strategie, doelstellingen, ambities en prestaties; - Toekomstige werking, aansturing en opvolging; - Financiële implicaties; - Wetenschappelijke, economische, maatschappelijke, beleidsmatige en internationale ambities en vooropgestelde paden naar impact. ▶ Toekomstplannen van AMS versus Vlaamse beleidsambities/kennisbehoeften voor de toekomst. ▶ Toekomstige rol, positie en meerwaarde van AMS in het ruime beleidskader, met focus op onderzoek en innovatie maar ook ruimer naar andere beleidsdomeinen, rekening houdende met opdrachten van AMS.
Aanbevelingen en conclusies ▶ SWOT-analyse. ▶ Conclusies en aanbevelingen voor AMS. ▶ Conclusies en aanbevelingen voor de Vlaamse overheid.	



Om een onderbouwd antwoord te formuleren op de vooropgestelde evaluatievragen, gebruikten we een mix van methoden ('triangulatie'). Deze methoden worden gericht en gecombineerd ingezet om de verschillende evaluatievragen te beantwoorden. De volgende methoden werden ingezet:

- ▶ Documentenanalyse;
- ▶ Diepte-interviews;
- ▶ Netwerkanalyse;
- ▶ Internationale benchmark met drie vergelijkbare instituten (EM Lyon Business School, Frankrijk, Solvay Business School, België, en Copenhagen Business School, Denemarken);
- ▶ Panel van internationale experts.

1.4. Conclusies van de evaluatie

OPVOLGING AANBEVELINGEN VAN DE VORIGE EVALUATIE (2016) VAN DE ONDERZOEKSOPDRACHT VAN AMS

AMS heeft inspanningen geleverd om de aanbevelingen die geformuleerd werden in haar vorige evaluatie op te volgen en aan te pakken. Dit wijst op een engagement voor zelfverbetering en op het nut van dergelijke evaluaties. In totaal werden **drie aanbevelingen opgevolgd**. Een eerste aanbeveling aan AMS die volledig werd opgevolgd, was gerelateerd aan het specificeren van het groeitraject van AMS op het vlak van onderzoek. Een tweede aanbeveling die volledig werd opgevolgd, was om meer thematische focus te creëren en het aantal competentiecentra in de R&V-unit te verminderen. Momenteel geeft AMS aan twee competentiecentra te hebben (of kernthema's, namelijk 'Ecosystems, innovation & entrepreneurship' en 'Next generation work') en twee transversale thema's (namelijk 'Sustainability' en 'Leadership'). De laatste aanbeveling die werd opgevolgd, had te maken met de set van KPI's die AMS had geformuleerd in het ontwerp van haar strategisch plan. Deze voorgestelde KPI's werden daaropvolgend sterk aangepast, het aantal werd teruggebracht en ze werden ingedeeld volgens vier dimensies (personeel, financiering, publicaties en impact).

Verder zijn **twee aanbevelingen gedeeltelijk opgevolgd of zijn nog steeds (gedeeltelijk) geldig**. Ten eerste werd gesteld dat AMS een goed ondersteunend hr-beleid moest instellen dat een vorm van risicobeheer bevatte. Echter, ook al heeft AMS tijdens de huidige convenantsperiode haar hr-beleid versterkt en verschillende acties ondernomen om het risico op/bij vertrek van sleutelfiguren te verminderen, toch blijft dit een aandachtspunt in de komende periode gezien de beperkte omvang van het onderzoeksteam. Ten tweede werd gesteld dat de veranderingen in het ontwerp van het strategisch plan van AMS voor 2017-2021 niet gekoppeld waren aan verwachte ontwikkelingen op gebied van managementwetenschappen en dat een businesscase ontwikkeld zou kunnen worden die de impact van de onderzoeksactiviteiten illustreert. AMS-vertegenwoordigers gaven aan geen concrete businesscase te hebben ontwikkeld maar wel te hebben geïnvesteerd in een valorisatietaskforce, alsook dat onderzoekers continu nieuwe paden en concepten in managementgerelateerde thema's verkennen en exploiteren.

Als laatste werd aan AMS ook een aanbeveling geformuleerd wat betreft de integratie van de twee structuren, het Vlaams Instituut voor Mobiliteit (VIM) en Flanders Inshape (FIS) in AMS. Er werd gesteld dat ervoor gezorgd moest worden dat de onderzoekscultuur van AMS gedeeld werd met deze structuren om de integratie te faciliteren. De integratie van VIM en FIS in AMS bleek echter niet succesvol tijdens deze convenantsperiode.

POSITIONERING EN ROL VAN AMS IN DE BELEIDSCONTEXT

De evaluatiebevindingen wijzen erop dat AMS haar onderzoeksopdracht tijdens de convenantsperiode heeft uitgevoerd in lijn met de relevante **Vlaamse beleidsprioriteiten**. In de eerste plaats ondersteunt AMS het bereiken



van de strategische doelstellingen in het Vlaams regeerakkoord 2019-2024, met name investeringen in een sterk O&O&I-systeem en interactie tussen actoren in de quadruple helix. De evaluatiebevindingen geven aan dat AMS zich positioneert in **essentiële O&O&I-ecosystemen** door actief in te zetten op netwerken en partnerschappen. Tegelijkertijd is er nog ruimte voor meer samenwerking onder meer met actoren verbonden aan het ecosysteem van de haven van Antwerpen en met (verschillende faculteiten van) de Universiteit Antwerpen. Verder draagt AMS bij aan de beleidsdoelstellingen voor de uitbouw van internationale excellentiecentra en wetenschappelijk onderzoek in toonaangevende businessscholen, door het uitvoeren van **hoogkwalitatief wetenschappelijk onderzoek over relevante thema's en met toenemende internationale impact**, in overeenstemming met de prioriteiten geformuleerd in onder meer de beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024 en de BBT's 2020-2024.

De werking van AMS ondersteunt de Vlaamse beleidsklemtoon op **Open Science en Open Data** via acties als de aanstelling van een Data Steward, de uitwerking van een datamanagementbeleid en de aanlevering van onderzoeksgegevens aan het FRIS-portaal. Een belangrijke mogelijke toekomstverbetering, die reeds onderzocht wordt door AMS, is het installeren van een geïntegreerd systeem voor automatische synchronisatie van gegevens met FRIS.

In lijn met strategische doelstellingen van het Beleidsplan Wetenschapscommunicatie 2022-2030 heeft AMS actief ingezet op **kennisverspreiding via verschillende mediakanalen**, gerichte mediapartnerschappen en evenementen.

Over het algemeen werd de onderzoeksopdracht van AMS uitgevoerd volgens **belangrijke principes van de Europese Onderzoeksruimte** (afgekort als ERA in het Engels). Concreet ondersteunt AMS de empirisch onderbouwing van beleid via onder andere, partnerschappen met openbare instellingen. Verder sluit het loopbaanbeleid voor AMS-onderzoekers aan bij de ERA-hervorming van onderzoeksevaluatie en -loopbanen, met een aantal verbetermogelijkheden (bv. duidelijker uitgestippelde carrièrepaden).

BELEID, STRUCTUUR EN BESTUUR VAN (DE R&V-UNIT VAN) AMS

Onderzoeks- en valorisatiebeleid van AMS

AMS is erg uitgesproken over haar ambitie om *'thought leadership'* te genereren in haar belangrijkste expertisedomeinen. Thought leadership verwijst naar een positie van invloed en autoriteit binnen een bepaald domein, waarbij een individu of organisatie wordt erkend als een leidende stem en expert in het vormgeven van discussies, ideeën en trends. Interviews en documentenanalyse tonen aan dat verschillende onderzoekers in de R&V-unit inderdaad als sterke thought leaders worden gezien (zeker op nationaal niveau) in hun expertisedomeinen (bv. Next generation work). Het belang van het genereren, behouden en exploiteren van thought leadership komt ook naar voren in het onderzoeks- en valorisatiebeleid van AMS.

AMS werkte tijdens de convenantsperiode verder aan haar onderzoeks- en valorisatiebeleid. Wat betreft haar **onderzoeksstrategie** focust de R&V-unit op het voeren van academisch en praktijkgericht onderzoek en het creëren van meerwaarde voor bedrijven en de maatschappij. Met betrekking tot academische publicaties stellen AMS-medewerkers dat ze verkiezen om te publiceren in tijdschriften van hoge kwaliteit met een grote impact boven het publiceren van meer academische output in tijdschriften van lagere kwaliteit (waarin publicatie over het algemeen gemakkelijker te bereiken is), wat ook volgens de experts een terechte keuze lijkt. Verder heeft AMS een succesvol executive PhD-programma dat veel executive doctoraatsstudenten aantrekt en dus onderzoeksoutput genereert.

