



Evaluatie van de wetenschappelijke onderzoeksoopdracht van Antwerp Management School

Eindrapport (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



Inhoud

1 / Managementsamenvatting	4
1.1. Antwerp Management School	4
1.2. Beleidscontext van de evaluatie van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van AMS	5
1.3. Opzet van de evaluatie van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van AMS	6
1.4. Conclusies van de evaluatie	8
1.5. SWOT-analyse	15
1.6. Aanbevelingen aan AMS en de Vlaamse overheid	17
2 / Situering van de opdracht	25
2.1. Context van de evaluatie	25
2.2. Focus van de evaluatie	27
2.3. Mix van methoden	29
2.4. Leewijzer	31
3 / Antwerp Management School en haar convenant	32
3.1. AMS en haar onderzoeksopdracht	32
3.2. Belangrijkste aspecten van het convenant	34
4 / Beleidscontext en -evolutie	38
4.1. Vlaamse beleidscontext	38
4.2. Bredere langetermijnvisie en -strategie voor Vlaanderen	39
4.3. Europese en internationale beleidscontext	40
4.4. Bijdrage tot de beleidsdoelstellingen	40
5 / Opvolging van aanbevelingen van de vorige evaluatie	43
6 / Organisatiestructuur en human resources voor onderzoek en valorisatie	47
6.1. Competentiecentra als structuur	47
6.2. Bestuur, management en ondersteuningsorganen	51
6.3. R&V-personeelszaken	53
7 / Prestaties en resultaten van AMS	58
7.1. Doelstellingen en resultaten van de AMS-onderzoeksopdracht	58
7.2. Beoordeling van KPI's binnen het convenant	63



8 /	Onderzoeks- en valorisatiebeleid van AMS	65
9 /	Wetenschappelijke excellentie en andere impact van AMS	69
9.1.	Wetenschappelijke excellentie en impact van AMS	69
9.2.	Andere effecten van de onderzoeksactiviteiten van AMS	72
10 /	Samenwerking en netwerken van AMS	76
10.1.	Samenwerkingen met kennisinstellingen en publieke instellingen	78
10.2.	Samenwerkingen met private partners	82
11 /	Financiële analyse	88
11.1.	Inkomsten	88
11.2.	Kosten	95
11.3.	Netto Saldo	95
12 /	Ex-anteanalyse van de strategische visie van AMS	97
13 /	Benchmarking van AMS	103
14 /	SWOT-analyse	114
14.1.	Sterke punten	115
14.2.	Zwakke punten	117
14.3.	Opportunities	118
14.4.	Bedreigingen	118
15 /	Conclusies en aanbevelingen	120
15.1.	Algemene evaluatieconclusies	120
15.2.	Aanbevelingen	126
	BIJLAGEN	134
B.1 /	Lijst van gesprekspartners in de interviews	135
B.2 /	Lijst van geconsulteerde documenten	136
B.3 /	Evaluatievragen	138
	Ex-postperspectief (2016/2017-2024)	138
	Ex-anteperspectief (2025-2029)	139
B.4 /	Expertenrapport	140
B.5 /	Bibliometrische analyse van AMS	141





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 managementwetenschappen en kan afspraken maken met en opdrachten aanvaarden van regionale,

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"



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

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



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).	
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	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.

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)
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.	► 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 (zie Bijlage B.3 /), 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 onderzoeksopdracht. 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 onderzoeksopdracht 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 netwerk mogelijkheden 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.	▶ Beperkte onderzoekscapaciteit en klein team, waardoor het moeilijk is om mee te doen aan grote (internationale) onderzoeksprojecten. ▶ Dalende trend in onderzoeksbudgetten.



▶ 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.	▶ 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 (UA) en het aangaan van samenwerkingen met verschillende faculteiten binnen de UA. ▶ Versterken en verder specificeren van de valorisatiestrategie, het professionaliseren van de ondersteuning en het geven van stimulansen voor valorisatie voor individuele onderzoekers. ▶ 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. ▶ 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	▶ 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. ▶ Beperkt team van onderzoekers en experts, wat grote risico's met zich meebrengt indien iemand zou vertrekken. ▶ Concurrentie van andere managementscholen, digitale substituten en consultancybureaus. ▶ De onzekere, complexe economische situatie en een volatiel ondernemingsklimaat.



(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 kapitaalkrachtig 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 dichterbij 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 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 mogelijk 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

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.



de AMS-onderzoekers, zodat de flexibiliteit toch gecombineerd wordt met een langetermijnperspectief (i.e., streven naar het 'flexicurity-model').

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.
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

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.



gerelateerd blijven aan en focussen op de twee hoofdpodochten, 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 onderzoekopdracht 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 buitenlands 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 onderzoekopdracht 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 gerelateerd 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.





2 / Situering van de opdracht

2.1. Context van de evaluatie

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 onderwijs, het verrichten van wetenschappelijk onderzoek en het verstrekken van wetenschappelijke dienstverlening op het gebied van de managementwetenschappen." 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". De drie kerntaken, zoals gedefinieerd in de Codex Hoger Onderwijs worden als volgt door AMS ingevuld:

- ▶ **het verstrekken van postinitieel onderwijs.** AMS verzorgt postinitieel onderwijs in haar vakgebieden aan zowel binnen- als buitenlandse afgestudeerden van universiteiten en hogescholen. De postinitieële 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 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.