Sinds 2024 besteedt AMS meer aandacht en middelen aan haar **valorisatiestrategie**. Zo werd er onlangs een nieuwe valorisatietaskforce opgericht die zich richt op het maximaliseren van het valorisatiepotentieel van de R&V-output naar de bredere samenleving en naar andere activiteiten binnen AMS (bv. onderwijs). Er werd ook



een valorisatiemanager aangesteld en er zijn nieuwe valorisatieroutes geïdentificeerd. Terwijl de route 'het opbouwen en opschalen van thought leadership' reeds goed ontwikkeld werd tijdens de huidige convenantsperiode, gaf de R&V-unit aan haar potentieel te willen maximaliseren via drie nieuwe routes, namelijk het optimaliseren van haar *Learning and Development* (L&D) portfolio, het ontwikkelen van haar netwerk in het bedrijfsleven en, in mindere mate, het inzetten op 'terugkerende en schaalbare inhoud'. Deze grotere focus op valorisatie wordt als positief aanzien door de consultant, het expertenpanel en de geïnterviewde stakeholders. Het blijft echter belangrijk om de valorisatiestrategie verder te expliciteren en om de verwachtingen ten aanzien van de onderzoekers met betrekking tot valorisatie scherp te stellen.

Structuur van de R&V-unit

Zoals in de vorige convenantsperiode wordt de R&V-unit gestructureerd aan de hand van '**competentiecentra**'. Tijdens deze convenantsperiode is, zoals bij de vorige evaluatie aanbevolen werd, het aantal competentiecentra aanzienlijk verminderd in vergelijking met de voorgaande periode (2012-2016). Het werd duidelijk uit de documentenanalyse en de interviews dat AMS in deze convenantsperiode op zoek is gegaan naar de meest optimale structuur voor de unit en dat die enkele keren gewijzigd is tijdens de huidige convenantsperiode. In de interviews met AMS-vertegenwoordigers werd aangegeven dat de R&V-unit momenteel (informeel) intern gestructureerd is volgens twee competentiecentra (of de hoofdthema's, namelijk Ecosystems, innovation & entrepreneurship en Next generation work) en twee transversale, horizontale thema's (Sustainability en Leadership). Volgens AMS-medewerkers is deze vereenvoudigde structuur belangrijk om het team zo efficiënt mogelijk te laten functioneren en flexibel te blijven om in te spelen op vragen en kansen uit de markt. Er wordt echter opgemerkt dat de structuur helder moet gesteld worden, zodat ook naar de buitenwereld een heldere profilering kan uitgedragen worden.

Bestuur, management en ondersteuningsorganen

AMS heeft in de afgelopen convenantsperiode verschillende veranderingen doorgevoerd in zowel het bestuur als het management van AMS en de R&V-unit, en AMS geeft aan continu op zoek te zijn naar de meest optimale manieren om de school te besturen. Wat betreft het **bestuursraden van AMS** is er momenteel een Algemene Raad, een raad van bestuur en een Internationale Adviesraad. Over het algemeen is men het erover eens dat de leden van de raad van bestuur zeer sterke, relevante en complementaire profielen zijn die elk een bijdrage kunnen leveren door hun rijke expertise, netwerken en marktkennis. Bovendien lijkt er voldoende afstemming te zijn tussen de verschillende bestuursorganen. De toegevoegde waarde van de Internationale Adviesraad voor de R&V-unit is op dit ogenblik minder uitgesproken.

Het **management en bestuur van de R&V-unit** is wat gewijzigd tijdens de convenantsperiode. In 2023 werd een **R&V-support-team** opgericht binnen de R&V-unit om administratieve en managementtaken over te nemen van de competentiecentrumleiders en om zo ruimte vrij te maken in het takenpakket van de onderzoekers zodat zij kunnen streven naar thought leadership. Geïnterviewden van AMS stellen dat dit team essentieel is voor het professionaliseren van de R&V-unit, voor het project- en datamanagement en voor het valoriseren van onderzoek. De **R&V-raad** is het belangrijkste besluitvormingsorgaan voor alle R&V-gerelateerde zaken, en behandelt alle kwesties met betrekking tot de competentiecentra. Nog in 2023 is de **valorisatietaskforce** (AMS-breed) opgericht met als doel het maximaliseren van valorisatiepotentieel van de R&V-output. Deze taskforce vergemakkelijkt de samenwerking tussen verschillende units in AMS om zo het bereik naar de samenleving te vergroten.

Verder zijn er nog twee organen opgericht om de samenwerking met de peterinstelling, de Universiteit Antwerpen, te structureren. De **Joint Innovation Council** is bedoeld om de werking, coördinatie en afstemming tussen beide instellingen efficiënter, transparanter en diepgaander te maken. De **Joint Financial Council** organiseert de financiële zaken met betrekking tot de samenwerking.



HR-TRENDS EN -BELEID

Tijdens de convenantsperiode is het **personeelsbestand van de R&V-unit afgenomen** van 28 VTE in 2017 tot 13,3 VTE in 2023. Dit komt mede doordat verschillende onderzoeksthema's (competentiecentra) tijdens de convenantsperiode zijn afgebouwd (bv. Smart mobility en Business design thinking doordat de integratie van VIM en FIS in AMS is mislukt). De beperkte onderzoekscapaciteit in het team is een van de **belangrijkste aandachtspunten voor AMS** in deze en de komende periode. Hoewel men inspanningen levert om de negatieve impact van het beperkte team te verzachten (bv. door samenwerkingen met onderzoekers van de UA, door het verminderen van het aantal competentiecentra), blijft de beperkte capaciteit mogelijks negatieve implicaties met zich meebrengen. Door beperkte capaciteit is het bijvoorbeeld moeilijker om grote (internationale) projecten aan te gaan, om thought leadership te claimen en te behouden, heeft het een invloed op de zichtbaarheid van het team, en is het team meer kwetsbaar bij vertrek van senior profielen.

Onderzoekers vinden AMS over het algemeen een aantrekkelijke werkplek gezien de maatschappelijke impact die gecreëerd wordt door het onderzoek en de nauwe relatie met de bedrijfswereld. Desalniettemin wordt aangegeven dat het werk **uitdagend** is (soms uitdagender dan in een klassieke universiteit) door de verschillende taken waaraan een onderzoeker werkt (het publiceren van academische output, het produceren van praktijkrelevante output, het verwerven van nieuwe projecten, het sluiten van partnerschappen, enz.). Dit leidt doorgaans tot een hogere **werkdruk**. De **flexibiliteit** die men heeft bij AMS en de mogelijkheid om geïndividualiseerde professionele paden te bewandelen, werden als positieve punten aangehaald door de onderzoekers. Hoewel deze flexibiliteit een duidelijk voordeel heeft, werd erop gewezen dat er **voldoende structuur aanwezig** moet zijn (bv. uittekenen van verschillende **carrièrepaden** en gerelateerde evaluatiecriteria) om een gevoel van zekerheid en houvast te bieden.

FINANCIËLE ANALYSE VAN DE R&V-UNIT VAN AMS

De R&V-unit van AMS haalt **inkomsten** uit verschillende bronnen, waarbij de periode 2017-2023 laat zien dat 11% van de totale inkomsten van de R&V-unit afkomstig waren van de EWI-subsidie. Het grootste deel van de inkomsten (55%, of €12,4 miljoen) kwam van partners en bedrijfsfinanciering, terwijl 25% (of €5,6 miljoen) afkomstig was van door gesubsidieerde projecten, zoals onderzoeksprojecten via ESF (nu Europa-WSE). Daarnaast waren er ook 'overige' inkomsten, zoals de belastingvrijstelling voor de loonkosten van onderzoekers.

De **EWI-subsidie** van de Vlaamse overheid dient als hefboom te fungeren om extra onderzoeksgelden te genereren. In 2017 bedroeg de ontvangen subsidie €320.800, en deze liep op tot €421.000 in 2023. Het aandeel van de EWI-subsidie in de totale inkomsten steeg echter van 6,7% in 2016 naar 17,6% in 2023. Dit als gevolg van een daling in de financiering vanuit partnerschappen, bedrijfsfinanciering en projectsubsidies. Het grootste deel van de EWI-subsidie werd in 2023 gebruikt om de loonkosten van de R&V-medewerkers te dekken, met een resterend deel voor het co-financieren van onderzoeksprojecten.

De **werkingskosten** van de R&V-unit van AMS omvatten uitgaven zoals onderzoeksfaciliteiten, het organiseren van netwerkactiviteiten, huur, enz. Deze werkingskosten schommelden rond de 30% van de inkomsten, met uitzondering van 2019 (22,2%) vanwege de hoge opbrengsten dat jaar. De **personeelskosten** daalden gedurende de convenantsperiode, in lijn met een dalend aantal onderzoekers.

De totale inkomsten van de R&V-unit daalden van €3,9 miljoen in 2016 naar €2,4 miljoen in 2023. Dit leidde tot fluctuaties in het **nettosaldo** van AMS. Deze fluctuaties benadrukken de noodzaak van een stabielere financieringsbasis.



PRESTATIES, RESULTATEN EN IMPACT

Beoordeling belangrijkste prestatie-indicatoren in het convenant

AMS heeft **zeer goed gepresteerd**, afgaande op de KPI's vastgelegd in het convenant, en met betrekking tot haar onderzoeksoopdracht. Alle afdwingbare KPI's werden behaald (d.w.z. KPI 1-3 en alle sub-KPI's) en bijna alle niet-afdwingbare (KPI 4 en sub-KPI's). In vele gevallen waren de effectieve resultaten substantieel beter dan de vooropgestelde streefwaardes. Tijdens interviews met vertegenwoordigers van AMS, werd het grote aantal KPI's en sub-KPI's genoemd als potentieel verbeterpunt en zelfs potentiële bedreiging omdat dit tijd en ruimte neemt die zou kunnen geïnvesteerd worden in andere impactvolle activiteiten (bv. het opnemen van adviserende rollen in beleidsvorming). Daarnaast werd ook aangegeven dat het groeiaspect dat in KPI 2 omtrent financiering wordt verwacht, moeilijk te halen is. Dit komt omdat, als er in één jaar een groot onderzoeksproject binnengehaald wordt dat meestal loopt over een paar jaar, het moeilijk wordt om zowel dit project uit te voeren als om opnieuw middelen en tijd te besteden aan nieuwe financieringsaanvragen (die indien succesvol, ook uitgevoerd moeten worden). Vandaar dat het nuttig zou zijn om streefcijfers vast te stellen die 'totalen' meten over een langere periode. Als laatste werd duidelijk in gesprekken met AMS-medewerkers dat hoewel de vier KPI-categorieën als relevant beschouwd worden, het beleid en de strategie van AMS niet per se actief rond deze KPI's gebouwd worden.

Wetenschappelijke impact van de onderzoeksactiviteiten

Van 2011 tot 2020 is AMS erin geslaagd haar **aantal publicaties te verhogen** van 5 in 2011 naar 39 in 2020. In 2021 en 2022 **daalde** het aantal publicaties echter tot 23 in 2022. Dit zou te wijten kunnen zijn aan het afnemende personeelsbestand en de strategie van AMS om de voorkeur te geven aan publicaties in impactvolle tijdschriften van hoge kwaliteit.

Dit laatste kan gestaafd worden door het feit dat de **impactindicatoren in de loop van de tijd inderdaad erg positieve trends en resultaten vertonen**. Het gemiddelde aantal citaties per publicatie neemt toe over de verschillende tijdshorizonten (2011-2014; 2015-2018; 2019-2020) en is hoog in de periode 2019-2020 met een gemiddelde van 10,45. De analyse toont ook aan dat de AMS-onderzoekers hun onderzoek publiceren in tijdschriften met een hogere impact dan wat gemiddeld zou verwacht worden in hun vakgebied. Ook het aandeel 'outstandingly cited/uitmuntend geciteerde' publicaties neemt toe doorheen de bestudeerde tijdshorizonten en ligt in de periode 2019-2020 hoger dan wat normaal gezien verwacht kan worden.

De bibliometrische analyse van AMS wijst ook op een **toenemende diversificatie** in de vakgebieden die in de wetenschappelijke output aan bod komen. Bovendien blijkt dat het aantal **internationale co-publicaties sinds 2020 afneemt**. AMS-medewerkers merkten echter op dat, hoewel heel veel executive doctoraatsstudenten internationaal zijn, ze meestal enkel geassocieerd zijn aan een Belgisch gastinstituut en hun output dus niet wordt meegeteld als internationale co-publicaties (aangezien de meting geen rekening houdt met nationaliteit maar met affiliatie).

Andere impact van AMS via onderzoeksactiviteiten

Naast wetenschappelijke impact heeft de onderzoeksoopdracht van AMS ook impact op **haar onderwijsactiviteiten**, bijvoorbeeld via het integreren van onderzoeksresultaten in bestaande programma's of door nieuwe programma's of cursussen op te zetten. Daarnaast is er ook een duidelijke impact op **bedrijven en beleidsmakers**, met tal van voorbeelden van bedrijven die geholpen werden met wetenschappelijk onderbouwde oplossingen voor hun vragen, met ontwikkelde tools (bv. de 'ReSet'-tool rond integratie na burn-outs en de 'Lizet'-tool voor zelforganiserende teams), of met op-maat-gemaakte trainingen die opgezet werden voor hun personeel. Daarnaast creëert AMS ook een **maatschappelijke impact** door ervoor te zorgen dat haar onderzoeksresultaten worden gedeeld met een zo breed mogelijk publiek. Dit gebeurt bijvoorbeeld via de traditionele pers en media



en online kanalen. Dit aspect wordt sinds kort geoptimaliseerd en gemaximaliseerd (bijvoorbeeld door de samenwerking met een PR-bureau). AMS werkt samen met kranten, tijdschriften en relevante vakbladen. Het heeft bijvoorbeeld een mediapartnership met Trends waarmee ze de jaarlijkse Trends Impact Awards organiseert. AMS organiseert en neemt ook deel aan evenementen en webinars die directe interactie met het publiek mogelijk maken. Via deze kanalen presenteren AMS-medewerkers hun onderzoeksresultaten, nemen ze deel aan discussies met experts en verspreiden ze hun thought leadership. De niet-afdwingbare KPI 4 rond het creëren van impact (met haar vijf sub-KPI's) werd jaarlijks (bijna) steeds gehaald en vaak sterk overschreden (met uitzondering van KPI 4.4 rond het aantal bezoekers op de onderzoekspagina's en blogposts van AMS in 2023).

SAMENWERKINGEN EN NETWERKEN VAN AMS

Strategie m.b.t. het aangaan samenwerkingen en partnerschappen

Aan het begin van de huidige convenantsperiode was het strategische doel om in elk competentiecentrum ten minste één samenwerkingsverband met een partner op te richten, gericht op één onderzoeker (genaamd 'leerstoel'). Dit resulteerde eerst in vijf samenwerkingsverbanden. Door factoren zoals de COVID-19-pandemie, marktonzekerheid en verschuivingen in partnerverwachtingen, werd het echter moeilijker om bedrijven te vinden die bereid waren om dergelijke leerstoelen te sponsoren. Daarom heeft AMS een nieuw partnerschapsmodel ontwikkeld dat zich richt op een **samenwerkingsmodel waarbij een beroep kan worden gedaan op de expertise van meerdere onderzoekers**. Een Head of Partnerships werd aangesteld, en is belangrijk bij het ontwikkelen en onderhouden van strategische partnerschappen. Het nieuwe model identificeert drie soorten partnerschapsinteracties: **gouden, zilveren en bronzen partners**. Het doel is om met een kleine selectie van gouden partners duurzame en innoverende samenwerkingen op te bouwen, terwijl kleinere samenwerkingen (zilveren en bronzen) ook worden ondersteund. Langdurige partnerschappen van drie jaar bieden beide partijen de tijd om impactvolle resultaten te ontwikkelen. Het expertenpanel merkt op dat het een uitdaging zal zijn om dit partnerschapsmodel operationeel te maken en benadrukt dat de door AMS gegenereerde inzichten ten goede moeten komen aan zo veel mogelijk bedrijven en non-profitorganisaties.

AMS neemt verschillende rollen op zich in samenwerkingen, zoals 'energizer', 'broker', 'challenger' en 'connector'. Deze rollen kunnen gecombineerd worden in langdurige samenwerkingen. Het expertenpanel is van mening dat er nog veel onbenut potentieel is voor AMS om meer samenwerkingen op te zetten en beveelt aan om dit potentieel verder te benutten. Samenwerken met verschillende partners, waaronder kennisinstellingen, publieke instellingen en private instellingen, is een belangrijk onderdeel van de strategie van AMS. Het versterken van samenwerkingen met bedrijven wordt gezien als een essentieel onderdeel voor het behouden van AMS als een vooraanstaande instelling op het gebied van managementonderwijs.

Samenwerkingen met kennis- en publieke instellingen

Wat betreft samenwerkingsverbanden met kennisinstellingen, heeft AMS een sterke band behouden met de **Universiteit Antwerpen (UA)**. De samenwerking is geïntensiveerd tijdens de huidige convenantsperiode, waarbij meerdere UA-professoren mandaten hebben binnen AMS. Er zijn structuren zoals de Joint Innovation Council en de Joint Financial Council opgericht om deze samenwerking te bevorderen en organiseren. Het executive PhD-programma in samenwerking met de UA is cruciaal voor het onderzoek van de R&V-unit, en telt momenteel ongeveer 110 ingeschreven deelnemers. Verder is het *Antwerp Centre for Entrepreneurship Research* (AntwerpCER) opgericht, dat ondernemerschapskennis integreert van onderzoekers van zowel AMS als de UA. Ook zijn er minder structurele samenwerkingen op gebieden zoals duurzaamheid. AMS werkt daarnaast samen met internationale academische instellingen op projectbasis, zoals met de Universiteit van Illinois, de Universiteit van Zuid-Afrika en de Universiteit van Singapore voor specifieke onderzoeksprojecten.