De Codex Hoger Onderwijs bepaalt ook dat instellingen voor postinitieel onderwijs onder bepaalde voorwaarden een subsidie kunnen krijgen van de Vlaamse overheid om de werkingskosten te dekken: 1) er moet een vijfjarige



beheersovereenkomst worden afgesloten met de Vlaamse Regering (met opvolging vanuit het Vlaams beleidsdomein Onderwijs en Vorming – in wat volgt verder afgekort als 'OV'); 2) er moet een samenwerkingsovereenkomst worden afgesloten met minstens één universiteit; 3) een vertegenwoordiger van deze universiteiten moet worden opgenomen in de raad van bestuur; 4) om de vijf jaar vindt er een externe evaluatie van de instelling plaats; en 5) er moet een jaarlijkse begroting, beleidsplan, jaarrekening en jaarverslag worden ingediend.

Tussen AMS en de Vlaamse Gemeenschap werd een beheersovereenkomst gesloten voor de periode 2020-2024 (hierna de 'OV-beheersovereenkomst' genoemd). Het Agentschap Hoger Onderwijs, Volwassenonderwijs en Studietoelagen (AHOVOKS) van het beleidsdomein Onderwijs en Vorming (OV) van de Vlaamse overheid staat in voor de opvolging van deze OV-beheersovereenkomst. De evaluatie van de uitvoering van de vijfjarige OV-beheersovereenkomst werd gepland in de eerste helft van 2024. Hiervoor werd een evaluatiecommissie ingezet.

AMS valt met betrekking tot haar onderzoeksopdracht en als instelling voor postinitieel onderwijs onder de bepalingen van het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en de financiering van het [Vlaams] wetenschaps- en innovatiebeleid (hierna het 'W&I-decreet' waarbij W&I staat voor Wetenschap en Innovatie). Artikel 61 van dit decreet bepaalt dat de Vlaamse overheid, 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**. AMS ontvangt een subsidie van het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie ('Departement EWI') om, onder andere, AMS uit te bouwen en te consolideren als een centrum voor wetenschappelijke excellentie met internationale erkenning.

In uitvoering van de bepalingen van het W&I-decreet werd een **convenant afgesloten** voor de periode van 1 januari 2017 tot 31 december 2022. In 2021 werd echter een addendum toegevoegd aan het lopende convenant. Dit addendum voorzag een verlenging van het convenant met twee jaar (2023 en 2024) zodat de einddatum ervan zou samenvallen met deze van de OV-beheersovereenkomst. Het convenant bevat, onder meer, 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. Wat betreft de onderzoeksopdracht van AMS stelt artikel 4 van het convenant dat AMS een bijdrage dient te leveren aan de realisatie van de beleidsdoelstellingen van de Vlaamse overheid inzake excellent academisch onderzoek bij de Vlaamse businessscholen. Het Departement EWI staat in voor de opvolging van dit convenant.

In overeenstemming met artikel 63 van het W&I-decreet moet de Vlaamse Regering erop toezien dat de onderzoeksprestaties van de instellingen voor postinitieel onderwijs worden geëvalueerd vooraleer het lopende convenant afloopt. De voorwaarden voor een (eventueel) nieuw convenant worden onder meer bepaald door de resultaten van de evaluatie. In het eerdergenoemde addendum aan het convenant is vastgelegd dat deze evaluatie in de **eerste helft van 2024** moet plaatsvinden en op 30 juni 2024 moet zijn afgerond.

De coördinatie van de evaluatie van het convenant gebeurt door de evaluatiecel van het Departement EWI. De evaluatie-opdracht werd toegewezen aan IDEA Consult⁹ en liep van december 2023 tot en met juni 2024. Conform de evaluatiepraktijk die het Departement EWI hanteert, werd deze evaluatie van AMS 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. Conform de

⁹ 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)



evaluatiepraktijk die het Departement EWI hanteert, 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.

2.2. Focus van de evaluatie

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 internationale context waarin ze opereert. De evaluatie houdt in het bijzonder rekening met het strategisch plan van AMS, de verschillende jaarrapporteringen, een analyse van de geleverde output en de impact van de wetenschappelijke activiteiten van AMS, een benchmark, een oordeel van een internationaal expertenpanel en de resultaten van de vorige evaluatie van 2016. Daarnaast heeft AMS ook een zelfevaluatie opgesteld en in het bijzonder een ontwerp van beleidsplan of strategisch plan (dit is het ex-antegedeelte van de zelfevaluatie) dat mee beoordeeld wordt in het kader van deze AMS-evaluatie.

Deze evaluatie omvat een ex-postluik en een ex-anteluik, alsook een specifiek luik met conclusies en aanbevelingen. Daarnaast zijn er inhoudelijk drie belangrijke evenwichten die worden gerespecteerd in de evaluatie:

1. Het evenwicht tussen het **intern** (vanuit het oogpunt van het evaluatievoorwerp zelf) en **extern** perspectief (vanuit het oogpunt van stakeholders);
2. Het perspectief van de organisatie **op zich** en het **systeemperspectief** (rekening houdend met andere actoren/instrumenten en op verschillende beleidsniveau en hun doelstellingenkaders);
3. Een **lokaal, regionaal tot internationaal** (in het bijzonder het EU-niveau) perspectief.

Deze perspectieven werken door in de volledige evaluatie: in het ex-post- en ex-anteluik en de conclusies en aanbevelingen.

Tabel 1 geeft een overzicht van de belangrijkste topics in de evaluatie van AMS, opgedeeld in het ex-post en het ex-anteluik.