Hoewel AMS voornamelijk samenwerkt met de private sector, heeft het ook strategische partnerschappen met enkele **publieke instellingen**. De Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij (POM) West-Vlaanderen was tot 2021 een



strategische partner en sinds 2022 is Stad Antwerpen een belangrijke partner, met een subsidie van €300.000 in 2023. Daarnaast werkt AMS voor publieke organisaties aan subsidieprojecten, wat een belangrijke inkomstenbron is. Voorbeelden van dergelijke projecten in 2023 zijn onder andere samenwerkingen met Bpost en Mensura. Deze partnerschappen versterken de positie van AMS en bieden waardevolle onderzoeks- en financieringsmogelijkheden.

Samenwerkingen met private actoren

Als businessschool onderhoudt AMS sterke relaties met het bedrijfsleven. Tijdens de huidige convenantsperiode heeft AMS **strategische partnerschappen** opgebouwd met zowel private als publieke organisaties, waarbij in 2024 13 strategische partnerschappen actief zijn, waaronder 11 met private en 2 met publieke partners. Het aantal strategische partnerschappen schommelde tussen 5 en 13 gedurende deze periode, maar sinds 2020 bleef het aantal stabiel op minstens 11. Deze partnerschappen omvatten langdurige samenwerkingen met organisaties zoals SD Worx, Port of Antwerp en Johnson & Johnson. AMS streeft naar stabiele en impactvolle samenwerkingen, ondanks de fluctuerende financiering door private partners (bv. daling sinds 2020 door de COVID-19-pandemie).

AMS past een **flexibele benadering** toe in partnerschappen, waarbij het verschillende niveaus van samenwerking aanbiedt afhankelijk van de budgetcapaciteiten van de partner (cf. infra). Naast strategische partnerschappen gaat AMS ook ad-hoc-samenwerkingen aan met bedrijven voor **specifieke projecten**. Dit kan variëren van het bieden van wetenschappelijk onderbouwde bedrijfsoplossingen tot het aanbieden van opleidingen en consultancy. Recent betrokken projecten omvatten samenwerking met North Sea Port waarbij AMS ondersteuning bood bij het opzetten van een digitaal ecosysteem en voor Bpost waarbij AMS ondersteuning gaf in de hr-strategie. Het strategische partnerschapsmodel van AMS richt zich verder op **thought leadership** en de valorisatie van kennis door middel van L&D en zakelijke gemeenschappen. De partners van AMS erkennen de instelling als een belangrijke speler in het O&O&I-ecosysteem en waarderen het **co-creatie-aspect** van de samenwerkingen. AMS ontwikkelt bovendien **lerende netwerken** en biedt haar partners tal van netwerkmogelijkheden via het Corporate Membership Network. Dit platform brengt bedrijven en kennispartners samen voor kennissessies en workshops, wat de ontwikkeling van nieuwe ideeën bevordert.

Het expertenpanel adviseert AMS om zo verder een overtuigend en **onderscheidend 'merk'** te creëren om nieuwe partners aan te trekken en bijkomende onderzoeksinkomsten te genereren, wat de strategische groei van AMS zal ondersteunen.

BENCHMARKANALYSE

Uit de vergelijking tussen AMS en de benchmarkinstellingen Solvay Brussels School of Economics and Management (SBS-EM, BE), Emlyon Business School (FR) en Copenhagen Business School (CBS, DK) komen een aantal leerpunten, gelijkenissen en verschillen naar voren:

- ▶ Een **belangrijk leerpunt** is dat AMS met een beperkte onderzoekscapaciteit erin slaagt impactvolle wetenschappelijke output te produceren die vergelijkbaar is met die van de twee best presterende benchmarkinstellingen (met name CBS en Emlyon).
- ▶ AMS is **vergelijkbaar met de benchmarkinstellingen** op het vlak van strategische onderzoeksprioriteiten, aanwezigheid in internationale netwerken en kwaliteitserkenning via de 'Triple Crown'-accreditatie. Ook ervaren de benchmarkinstellingen, net zoals AMS, een druk van tijdsintensieve internationale/EU-financieringsaanvragen.
- ▶ Het onderzoeksprofiel van AMS **onderscheidt zich van de benchmarkinstellingen** door een gespecialiseerd executive PhD-programma en een overgang van persoonsgebonden leerstoelen naar bredere samenwerkingsverbanden op lange termijn. Verder benadrukt de analyse een relatief grote



internationale diversiteit op het vlak van studenten bij AMS, maar een relatief beperkte internationale diversiteit op het vlak van academisch personeel van AMS.

BEOORDELING ONTWERP VAN STRATEGISCH PLAN 2025-2029

Ontwerp van strategisch plan 2025-2029

Het ontwerp van strategisch plan 2025-2029 geeft aan dat de R&V-unit wil doorgaan op **hetzelfde momentum**, wat betekent dat AMS via haar onderzoek state-of-the-art-managementkennis wil produceren die een positieve impact heeft op individuen, het bedrijfsleven en de maatschappij. Meer bepaald blijft AMS het belang benadrukken van academische nauwkeurigheid en praktische relevantie en versterkt het haar ambitie om **thought leadership** te genereren en te behouden. Verder zal AMS meer aandacht besteden aan het uitwerken en implementeren van haar nieuwe **valorisatiestrategie** waarvoor ze een gedetailleerd plan dat volgens drie tijdshorizonten is opgebouwd, heeft ontwikkeld. De motivatie voor deze strategie is het creëren van maximale waarde voor het bedrijfsleven en de maatschappij en het diversifiëren van inkomstenstromen. We kunnen concluderen dat deze stap belangrijk zal zijn in het genereren van meer inkomsten en om nieuwe inkomstenbronnen aan te boren.

Op het gebied van samenwerking wordt intern benadrukt dat het personeel niet in silo's moet werken en dat interdisciplinair onderzoek gestimuleerd wordt. Extern zullen samenwerkingsverbanden en partnerschappen in de kerngebieden van de R&V-unit onderhouden en gestimuleerd worden, wat vervolgens ook de groei van de R&V-unit moet stimuleren. Belangrijk is dat het ontwerp van het strategisch plan aangeeft dat vooral de **onderzoeksfinanciering die niet van de overheid komt essentieel zal zijn voor groei**, terwijl onderzoeksfinanciering van door de overheid gefinancierde projecten vooral een toegevoegde waarde voor R&V-unit zal vormen en de schaalvergroting zal ondersteunen. Bij het selecteren van partnerschappen en projecten met het bedrijfsleven is het belangrijk om selectief te zijn en het evenwicht te bewaren tussen strategische projecten op korte en lange(re) termijn. Ook het aangaan van internationale samenwerkingsverbanden wordt als prioriteit beschouwd.

Hoewel dit niet uitgebreid aan bod komt in het ontwerp van het strategisch plan, zal de relatie met de **Universiteit Antwerpen (UA)** van cruciaal belang zijn in de periode 2025-2029, gezien de huidige beperkte omvang van de R&V-unit. Door samen te werken met de UA kunnen nieuwe (internationale) netwerken worden aangeboord, kan meer kritische massa worden bereikt, kunnen ondersteunende diensten worden gedeeld, enz.

In het algemeen meldt AMS in haar strategische visie dat zij **in de periode 2025-2029 groei wil realiseren** in drie lagen: (1) onderhandelen over meerjarige onderzoekssubsidies, als een stabiele basis voor exploratie en exploitatie in de wetenschappelijke domeinen waarin AMS thought leadership heeft; (2) het ontwikkelen van structurele partnerschappen en onderzoeksfinanciering die niet vanuit de overheid komt om de verworven kennis toe te passen en een groeimarge te creëren; (3) het opschalen van het ecosysteem via contacten in de lerende netwerken. Deze lerende netwerken richten zich op bepaalde thema's en maken het mogelijk om potentiële klanten en partners te bereiken.

Financiële en hr-projectie

De financiële en personeelsprojectie van AMS voor de periode 2025-2029 zijn ingebed in een valorisatiestrategie die zich uitstrekt over de drie tijdshorizonten en die **twee verschillende financiële scenario's** bevat. Beide scenario's komen voort uit dezelfde strategische prognose, maar verschillen op basis van de verwachte financiering uit de EWI-subsidie. In beide scenario's blijft de interne organisatiestructuur constant, met behoud van twee competentiecentra en een gedeeld dienstencentrum (waarin vanaf 2025 een personeelsreductie wordt voorzien).