Tabel 1. Focus van de opdracht voor de evaluatie van AMS

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).	



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.



Ex-postevaluatie (2016/2017-2024)	Ex-ante-evaluatie (2025-2029)
Aanbevelingen en conclusies ▶ SWOT-analyse. ▶ Conclusies en aanbevelingen voor AMS. ▶ Conclusies en aanbevelingen voor de Vlaamse overheid.	

2.3. Mix van methoden

Voor deze evaluatie werden verschillende evaluatievragen opgesteld die werden gevalideerd en besproken met zowel de stuurgroep als met het evaluatievoorwerp (zie Bijlage B.3 /). Om een goed onderbouwd antwoord te formuleren op de vooropgestelde evaluatievragen, gebruiken we een mix van methoden ('triangulatie'). Deze methoden worden gericht en gecombineerd ingezet om de verschillende evaluatievragen te beantwoorden, zoals weergegeven in Tabel 2.

Tabel 2. Overzicht van de evaluatiethema's en methodologieën voor de evaluatie van AMS

	Documenten-analyse	Diepte-interviews	Netwerk-analyse	Experten-panel	Benchmark	Bibliometrische analyse ECOOM
Beleidsplanning en -realisatie	X	X		X		
Werking, aansturing en governance, incl. financiële analyse	X	X		X	X	
Resultaten en impact	X	X	X	X	X	X
Ontwerp-beleidsplan 2025-2029	X	X	(X)	X	(X)	
AMS in relatie tot het W&I-systeem (rol, positie en bijdrage tot beleidskaders en agenda's)	X	X	X	X	X	

Hieronder lichten we elk van de methoden kort toe.

▶ Documentenanalyse

Er werd een analyse uitgevoerd van de beschikbare documenten en gegevens. Deze documenten werden voornamelijk ter beschikking gesteld door AMS en het Departement EWI, en omvatten onder meer de zelfevaluatie



van AMS¹⁰, de toekomstvisie over AMS door het Departement EWI en de bibliometrische analyse over AMS door het *Expertisecentrum Onderzoek en Ontwikkelingsmonitoring* (afgekort ECOOM). Deze documentenanalyse werd aangevuld met onze eigen inzichten die de consultant bijvoorbeeld verkreeg uit recente Europese opdrachten. De lijst van geraadpleegde documenten wordt gepresenteerd in Bijlage B.2 /.

► Diepte-interviews

De inzichten die voortkwamen uit de analyse van de beschikbare documenten en gegevens werden aangevuld en verrijkt op basis van een reeks diepte-interviews. Ten eerste werden interviews gehouden met vertegenwoordigers van AMS, zoals leden van de raad van bestuur en adviesraden, medewerkers van AMS met ondersteunende functies (bv. boekhouding) en academische directeuren van verschillende masteropleidingen van AMS. Daarnaast zijn ook interviews gehouden met beleidsvertegenwoordigers en samenwerkingspartners van AMS. Ten slotte werden ook Europese belanghebbenden gehoord, namelijk vertegenwoordigers van de geselecteerde benchmarkinstellingen. Alle geïnterviewden werden opgenomen in Bijlage B.1 /.

► Netwerkanalyse

Het doel van de netwerkanalyse was om een zo volledig mogelijk overzicht te krijgen van de relatie tussen AMS en haar verschillende doelgroepen, zoals de (Vlaamse en internationale) kennisinstellingen, het bedrijfsleven en de industrie, het maatschappelijke middenveld, publieke organisaties en de Vlaamse overheid. Deze netwerkanalyse liet toe om de sterktes en zwaktes van het netwerk van AMS te belichten. Verder liet de analyse ook toe om opportuniteiten te identificeren om het netwerk van AMS verder te versterken.

► Internationale benchmark

Er werd een internationale benchmark uitgevoerd om de prestaties en strategie van AMS te positioneren binnen het bredere kader waarin AMS opereert. De vergelijking tussen AMS en de benchmarkinstellingen werd gemaakt op basis van documentenanalyse, maar ook door middel van interviews met sleutelfiguren van deze benchmarkinstellingen. Tijdens deze interviews werden inzichten verworven over de verschillen in de instellingen en de strategische keuzes die ze maken. De geselecteerde internationale benchmarkinstellingen zijn EM Lyon Business School (FR), Solvay Business School (BE) en Copenhagen Business School (DK). Criteria voor selectie van de benchmarkinstellingen waren consistentie t.a.v. de vorige evaluatie en beschikbaarheid van bibliometrische gegevens (cf. analyse van ECOOM). De benchmarkanalyse wordt gepresenteerd in Hoofdstuk 13 /.

► Expertpanel

Voor deze evaluatie werd een panel van internationale experts samengesteld die AMS, haar strategie en prestaties tijdens een plaatsbezoek op 13 en 14 mei 2024 hebben doorgelicht. De internationale experts werden voorgedragen door de stuurgroep. Een experte maakte ook deel uit van het panel voor de evaluatiestudie van de onderzoeksoopdracht van AMS in 2016 (aangeduid met asterisk). Het panel bestond uit de volgende experts:

- Prof. dr. Hanna-Leena Pesonen, *University of Jyväskylä, School of Business and Economics*, Finland;
- Prof. dr. Harold Hassink, *Maastricht University, School of Business and Economics*, Nederland;
- Prof. dr. Karen Elliot*, *Birmingham University Business School*, Verenigd Koninkrijk;
- Prof. dr. Laurence Dessart, *HEC Liège*, België.

Op basis van hun verkregen inzichten en expertise stelden de experts een onafhankelijk rapport op, dat werd gevalideerd door de evaluatiecel. Het gevalideerde expertenrapport werd, waar relevant, geïntegreerd in dit rapport. Het volledige expertenrapport is te vinden in Bijlage B.4 /.

¹⁰ De zelfevaluatie is vertrouwelijk en werd opgesteld in het kader van de evaluatie. Deze zelfevaluatie omvat twee onderdelen: de zelfevaluatie ex post (periode 2016/2017-2024) en de zelfevaluatie ex ante (ontwerp strategisch plan voor de periode 2025-2029). Beide onderdelen vormden een belangrijke basis en uitgangspunt voor de evaluatie.



2.4. Leewijzer

Na de managementsamenvatting en dit inleidende hoofdstuk, wordt de rest van dit rapport als volgt opgebouwd:

- ▶ Hoofdstuk 3 / geeft een overzicht van de **belangrijkste kenmerken van AMS** als evaluatieobject en van de bepalingen in het **EWI-convenant**.
- ▶ Hoofdstuk 4 / beschrijft de Vlaamse en internationale **beleidscontext** waarin AMS ingebed is en geeft aan hoe AMS bijdraagt aan deze context.
- ▶ Hoofdstuk 5 / bespreekt of en hoe AMS en de Vlaamse overheid de **aanbevelingen** die gemaakt werden in de vorige evaluatie van de onderzoeksopdracht van AMS (2016) hebben opgevolgd.
- ▶ Hoofdstukken 6 / , 7 / , 8 / , 9 / , 10 / en 11 / analyseren de **activiteiten, de operationele werking en samenwerkingen** van AMS tijdens de huidige convenantsperiode. Ook worden in deze hoofdstukken de **prestaties, resultaten en impact** van de onderzoeksmissie van AMS beoordeeld.
- ▶ Hoofdstuk 12 / focust op de **strategische visie van AMS met betrekking tot onderzoek** voor de volgende convenantsperiode (2025-2029). Het geeft een overzicht van de belangrijkste strategische lijnen voor de volgende werkingsperiode, en het bespreekt de financiële en HR-projecties.
- ▶ Hoofdstuk 13 / presenteert de **benchmarkanalyse** waarin AMS vergeleken wordt met drie andere instellingen.
- ▶ Hoofdstuk 14 / presenteert de **SWOT-analyse**.
- ▶ Hoofdstuk 15 / bevat ten slotte de **conclusies en aanbevelingen** voor AMS en voor de Vlaamse overheid die voortvloeien uit deze evaluatie.

Als **bijlagen** zijn achtereenvolgens opgenomen:

- ▶ De lijst met gesprekspartners tijdens de interviews.
- ▶ De lijst van geconsulteerde documenten.
- ▶ De gevalideerde evaluatievragen.
- ▶ Het integrale expertenrapport.
- ▶ De bibliometrische analyse van AMS door ECOOM.





3 / Antwerp Management School en haar convenant

Het voorwerp van deze evaluatie is AMS, en in het bijzonder haar onderzoeksopdracht. Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de kenmerken van AMS die relevant zijn voor deze evaluatie en beschrijft de belangrijkste uitgangspunten van het convenant.

3.1. AMS en haar onderzoeksopdracht

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. Haar geschiedenis wordt geschetst in Kader 1. Vandaag biedt AMS acht voltijdse geavanceerde masterprogramma's, zeven executive masterprogramma's en een executive doctoraatsprogramma, open executive programma's (OEP) en op maat gemaakte leeroplossingen voor individuele bedrijven en organisaties (ook wel bedrijfsprogramma's genoemd).

In haar missie specificeert AMS dat zij een autonome, toekomstgerichte managementschool is die haar klanten wil helpen in duurzame waardecreatie, door het ontwikkelen van talent om 'Global Citizen' te worden, door zich meester te maken van de kunst om beslissingen te nemen en door mensen te leiden. In lijn met haar missie gelooft AMS dat drie waarden nodig zijn om een 'Global Citizen' te worden:

- ▶ Zelfbewustzijn ('*self-awareness*'), wat leidt tot een samenwerking met anderen;
- ▶ Mondiaal perspectief ('*global perspective*'), wat leidt tot vindingrijkheid om gepaste oplossingen te zoeken voor problemen en vraagstukken; en
- ▶ Maatschappelijk bewustzijn ('*societal consciousness*'), wat leidt tot duurzaamheid in essentiële economische processen, een fundamentele waarde voor het bedrijfsleven.

Het is de ambitie van AMS om niet de beste leiders VAN de wereld op te leiden, maar VOOR de wereld. Leiderschap, ondernemerschap en duurzaamheid staan hierbij centraal. AMS wil een partner zijn voor levenslang leren, ontwikkeling en transformatie met een positieve impact op individuen, organisaties en de samenleving. AMS



focust op **conceptueel¹¹ en empirisch¹² onderzoek** dat ons 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&V¹³) 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 (zie Figuur 5 voor alle businessunits). Deze unit voert **toegepast onderzoek¹⁴** uit in lijn met de strategische prioriteiten van de school.