Het eerste scenario gaat uit van een verhoging van de EWI-subsidie, startend vanaf €600.000 in 2025 en een jaarlijkse verhoging van 10%. In dit scenario **groeien de inkomsten** van de AMS-competentiecentra, Next



generation work en Ecosystems, innovation & entrepreneurship. Het tweede scenario, met een bescheidener subsidieverhoging, **voorspelt een geringere inkomstengroei**. In het eerste scenario wordt een hogere groei in personeel voorzien dan in het tweede scenario. In het eerste scenario zou het aantal onderzoekers (in de twee competentiecentra) groeien met 7 VTE en het ondersteunend personeel dalen met 1 VTE. In het tweede scenario zou het aantal onderzoekers (in de twee competentiecentra) stijgen met 1 VTE en het ondersteunend personeel dalen met 1 VTE. Beide scenario's benadrukken de invloed van de EWI-subsidie op het vermogen van AMS om haar personeelsbestand en activiteiten uit te breiden om haar strategische ambities te verwezenlijken. Het eerste scenario geniet de voorkeur van AMS omdat het zo haar bredere impactdoelstellingen kan bereiken.

De consultant en het expertenpanel concluderen dat beide scenario's voornamelijk uitgaan van een 'business as usual'-visie waarbij in beide scenario's in eerste instantie gebouwd wordt op een status-quo. Er wordt dan ook aangeraden om de scenario's te herwerken waarbij het eerste scenario voldoende hoge groeiambities toont.

1.5. SWOT-analyse

Sterktes	Zwaktes
▶ Sterke, productieve academische (praktijkgerichte) senior profielen die impactvolle academische output van hoge kwaliteit produceren. ▶ Sterke kennis van het bedrijfsleven en de industrie en sterke relaties via studenten (projecten, scripties), alumni, masterclasses, onderzoeksprojecten en partnerschappen. ▶ Sterke praktijkgerichte output, zoals barometers en tools voor bedrijven en de samenleving. ▶ 'Thought leadership' in – voor AMS – belangrijke thema's en sterke nationale reputatie (bv. op het gebied van de haven, Next generation work, en Ecosystems, innovation & entrepreneurship). ▶ 'Triple Crown'-accreditatie die ook zichtbaarheid genereert. ▶ Media-aanwezigheid en professionalisering van onderzoeksvalorisatie. ▶ Interdisciplinair onderzoek. ▶ Sterke raad van bestuur.	▶ Beperkte onderzoekscapaciteit en klein team, waardoor het moeilijk is om mee te doen aan grote (internationale) onderzoeksprojecten. ▶ Dalende trend in onderzoeksbudgetten. ▶ Het claimen en behouden van thought leadership vereist veel tijd om te focussen en creatief te werken in deze thema's. Dit staat in contrast met de hoeveelheid tijd die nodig is om financiering, onderzoeksbudgetten, enz. aan te trekken. ▶ Verschillende financieringskanalen (bv. Interreg, ESF (nu: Europa-WSE)) vereisen co-financiering, wat moeilijk is gezien de financiële situatie van AMS. ▶ Beperkte hefboomwerking van EWI-onderzoekssubsidie. ▶ Geen duidelijke branding van de R&V-strategie van AMS. ▶ Het ontbreken van enkele duidelijke en transparante hr-beleidslijnen (in het bijzonder carrièrepaden). ▶ Werk-privébalans van onderzoekers.
Opportunities	Bedreigingen
▶ De lokale verankering in het Antwerpse ecosysteem verder uitbreiden met het oog op meer samenwerkingsverbanden met bedrijven. ▶ Intensiveren en structureren van de samenwerking met de Universiteit Antwerpen	▶ Grote tijdsinvesteringen en grote concurrentie bij aanvragen voor onderzoeksfinanciering. ▶ Fluctuerende succesratio's wat betreft aanvragen voor onderzoeksprojecten. ▶ Vervallen in kortetermijndenken wat betreft het aangaan van projecten en partnerschappen.



(UA) en het aangaan van samenwerkingen met verschillende faculteiten binnen de UA.	▶ Beperkt team van onderzoekers en experts, wat grote risico's met zich meebrengt indien iemand zou vertrekken.
▶ Versterken en verder specificeren van de valorisatiestrategie, het professionaliseren van de ondersteuning en het geven van stimulansen voor valorisatie voor individuele onderzoekers.	▶ Concurrentie van andere managementscholen, digitale substituten en consultancybureaus.
▶ Inzetten op het creëren van nieuwe leads door de geloofwaardigheid en zichtbaarheid die AMS genereert via haar valorisatie, aanwezigheid in de media en thought leadership.	▶ De onzekere, complexe economische situatie en een volatiel ondernemingsklimaat.
▶ Wendbaarheid van AMS behouden (blijven inspelen op actuele onderwerpen en trends, zoals AI, duurzaamheid, innovatie, duurzame loopbanen).	
▶ De persoonlijke internationale netwerken van onderzoekers activeren om nieuwe activiteiten te genereren.	
▶ Lerende netwerken gebruiken als opstap naar nieuwe duurzame samenwerkingsverbanden (bv. deelname aan masterclasses) en partnerschappen.	

1.6. Aanbevelingen aan AMS en de Vlaamse overheid

Het is duidelijk dat AMS en haar R&V-unit opereren in een **omgeving die onderhevig is aan evolutie en belangrijke uitdagingen kent**. Zo is er de stijgende competitie voor onderzoeksfinanciering die AMS parten speelt en ondervindt AMS tevens meer competitie door, o.a., de digitale substituten. Verder heerst er een onzekere, complexe economische situatie en een volatiel ondernemingsklimaat, mede veroorzaakt door (geo)politieke volatiliteit, wat een invloed heeft op de activiteiten en samenwerkingen van AMS en haar R&V-unit. Deze groeiende uitdagingen vereisen een continue beoordeling en zo nodig, bijsturing, van de onderzoeksstrategie van AMS. Tegelijkertijd staan AMS en haar R&V-unit voor een kritiek punt waarbij, volgens de consultant en de internationale experts, groei broodnodig is – zowel wat betreft VTE als inkomsten – om de missie te kunnen nastreven.

In deze context werden door de consultant aanbevelingen geformuleerd opdat zij hun werking kunnen optimaliseren in de komende periode.

AANBEVELINGEN AAN AMS

1. AMS en haar R&V-unit beogen om via haar onderzoeksstrategie 'thought leadership' op te bouwen in enkele strategische kennisvelden, en om die expertise ook in te zetten om het onderwijs en onderzoek te valoriseren. Hiervoor is het echter cruciaal om een **unieke, onderscheidende profilering van de AMS-onderzoeksstrategie** te ontwikkelen en deze consistent uit te dragen naar de buitenwereld. Deze profilering bouwt idealiter op de combinatie van de *core* thematische expertise van de R&V-unit en de speerpunten van het AMS-ecosysteem



(missie, visie, waarden), rekening houdend met de profilering van concurrerende/andere instellingen. Dit is belangrijk aangezien het momenteel soms niet geheel duidelijk is wat de *'unique selling proposition'* (USP) van het aanbod en profiel van de R&V-unit van AMS is, bv. door de vele verschillende visualisaties van AMS's onderzoeksthema's en -focus.

2. De R&V-unit heeft doorheen de convenantsperiode met verschillende formats gewerkt en de (thematische) structuur is meerdere malen gewijzigd, zowel intern als wat betreft communicatie naar de buitenwereld (zie de eerste aanbeveling). Ook wat de toekomstvisie betreft, is de interne organisatie nog niet volledig duidelijk en geeft men aan nog zoekende te zijn. Zo wordt in het ontwerp van strategisch plan (2025-2029) nog steeds gesproken over vijf competentiecentra waarvoor onderzoeksdoelen worden opgesteld, terwijl in de gesprekken met AMS-medewerkers veel vaker de nadruk wordt gelegd op twee competentiecentra of *core* thema's en twee transversale domeinen, of op het feit dat men zich vooral ziet als één R&V-unit inclusief R&V-support-team. Het is wenselijk dat **AMS een keuze maakt wat betreft interne structuur en die ook handhaaft gedurende een langere periode**. Zo kan AMS haar energie en middelen investeren in de externe profilering van AMS in de plaats van in interne reorganisaties.
3. Voor zowel haar externe communicatie en *branding* (aanbeveling 1) alsook haar interne organisatie (aanbeveling 2), is het cruciaal dat AMS volledig vertrekt vanuit haar huidige sterktes en **haar huidige organisatie en werking consolideert** alvorens nieuwe competentiecentra op te richten.
4. AMS maakt – terecht volgens de consultant en het expertenpanel – de strategische keuze om haar valorisatieluik op hetzelfde niveau te zetten als haar onderzoeksluik (i.e., beide luiken zijn even belangrijk). Om deze strategie te doen slagen, is een **verdere explicitering en uitwerking van deze valorisatiestrategie** wenselijk en dienen de **verwachtingen over de rol van de onderzoekers** op het vlak van valorisatie aangescherpt te worden. Zo wordt aangeraden om keuzes te maken binnen het ruime scala aan mogelijke valorisatie-acties die nu geïdentificeerd werden en te focussen op die acties die de grootste impact kunnen genereren. Verder is ook een sterke branding belangrijk in de valorisatie-activiteiten en wordt de R&V-unit aangemoedigd om een keuze te maken tussen het branden van AMS als businessschool versus het branden van de competentiecentra als merken op zich.
5. Het aantal medewerkers in de R&V-unit is tijdens de convenantsperiode sterk gedaald en bedroeg in 2023 nog 13,3 VTE, waarvan 9,8 VTE onderzoeksprofielen. Schaal is echter cruciaal om thought leadership uit te bouwen en te behouden binnen Vlaanderen en in Europa en om voldoende onderzoekscapaciteit te hebben binnen het team. Bijgevolg is een **schaalvergroting van de R&V-unit wenselijk** om stappen vooruit te kunnen zetten op het vlak van onderzoek, valorisatie, visibiliteit en erkenning en het aantrekken van (internationaal) talent. Een uitbreiding van het onderzoeksteam lijkt dus noodzakelijk om voldoende kritische massa te hebben om zowel te werken op het werven van binnenlandse en Europese projectfinanciering, het ontwikkelen van (langetermijn)partnerschappen, het uitvoeren en valoriseren van onderzoek, enz. Verder is uitbreiding ook cruciaal om de kwetsbaarheid van de R&V-unit te verminderen en zo het potentiële vertrek van sleutelfiguren in het team te kunnen opvangen.
6. AMS kan haar **bestuursorganen nog verder uitbouwen, optimaliseren en inzetten**. Zo kan ze haar sterke **raad van bestuur** inzetten in de positionering en verdere uitbouw van AMS en haar ecosysteem (bv. de CEO van de haven van Antwerpen is bijvoorbeeld recent lid geworden van de raad van bestuur). Tijdens de interviews werd belicht dat de **Internationale Adviesraad** de laatste tijd minder toegevoegde waarde bracht voor de R&V-unit. Daarom wordt aangeraden om een hervorming ervan te overwegen. Bij een hervorming dient grondig en strategisch nagedacht te worden over, onder andere, de opdracht van de raad, de samenstelling, en de positionering binnen het bestuur, zodat de raad een toegevoegde waarde biedt (bv. aan de strategievorming, aan de versterking van AMS in het buitenland enz.). Verder dient voortdurend geëvalueerd



te worden hoe het bestuur van AMS 'lean en mean' gehouden kan worden of om deze verder te stroomlijnen om de veelheid aan verschillende organen en de verschillende opgezette councils efficiënt te blijven laten werken.

7. Open samenwerking is een belangrijke pijler en strategische keuze van AMS die ook benadrukt wordt in haar ontwerp van strategisch plan (2025-2029). Daarnaast is haar 'leerstoelmodel' waarbij samenwerkingen opgebouwd zijn rond één centrale figuur geëvolueerd naar een 'partnerschapsmodel' op basis van thematische gebieden waarbij meerdere onderzoekers worden betrokken. Deze strategische keuze lijkt gerechtvaardigd en relevant volgens de consultant en de internationale experts. Echter, in de komende periode zal het voor AMS belangrijk zijn om **meer (langdurige) partnerschappen met bedrijven en organisaties** af te sluiten op basis van haar thought leadership in de niches van haar ecosysteem. Zeker het **Antwerpse lokale ecosysteem** (met haar vele internationale spelers, bv. Johnson & Johnson, de haven van Antwerpen) is erg uitgebreid, bevat verschillende belangrijke en relevante sectoren en heeft voor AMS nog veel 'onbenut potentieel'.
 - a. Ten eerste wordt aangeraden om **concrete roadmaps te ontwikkelen** voor de competentiecentra (kernthema's) van AMS in lijn met de speerpunten (of focussectoren) van het AMS-ecosysteem (haven, gezondheidszorg en publieke sector, en de creatieve en ondernemende industrie). Deze roadmaps moeten, op basis van een gefundeerde en weldoordachte visie, een gestructureerde aanpak bieden om effectieve, duurzame en lucratieve partnerschappen te ontwikkelen. Dit kan gebeuren in co-creatie met de stakeholders en de partners in het ecosysteem (denk bijvoorbeeld aan de CEO van de haven van Antwerpen die recent tot de raad van bestuur van AMS toetrad). Belangrijk bij de uitwerking van deze roadmaps is om te focussen op **kapitaalkrachtige actoren** (i.e. die in staat zijn partnerschappen aan te gaan) zoals organisaties in de media- en entertainmentsector voor het speerpunt 'creatieve industrie'. De internationale experts geven aan dat als een subsector niet kapitaalkrchtig genoeg is om partnerschappen aan te gaan (bv. kleine bedrijven en organisaties in de mode-industrie voor het speerpunt 'creatieve industrie'), deze beter niet nagestreefd worden.
 - b. Ten tweede wordt aangeraden om ervoor te zorgen dat zowel het **onderzoeks- als onderwijsaanbod van AMS inspeelt op de behoeften van het ecosysteem**. Dit is cruciaal om nieuwe partners aan te trekken en om de huidige partners te blijven boeien en binden. Het onderwerp 'duurzaamheid', waar AMS zich al grotendeels in specialiseert, is hier interessant, maar ook expertise rond de 'digital era', 'AI' en 'tech' zal opgebouwd moeten worden aangezien veel bedrijven hier momenteel mee worstelen en oplossingen voor zoeken.
8. AMS opteert ervoor om de **samenwerking met de Universiteit Antwerpen op meerdere vlakken te intensifiëren**. Op die manier kan AMS samen met de UA onderzoeksprojecten ontwikkelen en uitwerken, EU-netwerken ontsluiten, (nieuwe) financieringskanalen aanboren, gebruik maken van ondersteunende diensten, de schaal van het onderzoeksteam uitbreiden en haar valorisatiekracht versterken. Gezien de beperkte schaal van de R&V-unit lijkt dit een terechte beslissing.
 - a. Het valt aan te bevelen dat AMS haar synergie met de UA verder ontwikkelt dan enkel met de Faculteit Bedrijfswetenschappen en Economie waarmee AMS nu vooral samenwerkt. Het is wenselijk dat AMS ook een relatie met **andere faculteiten** uitbouwt in functie van haar speerpunten (bv. met de Faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen, het Universitair Ziekenhuis Antwerpen, en de Faculteit Toegepaste Ingenieurswetenschappen). Dergelijke relaties kunnen helpen om het digitale tijdperk en de relevantie ervan voor de huidige en toekomstige business- en managementlandschappen te begrijpen (bv. gezondheidszorg, digitalisering, AI). Verder bouwen op



de expertise en het netwerk van deze faculteiten kan kansen bieden voor het uitbreiden van de R&V-activiteiten. Hierbij is het belangrijk dat AMS nieuwe raamwerken voor samenwerking met de UA opzet.

- b. In samenwerkingen met de UA is het belangrijk om AMS in te zetten als een businessschool die **sneller en wendbaarder** is in het ontwikkelen en aanbieden van nieuwe opleidingen en nieuw onderzoek die inspelen op de vragen en noden van de markt, dan universiteiten waarbij het opzetten van nieuwe onderzoeken, programma's, opleidingen en cursussen vaak veel complexer is.
 - c. Continueer de **ontwikkeling van samenwerkingsverbanden** met experts van zowel AMS als de UA rond bepaalde belangrijke kernthema's of speerpunten van AMS. Een goed voorbeeld is het centrum rond innovatie en ondernemerschap (Antwerp Centre for Entrepreneurship Research (AntwerpCER)) dat recent werd opgericht. Op die manier wordt de expertise vergroot, kan men een beroep doen op een breder netwerk (netwerk van AMS- en UA-experten) en is de schaalgrootte voldoende om onderzoeksprojecten op te zetten en uit te voeren.
9. Als managementschool heeft AMS drie functies, namelijk onderwijs, onderzoek en het leveren van dienstverlening. In de toekomst blijft het belangrijk om de **interactie tussen deze drie functies, en in het bijzonder tussen onderzoek, onderwijs en valorisatie te onderhouden en versterken** ('one AMS', zoals vermeld wordt in het ontwerp van strategisch plan 2025-2029).
- a. Zo is het belangrijk om het **onderwijs en onderzoek** steeds dichter bij elkaar te brengen en de synergieën tussen beiden ten volle te benutten. Dit kan bijvoorbeeld door nog meer na te gaan hoe studentenprojecten in bedrijven kunnen bijdragen aan het onderzoek van AMS, en vice versa.
 - b. De internationale experts haalden ook aan dat de **masterprogramma's van AMS als hub voor innovatie** kunnen gebruikt worden om bv. strategische keuzes en nieuwe modules af te toetsen alvorens die breder in de markt te zetten voor bedrijven en organisaties. Dit werd al eens door AMS gedaan voor de nieuwe ESG-rapportage⁴.
 - c. Als laatste is het aan te raden om de – tot nu toe succesvol gebleken – **lerende netwerken** verder uit te bouwen en om de contacten en eerste kennismakingen via deze netwerken in te zetten en te gebruiken als opstap voor intensievere samenwerkingen met deelnemers.
10. Het is wenselijk dat AMS haar **verdienmodellen verder uitwerkt en optimaliseert** en dat de hefboom op de EWI-subsidie vergroot wordt. De internationale experts geven aan dat het belangrijk is dat AMS, en de R&V-unit zichzelf zien als een '*entrepreneurial venture*'⁵ en vanuit deze positie haar verdienenmodellen herzielt. Wat betreft de verdienenmodellen, worden de volgende aspecten belicht:
- a. Ten eerste lijkt het een terechte keuze dat AMS haar **EWI-subsidie wil investeren in onderzoekscapaciteit** om haar 'thought leadership' verder op te bouwen. Dit lijkt cruciaal voor verdere groei.
 - b. Normaal gesproken worden MBA's en internationale managementonderwijsprogramma's gezien als de *cash-cows*⁶ van managementscholen en genereren succesvolle programma's een