In het algemeen heeft AMS een **sterk partnerschap met de Universiteit Antwerpen (UA)**, en in het bijzonder met de Faculteit Bedrijfswetenschappen en Economie. Ook heeft AMS sterke relaties met de industrie, variërend van kleine, lokale bedrijven en industriële partners tot multinationale en internationale partners. Bovendien behoort AMS momenteel tot de 1% van de businessscholen wereldwijd met drie internationale accreditaties (i.e., Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), de Association of MBAs (AMBA) en European Quality Improvement System (EQUIS), ook wel 'Triple Crown' genoemd, zie Kader 7).

Kader 1. Geschiedenis van (de onderzoeksopdracht van) AMS¹⁵

Sinds de oprichting heeft AMS een evolutie doorgemaakt om de businessschool te worden die het vandaag is. Deze evolutie wordt gekenmerkt door de volgende mijlpalen:

- ▶ Antwerp Management School werd in **1959 opgericht als een Instituut voor Postuniversitair Onderwijs (IPO)**. In die tijd had de school één *flagship*-programma: het Postuniversitair Programma in Bedrijfsbeheer (PPB) dat tegenwoordig Executive Master of Business Administration (EMBA) heet.
- ▶ In het midden van de jaren 1970 breidde het IPO haar programmaportfolio uit en nam het een leidende positie in binnen het managementonderwijs in Vlaanderen.
- ▶ In 2000 werd de **Universiteit Antwerpen Management School (UAMS) opgericht**. Dit was een integratie van het IPO, het Instituut voor Management en Bestuur (IMB), de Master in de Personeelswetenschappen van de Universiteit Antwerpen en het MBA-programma van de voormalige UFSIA¹⁶ en RUCA^{17,18}.
- ▶ In 2008 werd UAMS door de Vlaamse overheid formeel erkend als **autonome academische instelling** met de Universiteit Antwerpen als peterinstelling.
- ▶ In de periode 2009-2010 onderging de school een periode van introspectie en reflectie om de managementschool te herpositioneren, wat resulteerde in een naamsverandering van UAMS naar **Antwerp Management School (AMS)**. De focus op de internationale dimensie van de school nam ook toe, net als de aandacht voor het ontwikkelen van partnerschappen met bedrijven¹⁹.
- ▶ Van 2010 tot 2016 breidde AMS uit met **nieuwe expertisecentra en kennisnetwerken** op het vlak van onderzoek. In 2018 verhuisde AMS naar haar **nieuwe pand**. Dit nieuwe pand voldoet aan de duurzaamheidsprincipes van AMS.

¹¹ Conceptueel onderzoek richt zich op het verkennen van theorieën, concepten en kaders om bij te dragen aan theoretische vooruitgang.

¹² Empirisch onderzoek omvat het verzamelen en analyseren van gegevens om hypothesen te testen en theorieën te valideren om empirische kennis te genereren.

¹³ In het vervolg van de studie wordt telkens gerefereerd aan R&V wanneer verwezen wordt naar 'onderzoek en valorisatie'.

¹⁴ Toegepast onderzoek gebruikt wetenschappelijke kennis en methodologieën om echte problemen aan te pakken, met als doel praktische oplossingen te bieden.

¹⁵ <https://www.antwerpmanagementschool.be/nl/over-ams/geschiedenis>.

¹⁶ Universitaire Faculteiten Sint-Ignatius Antwerpen

¹⁷ Rijksuniversitair Centrum Antwerpen

¹⁸ De UFSIA (Universitaire Faculteiten Sint-Ignatius Antwerpen), RUCA (Rijksuniversitair Centrum Antwerpen) en UIA (Universitaire Instelling Antwerpen) vormden samen de Universiteit Antwerpen. Meer informatie vindt u hier: <https://www.uantwerpen.be/nl/overuantwerpen/organisatie/feiten-cijfers-rankings/geschiedenis/>.

¹⁹ Managementsamenvatting van het eindrapport van de 2016 evaluatie van AMS: https://www.ewi-vlaanderen.be/sites/default/files/2023-02/evaluatie_van_de_onderzoeksopdracht_ams_managementsamenvatting.pdf.



3.2. Belangrijkste aspecten van het convenant

Voor de huidige samenwerking tussen AMS en het Departement EWI van de Vlaamse overheid met betrekking tot de onderzoeksopdracht van AMS werd een convenant afgesloten dat van start ging op 1 januari 2017 en aanvankelijk zou eindigen op 31 december 2022. Een addendum²⁰ aan dit convenant specificeerde dat het convenant verlengd zou worden tot en met 31 december 2024 om ervoor te zorgen dat de einddatum van het convenant samenvalt met de einddatum van de OV-beheersovereenkomst. Het huidige convenant (verder "convenant 2017-2024 genoemd") is de opvolger van het vorige convenant dat de periode 2012-2016 besloeg.

Het convenant 2017-2024 impliceert een wederzijds engagement:

- ▶ (Art. 6). Het convenant legt de te realiseren **strategische doelstellingen** van AMS met betrekking tot onderzoek vast, evenals de **operationele doelstellingen**. Deze worden opgesomd in Kader 2 en Kader 3.
- ▶ (Art. 7). AMS engageert zich om jaarlijkse resultaten te behalen, gedefinieerd onder de vorm van **Kritieke Prestatie-Indicatoren** (KPI's). De KPI's en hun respectievelijke streefcijfers werden vastgelegd in het convenant. In het eerste addendum aan het convenant zijn doelstellingen voor 2023 en 2024 toegevoegd en daarnaast zijn enkele streefcijfers voor de jaren 2020, 2021 en 2022 naar beneden bijgesteld als gevolg van de COVID-19-pandemie. De KPI's uit het convenant staan hieronder (vetgedrukt) en bestaan uit verschillende sub-KPI's. De streefcijfers van de eerste drie KPI's zijn afdwingbaar (en het niet-behalen ervan is gerelateerd aan een financiële sanctie), terwijl de streefcijfers van KPI 4 richtinggevend maar niet afdwingbaar zijn. Een gedetailleerde analyse van de beoogde en behaalde resultaten voor deze KPI's wordt in detail besproken in Hoofdstuk 7 / van dit rapport.
 - **KPI 1. Personeel.** Aantal onderzoekers met topic Innovatie of passend in de prioriteitenagenda van de Vlaamse overheid, aantal gastonderzoekers, aantal startende doctoraatsstudenten.
 - **KPI 2. Financiering.** Omvang van onderzoeksprojecten (door en met AMS), bedrijfsfinanciering van onderzoek.
 - **KPI 3. Publicaties.** Aantal publicaties, aantal niet-'Web of Science (WoS)²¹ publicaties', aantal downloads van white papers of businesscases.
 - **KPI 4. Impact.** Aantal ontwikkelde toegepaste methoden, tools, enz. gericht op gebruik door ondernemingen; aantal nationale en internationale evenementen in samenwerking met het bedrijfsleven, middenveld of publieke organisaties gericht op disseminatie van onderzoeksoutput, deelname van organisaties aan activiteiten met onderzoeksoutput (bv. train-the-trainer, evenementen, keynotes, workshops, opzetten transformatietrajecten), aantal unieke paginaweergaves van onderzoekspagina's en blogposts van AMS, aantal unieke hits op Go Press en Google Alerts.
- ▶ (Art. 10). Daarnaast kan de Vlaamse overheid AMS belasten met bijzondere opdrachten (geregeld via een addendum aan het convenant) die passen in de maatschappelijke doelstelling van AMS erkend door het W&I-decreet. Het convenant vermeldt enkele **aanvullende opdrachten**:
 - AMS moet deelnemen aan het Vlaamse wetenschapscommunicatiebeleid en zich scharen achter de principes van het marketing- en communicatieplan ter zake.

²⁰ Eerste addendum bij het convenant tussen de Vlaamse Gemeenschap en Antwerp Management School (2017-2022).

²¹ Web of Science (of kortweg WoS) is een uitgebreid onderzoeksplatform dat toegang biedt tot wetenschappelijke literatuur in verschillende disciplines. Het indexeert peer-reviewed tijdschriften, conferentieverslagen en ander wetenschappelijk materiaal van hoge kwaliteit om onderzoek en samenwerking binnen de wetenschappelijke gemeenschap te vergemakkelijken.



- AMS heeft plichten met betrekking tot Open Data: het draagt bij tot de Open Data-doelstellingen van de Vlaamse overheid en levert kwalitatieve onderzoeksinformatie aan het FRIS²²-onderzoeksportaal. AMS actualiseert de informatie minstens vier keer per jaar.
 - Verder werkt AMS samen met de Vlaamse universiteiten en hogescholen. De aard en omvang van de samenwerking wordt beschreven in het jaarverslag van AMS voor de Vlaamse overheid.
- (Art. 11). Verder legt het convenant **de financiële engagementen van de overheid vast**. De Vlaamse overheid engageert zich ertoe om – onder voorbehoud van definitieve goedkeuring door het Vlaams Parlement – in de Vlaamse uitgavenbegroting jaarlijks een subsidie in te schrijven van:
- €320.000 in 2017;
 - €332.000 in 2018;
 - €344.000 in 2019;
 - €356.000 in 2020;
 - €368.000 in 2021;
 - en €380.000 in 2022
- voor het vervullen van de plichten van AMS. Dit bedrag kan jaarlijks worden aangepast aan de gezondheidsindex (en voor het eerst in 2017). In het eerste addendum bij het convenant worden de volgende subsidies vermeld:
- €392.000 in 2023;
 - en €404.000 in 2024.
- 90% van de subsidie wordt uitbetaald in drie onvoorwaardelijke schijven en 10% weerspiegelt een voorwaardelijke schijf die wordt uitbetaald op basis van het behalen van de streefcijfers van de eerste drie afdwingbare KPI's. De **onvoorwaardelijke schijven** worden jaarlijks als volgt uitbetaald:
- 40% binnen 30 dagen na ontvangst door het Departement EWI van het ondertekende ministerieel subsidiebesluit;
 - 40% na 15 juli;
 - 10% na 15 november.

De **voorwaardelijke schijf** van 10% wordt uitbetaald binnen 60 kalenderdagen na 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 prestatie van de afdwingbare KPI's, zoals bepaald in het volgende schema. Het is belangrijk op te merken dat een KPI alleen als behaald wordt beschouwd als al haar sub-KPI's behaald zijn.

²² Flanders Research Information Space (FRIS) verzamelt al het (gedeeltelijk) publiek gefinancierde onderzoek in Vlaanderen.



Tabel 3. Details van de prestatie-indicatoren

Aantal behaalde KPI's	Uitbetalingspercentage van het saldo van het voorwaardelijke deel van de subsidie
Alle KPI's	100%
2 van de 3 KPI's	50%
1 van de 3 KPI's	25%
Geen	0%

Bron: Convenant tussen de Vlaamse Gemeenschap en Antwerp Management School

Kader 2. Strategische doelstellingen

SD 1. De onderzoeksafdeling wordt **geherstructureerd** waarbij, onder meer, het aantal **competentiecentra** wordt beperkt.