⁴ ESG-reporting, oftewel Environmental, Social, and Governance-rapportage, is een proces waarbij bedrijven informatie verstrekken over hun prestaties op het vlak van milieu, maatschappij en bestuur. Deze rapportages zijn bedoeld om transparantie te bieden aan stakeholders, zoals investeerders, klanten en de bredere gemeenschap, over de wijze waarop een bedrijf omgaat met duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheden.

⁵ Een 'entrepreneurial venture' is een nieuw bedrijf of project dat gestart wordt door een of meerdere ondernemende personen, vaak met het doel om innovatieve producten of diensten op de markt te brengen. Een entrepreneurial venture wordt gekenmerkt door risicobereidheid, innovatie en het streven naar groei en winstgevendheid.

⁶ De term 'cash-cow' wordt typisch gebruikt om producten of activiteiten aan te duiden die stabiele en voorspelbare inkomsten genereren. Deze inkomstenstromen helpen vaak andere delen van de organisatie te financieren en dragen bij aan de winstgevendheid.



inkomstensurplus. Het is aan te raden om te onderzoeken of een deel van de **inkomsten uit onderwijs getransfereerd kan worden naar de R&V-unit** om zo onderzoek en valorisatie te financieren.

- c. Het is belangrijk dat de R&V-unit blijft zoeken naar **nieuwe, relevante inkomstenstromen** die het kan aanboren, in het bijzonder uit haar valorisatie-activiteiten. In haar financiële projectie geeft AMS aan in de komende periode inkomsten te willen genereren uit haar L&D-aanbod en lerende netwerken, maar het is belangrijk om daarnaast ook steeds open te staan voor nieuwe inkomstenbronnen en om de huidige inkomstenbronnen te evalueren en indien nodig te optimaliseren. Dit bouwt verder op aanbeveling 4 waarin wordt aangeraden de valorisatie-acties met de meeste impact en mogelijke winstgevendheid verder uit te bouwen.
 - d. Zoals AMS ook zelf erkent, is het mogelijks interessanter om **selectiever** te zijn in het type van onderzoeksfinanciering waarop men wil inzetten en zo meer in te zetten op financieringskanalen waarbij geen of beperkte co-financiering vereist is om zo de hefboom op de EWI-subsidie te vergroten.
11. Inzake **AMS als werkomgeving voor onderzoekers** is het belangrijk dat AMS haar troeven versterkt en deze meer in de verf zet, en om terzelfdertijd en in de mate van het mogelijke, haar minder aantrekkelijke factoren remedieert. De troeven die naar boven kwamen tijdens deze evaluatie waren het multidisciplinair onderzoek dat gevoerd wordt, de maatschappelijke impact die gegeneerd wordt, de mix van academisch en toegepast onderzoek, de cultuur en de flexibele organisatie. De minder aantrekkelijkere of negatieve factoren die naar boven kwamen, waren het veelal kortetermijnperspectief, het feit dat er minder structuur is in de organisatie en taken en dat het vaak uitdagend is om meerdere taken tegelijkertijd uit te voeren (niet enkel academisch onderzoek, maar ook contact met bedrijven, praktische tools ontwikkelen, inzetten op valorisatie, enz.). Verder lijkt het wenselijk dat AMS een **hr-visie met meerdere uitgewerkte carrièrepaden** ontwikkelt en aanbiedt aan de AMS-onderzoekers, zodat de flexibiliteit toch gecombineerd wordt met een langetermijnperspectief (i.e., streven naar het 'flexicurity-model'⁷).
12. Het is wenselijk om het **executive PhD-programma verder te zetten** gezien de strategische voordelen dat het programma biedt, bijvoorbeeld in termen van onderzoeksoutput, aantrekkelijkheid van AMS, inkomsten en relaties met bedrijven. Echter, dit programma zou nog meer gebruikt kunnen worden om **sterkere en langdurige relaties** met de bedrijven waar doctoraatsstudenten werken (of bedrijven in hun netwerk) te creëren. Verder raadt het internationale expertenpanel aan een **executive PhD-vertegenwoordiger** aan te stellen om de belangen en bezorgdheden van deze doctoraatsstudenten tot uiting te brengen en te verdedigen.
13. AMS houdt best een open blik wat betreft **samenwerkingen en netwerken met buitenlandse instellingen**. Het is wenselijk om verder samenwerkingen aan te gaan met binnen- en buitenlandse managementscholen en universiteiten met al dan niet een managementschool. Bijvoorbeeld, voor (internationale) managementscholen die geïnteresseerd zijn in nieuwe executive onderwijsprogramma's, kan AMS fungeren als een organisatie die een opleidingsaanbod heeft dat kan worden aangepast aan de specifieke behoeften van die managementschool. Verder is het ook aan te raden dat de persoonlijke (internationale) netwerken van de AMS-onderzoekers en -medewerkers enerzijds en de netwerken van de school anderzijds voldoende te benutten om nieuwe activiteiten te genereren.

⁷ Het flexicurity-model biedt een combinatie van flexibiliteit en zekerheid (security) op de arbeidsmarkt. Het doel van dit model is om een evenwicht te vinden tussen de behoefte aan flexibiliteit en de behoeften van werknemers aan zekerheid.



14. AMS heeft voor haar volgende periode (2025-2029) een **financiële (en hr-) projectie** opgesteld waarbij ze bouwt op twee scenario's. Deze scenario's gaan echter voornamelijk uit van een 'business as usual'-visie waarbij in beide scenario's in eerste instantie gebouwd wordt op een status-quo. Het wordt aanbevolen om deze scenario's te herwerken naar de volgende twee scenario's:
- a. Een **offensief scenario** waarbij AMS streeft naar groei, zich meer opstelt als een '*entrepreneurial venture*' en de bovenstaande aanbevelingen incorporeert. Zo geeft het expertenpanel aan dat het huidige scenario 1 totale inkomsten veronderstelt van €3,1-3,2 miljoen in 2029, wat minder is dan de totale inkomsten die R&V jaarlijks genereerde in de jaren 2016, 2017, 2018 en 2019. Het panel geeft aan dat, om te slagen in de huidige omgeving met strategische uitdagingen en bedreigingen, de ambities van de R&V-unit in termen van groei hoger moeten liggen. Dit scenario kan dus herzien worden, waarbij gestreefd wordt naar meer groei, door bv. de gegeven aanbevelingen te incorporeren en meer inkomstenbronnen aan te boren.
 - b. Een **back-up-scenario** waarmee AMS haar resistentie kan testen ten aanzien van de uitdagende externe omgeving. Dit zou een soort van worstcasescenario kunnen voorstellen waarbij AMS het volatiele ondernemingsklimaat in acht neemt.
15. De performantie van AMS wordt geëvalueerd aan de hand van KPI's en sub-KPI's met jaarlijkse streefwaarden, die gekoppeld zijn aan de strategische en operationele doelstellingen. Er is echter **ruimte voor verbetering van de huidige set van KPI's**:
- a. Vooreerst heeft AMS veel KPI's en sub-KPI's in vergelijking met de omvang van de EWI-subsidie. Het valt daarom aan te bevelen om het **aantal KPI's van AMS te reduceren**. Dit is ook belangrijk om voldoende ruimte te laten om andere activiteiten en opportuniteiten na te streven die ontstaan tijdens de nieuwe convenantsperiode.
 - b. Bij reductie van het aantal KPI's is het belangrijk om enkel te focussen op indicatoren die echt relevant zijn voor de strategie van AMS op het vlak van R&V. De KPI's van AMS moeten dus **gerelateerd blijven aan en focussen op de twee hoofdopdrachten**, namelijk onderzoek en valorisatie. Vooral op het vlak van de sub-KPI's is hier momenteel verbetering mogelijk.
 - c. Bij het formuleren van de KPI's is het belangrijk ze eerder te richten op de **strategische doelstellingen** (wat willen we bereiken?) dan op operationele doelstellingen (hoe willen we deze doelen bereiken?).
 - d. Zoals in de vorige evaluatie van AMS en haar onderzoeksopdracht al werd aangehaald, is het zinvol om te overwegen om bepaalde **streefwaardes over meerdere jaren** te bepalen in plaats van voor elke sub-KPI jaarlijkse streefwaardes toe te kennen. Op deze manier wordt rekening gehouden met de doorlooptijd die nodig is om bv. financiering binnen te halen.
 - e. Vervolgens is het aan te raden dat de R&V-unit bovenstaande zaken in acht neemt en zelf een voorstel maakt (in haar ontwerp strategisch plan) voor toekomstige KPI's en streefwaarden die het als relevant beschouwt en realistisch maar uitdagend genoeg zijn (gezien haar groeiambities). Deze eerste aanzet kan meegenomen worden naar onderhandelingen over het nieuwe convenant en kunnen dan in dialoog met het Departement EWI bediscussieerd, aangepast en verfijnd worden.
16. Het is aan te raden dat AMS verder haar **interne kennis (intelligence) versterkt door haar data** consistent te monitoren, te analyseren en te gebruiken om haar werking te optimaliseren. AMS is gestart met het opzetten van een **informatiemanagementsysteem** dat inzicht moet geven in de R&V-performantie (door het aanwerven van een Data Steward). Dit is een terechte investering om de intelligence naar de onderzoekers intern te versterken en dient verder benut, uitgebreid en geoptimaliseerd te worden. Het is tevens belangrijk om deze