SD 2. Uitbouw van een **netwerk van onderzoekers**, lokaal en internationaal, met het oog op de topics die een wetenschappelijke uitdaging vormen en praktijkrelevantie hebben.

SD 3. Uitbouw van **samenwerkingen tussen onderzoek en praktijk**; grensverleggend onderzoek van onderzoekers van AMS gericht op een grote impact in de ondernemingen en in de publieke sector. AMS-onderzoekers zijn gekend, niet alleen voor het genereren van nieuwe ideeën in hun vakgebied, maar ook voor het hebben van impact op de huidige businesspraktijken.

SD 4. Strategisch en toegepast onderzoek: de **hoogste academische standaarden** worden gehanteerd met het oog op publicatie in internationale academische tijdschriften en met effect voor de praktijk. Belangrijk hierbij is om de barrières tussen traditioneel geïsoleerde disciplines weg te werken.

SD 5. Ontwikkeling van **nieuwe topics, tools en methodes** die de ondernemingen en publieke sector in Vlaanderen klaarmaken voor de toekomst én die perfect geschikt zijn voor de implementatie in de ondernemingen, in de publieke sector en voor de opleiding van professionals en studenten.

SD 6. Geëngageerd: AMS verhuist de komende jaren naar een nieuwe locatie waar de Antwerpse eco-startups gevestigd zijn. **Integratie en verdere uitbouw van dit ecosysteem.**

Kader 3. Operationele doelstellingen

OD 1. Aantrekken van **(gast)onderzoekers** vanuit Vlaanderen en het buitenland met onderzoeksonderwerpen die passen in de prioriteitenagenda van de Vlaamse overheid en met wetenschappelijke impact. Deze onderzoekers dragen in belangrijke mate bij tot de naambekendheid van het uitgevoerde onderzoek in Vlaanderen en versterken bijgevolg het imago van de regio en AMS.

OD 2. Aantrekken van **professionals** die op zoek zijn naar relevante kennis en onderzoeksvaardigheden om deze toe te passen voor de hedendaagse businessproblemen in hun sector of werklek.

OD 3. Significante groei in de **omvang van onderzoeksprojecten**. Initiatie en medewerking in de Vlaamse en Europese onderzoeksprojecten. Nadruk op cross-disciplinair onderzoek en op samenwerking met **privépartners**. Groei zowel in strategisch alsook in toegepast en vraaggedreven onderzoek.

OD 4. Uitbouw en versterking van **ondersteunende diensten** voor onderzoekers om nieuwste ontwikkelingen, bevindingen en resultaten van onderzoek bekend te kunnen maken naar de academische wereld, naar de zakenwereld en publieke sector en indien relevant naar het brede publiek.



OD 5. De resultaten van de onderzoeksprojecten moeten **impact creëren in de ondernemingen en de publieke sector**, maar tegelijk hanteerbaar zijn door deze doelgroep en implementeerbaar in een steeds veranderend ondernemerschapslandschap.





4 / Beleidscontext en -evolutie

4.1. Vlaamse beleidscontext

Het **regeerakkoord 2019-2024 van de Vlaamse Regering** legt de beleidsintenties voor de huidige legislatuur vast. Het uitgangspunt is om Vlaanderen te versterken door creativiteit, veerkracht en durf en te streven naar internationale excellentie, met de ambitie om Vlaanderen in de top 5 van innovatieve kennisregio's in Europa te brengen (volgens het *Regional Innovation Scoreboard*²³). In de context van economie en innovatie benadrukt de Vlaamse Regering de belangrijke rol van de vier actoren binnen de '**quadruple helix**' – kennisinstellingen, ondernemingen, overheden en burgers – waarvan ook AMS deel uitmaakt. Door samen te werken binnen een co-creatief en transformatief O&O&I-model kunnen deze actoren maximale economische en maatschappelijke impact creëren. Twee strategische prioriteiten zijn bijzonder relevant voor AMS: investeren in gunstige voorwaarden voor een sterk O&O&I-model en verder investeren in de interactie tussen de actoren van het O&O&I-model.

In het regeerakkoord 2019-2024 staan verschillende andere voorstellen die van belang (kunnen) zijn voor instellingen voor postinitieel onderwijs, zonder dat AMS expliciet wordt genoemd. Zo wordt er in Europees verband sterk ingezet op **Open Science en Open Data**. De kennisinstellingen krijgen de verantwoordelijkheid om hierrond beleid te voeren, met specifieke aandacht voor data en digitalisering.

AMS wordt ook expliciet vermeld in de **beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024**²⁴, wanneer toegelicht wordt hoe de Vlaamse overheid focust op 'Onderzoek voor toonaangevende businessscholen in Vlaanderen' als strategische doelstelling. In deze beleidsnota wordt vermeld dat de overheid inspanningen zal leveren om de excellentiecentra met internationale erkenning in AMS (en Vlerick Business School (VBS)) uit te breiden en dat steun wordt verleend aan wetenschappelijk onderzoek aan de businessscholen.