verzamelde intelligence te gebruiken bij de uitbouw van AMS's netwerken met buitenlandse partners (EU-projecten), bij acties naar (potentiële) partners en als input voor wetenschapscommunicatie.

17. Op haar website **bundelt AMS haar output** (bv. webinars, podcasts, publicaties, blogposts) per categorie en per onderwerp (<https://www.antwerpmanagementschool.be/inzichten>), wat een erg handig en transparant overzicht biedt en bijdraagt aan *Open Science* (het delen van onderzoek en onderzoeksoutput op een transparante en toegankelijke manier). Het is belangrijk om deze activiteiten te **continueren, en zo mogelijk, deze pagina meer te promoten**.

AANBEVELINGEN AAN DE VLAAMSE OVERHEID

1. Er is nog ruimte om de **afstemming tussen het Departement EWI en het beleidsdomein O&V** te verbeteren. Zo kan samengewerkt worden om de visie op instellingen voor postinitieel onderwijs en de wisselwerking tussen onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening scherp te stellen. Deze afstemming is belangrijk om te garanderen dat de visies van en op onderzoek en onderwijs gelijklopend zijn en onderwijs en onderzoek elkaar zoveel mogelijk versterken.
2. Het is wenselijk dat de Vlaamse overheid (en in het bijzonder het Departement EWI) een concrete visie ontwikkelt waarin haar verwachtingen ten aanzien van (de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van) instellingen voor postinitieel onderwijs wordt scherp gesteld in lijn met de overkoepelende doelen van het O&O&I-beleid. Hoewel wordt aangegeven dat het werkingskader van de businessschool wordt bepaald door het W&I-decreet, kunnen de verwachtingen verder geëxpliciteerd worden.
 - a. **Vragen** die deze visieontwikkeling richting kunnen geven, zijn bijvoorbeeld:
 - i. hoe passen businessscholen in het bredere O&O&I-landschap?
 - ii. welk soort onderzoek verwacht de Vlaamse overheid van instellingen voor postinitieel onderwijs: meer toegepast onderzoek of ook fundamenteel onderzoek? En voor businessscholen: academisch excellent (doctoraats)onderzoek of vooral onderzoek dat relevant is voor ondernemingen? Daaraan gekoppeld dient gereflecteerd te worden over de gewenste financieringsvormen (wetende dat bedrijven minder geneigd zijn om hoogstaand academisch onderzoek te financieren en meer geïnteresseerd zijn in toegepast onderzoek);
 - iii. verwacht de Vlaamse overheid dat de businessscholen complementair zijn aan elkaar, dat ze samenwerken?
 - b. Deze visieontwikkeling kan gekaderd worden in de beleidsdoelstellingen van het Departement EWI voor het Vlaams O&O&I-systeem (o.a., wetenschappelijke excellentie, kennisvalorisatie en -diffusie, vorming en opleiding van menselijk kapitaal, ambitieus ondernemerschap, interactie tussen actoren van de quadruple helix faciliteren, bijdrage tot de trio-transitie (digitalisering, klimaat & energie, geo-economisch)). Zo kan de bijdrage van de businessscholen aan deze generieke beleidsdoelstellingen gespecificeerd worden, gegeven hun identiteit en positionering in het Vlaamse O&O&I-systeem.
3. Het spreekt voor zich dat de bijdrage die verwacht wordt door de Vlaamse overheid in dialoog met de businessscholen verder geconcretiseerd kan worden. Hoewel de KPI's deze convenantsperiode grotendeels relevant waren en nog steeds zijn, is het wenselijk dat de **KPI's herzien worden**. Vooreerst heeft AMS veel KPI's en sub-KPI's in vergelijking met de omvang van de EWI-subsidie. Het valt daarom aan te bevelen om het aantal KPI's van AMS te reduceren (in samenhang met een reductie van strategische doelstellingen, zie aanbeveling 1). Bij deze reductie is het belangrijk om indicatoren te formuleren die echt **relevant zijn voor**





de strategie van AMS en voor de beleidsdoelstellingen van de Vlaamse overheid. De KPI's van AMS moeten dus gereëteerd zijn aan de twee hoofdopdrachten, namelijk onderzoek en valorisatie.

4. Ondanks de relatief beperkte EWI-subsidie heeft AMS de voorbije convenantsperiode voor alle KPI's de streefwaarden gehaald, en vaak overtroffen, en toont het sterke resultaten wat betreft wetenschappelijke excellentie en praktijkgerichte output. Echter, de R&V-unit heeft een kritisch punt bereikt waardoor het belangrijk is om in de komende periode aan groei te werken. Gezien de moeilijke economische situatie is, zoals ook de internationale experts aangeven, een **stijging in de basissubsidie van EWI** wenselijk om verder te groeien. Het is nodig dat AMS haar organisatie en werking consolideert, en daarom zal het belangrijk zijn dat de EWI-subsidie besteed wordt aan onderzoek en onderzoekscapaciteit. Op die manier moet ruimte gecreëerd worden om het thought leadership van AMS in haar kerndomeinen te versterken. Verder zou een verhoging van de EWI-subsidie ook moeten gekoppeld worden aan en leiden tot een hogere hefboom waarbij meer bijkomende middelen binnengehaald worden in verhouding tot het subsidiebedrag. Dit is momenteel niet het geval aangezien het aandeel van de EWI-subsidie in de inkomsten van de R&V-unit steeg doorheen de convenantsperiode.
5. Het is wenselijk voor AMS om diepere en uitgebreidere **samenwerkingen** aan te gaan met haar peterinstelling, Universiteit Antwerpen. Daarbij is het belangrijk om niet enkel samen te werken met de Faculteit Bedrijfswetenschappen en Economie, maar ook aansluiting te zoeken bij andere faculteiten in lijn met de speerpunten van AMS, zoals gezondheidszorg. Verder wordt ook aangeraden dat AMS samenwerkingen exploreert met andere binnen- en buitenlandse managementscholen, en wordt aangeraden dat ze zich verder integreren in het lokale ecosysteem en strategische nieuwe partners zoeken. Hierover kan gereflecteerd worden door de Vlaamse overheid (en in het bijzonder het Departement EWI) in het kader van een potentiële visieontwikkeling ten aanzien van businessscholen. Deze visie kan dan – in overleg met AMS zelf – als strategische of operationele doelstellingen worden opgenomen in het convenant, als KPI's, enz.
6. Aansluitend op de vorige aanbeveling werd aan AMS aangeraden om roadmaps te creëren die een gestructureerde aanpak bieden om effectieve, duurzame en lucratieve partnerschappen te ontwikkelen. In aanbeveling 7 aan AMS werd aangeraden om deze roadmaps in co-creatie op te stellen met de quadruple-helix-stakeholders⁸ in het ecosysteem. De Vlaamse overheid kan een **rol spelen in de ontwikkeling van deze roadmaps** als één van de quadruple-helix-stakeholders. De Vlaamse overheid kan immers meedenken en geconsulteerd worden over thema's en onderwerpen waarop AMS kan focussen. Vanuit deze gedachte kan de Vlaamse overheid haar groot netwerk en contacten inzetten bij de uitwerking van deze roadmaps. Het Departement EWI kan hier een rol spelen, maar ook actoren zoals de havencommissaris kunnen hier geconsulteerd worden.

⁸ Quadruple-helix-stakeholders omvatten de overheid, het bedrijfsleven, onderwijs en onderzoek en de maatschappij.