In de **jaarlijkse beleids- en begrotingstoelichtingen (BBT) 2020-2024** wordt ook ingegaan op postinitieel onderwijs en de rol van AMS. Zo vermeldt de BBT voor begrotingsjaar 2020 de financiering van wetenschappelijk onderzoek aan AMS en VBS rond ondernemerschap en strategie, leiderschap, algemeen & financieel management, hr & people management en chain management. Het BBT voor 2021 vermeldt AMS, onder de strategische doelstelling

²³ https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/regional-innovation-scoreboard_en

²⁴ De beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024 bevat de grote strategische keuzes van de Vlaamse Regering in de beleidsvelden economie, wetenschappelijk onderzoek, innovatie en wetenschapscommunicatie. De beleidsnota neemt het regeerakkoord 2019-2024 als uitgangspunt en weerspiegelt de visie van de minister(s) verantwoordelijk voor de respectievelijke beleidsvelden.



'onderzoek voor toonaangevende businessscholen in Vlaanderen'. In het bijzonder zoomt het BBT voor 2022 in op de noodzaak van recurrente subsidies voor de onderzoeksopdracht van de businessscholen AMS en VBS, omdat zij – in tegenstelling tot universiteiten – geen (aanvullende) basisfinanciering voor wetenschappelijk onderzoek ontvangen zoals de Bijzondere Onderzoeksfondsen (BOF)²⁵. Tot slot wijst het BBT voor 2023 erop dat de convenanten van AMS en VBS eind 2024 aflopen en in 2024 geëvalueerd zullen worden. De BBT voor begrotingsjaar 2024 wijst hier eveneens op.

Tot slot wordt van instellingen die worden ondersteund door het Departement EWI, waaronder AMS, verwacht dat zij bijdragen aan de verwezenlijking van de strategische doelstellingen van het **Beleidsplan Wetenschapscommunicatie 2022-2030**²⁶ (zie art. 10 in het convenant). Dit omvat instellingen die bijdragen aan:

- ▶ Vlaanderen op de kaart zetten als topregio op het vlak van wetenschap, technologie en innovatie;
- ▶ Het grote publiek duidelijk, eenvoudig en genuanceerd informeren over voortgang en doorbraken in deze domeinen;
- ▶ Iedereen sensibiliseren voor het maatschappelijke, economische en culturele belang van wetenschap en technologie;
- ▶ Jongeren stimuleren tot studie- en beroepskeuzes in STEM-richtingen.

4.2. Breder langetermijnvisie en -strategie voor Vlaanderen

De "**Visie 2050: een langetermijnstrategie voor Vlaanderen**"²⁷ (gepubliceerd in 2016) van de Vlaamse overheid vat de ambitie voor Vlaanderen voor 2050 als volgt samen:

Het creëren van welvaart en welzijn op een slimme, innovatieve en duurzame manier in een sociaal, open, veerkrachtig en internationaal Vlaanderen, waarin iedereen meetelt. Die ambitie willen we realiseren door een nieuwe economie, voor een inclusieve samenleving en binnen de ecosysteengrenzen van onze planeet. De toekomstvisie wordt verder uitgediept aan de hand van negen thema's, met per thema de kansen en de uitdagingen.

Deze thema's zijn: (1) kennisontwikkeling als drijvende kracht, (2) slimme omgang met materialen, (3) een koolstofarme samenleving, (4) een robuust watersysteem, (5) een duurzame voedselketen, (6) een vlot en veilig mobiliteitssysteem, (7) wonen in een aantrekkelijke omgeving, (8) toegankelijke en hoogwaardige zorg en (9) een wendbare overheid. Tot slot formuleert dit visiedocument zeven transitieprioriteiten waarop de Vlaamse overheid zal inzetten om duurzame langetermijnoplossingen en systeeminnovaties te realiseren: (1) de transitie naar de circulaire economie doorzetten, (2) slim wonen en leven, (3) de sprong maken naar de industrie 4.0, (4) levenslang leren en de dynamische levensloopbaan, (5) werk maken van zorg en welzijn 4.0, (6) werken aan een vlot en veilig mobiliteitssysteem, en (7) zorgen voor een energietransitie.

Visie 2050 benadrukt ook het belang van Open Science, d.w.z. het initiatief om wetenschappelijk onderzoek en informatie toegankelijk te maken voor verschillende lagen van de maatschappij (amateuronderzoekers of professionals). In het bijzonder wordt gesteld dat Open Science de standaard moet worden in Vlaanderen: "de kenniscentra en onderzoekers in Vlaanderen werken op basis van het Open Science-model waardoor hun

²⁵ BOF staat voor "Bijzondere Onderzoeksfondsen" en ontleent zijn wettelijke basis aan het W&I-decreet. De BOF zijn bedoeld om fundamenteel onderzoek te stimuleren aan de universiteiten in de Vlaamse Gemeenschap en de beschikbare middelen worden jaarlijks verdeeld over de universiteiten door middel van een prestatiegerichte verdeelsleutel. Van de Vlaamse universiteiten wordt verwacht dat ze hun eigen onderzoeksbeleid uitstippelen als voorwaarde om in aanmerking te komen voor BOF-financiering. Er zijn drie types overheidsbijdragen voor de Bijzondere Onderzoeksfondsen, namelijk de basistoelage, de middelen die bestemd zijn voor de financiering van tenure track-mandaten en tot slot de middelen die bestemd zijn voor Methusalem-financiering. Dit laatste programma biedt een structurele financiering aan ervaren Vlaamse toponderzoekers die tijdens hun loopbaan al hebben aangetoond dat ze een onderzoeksgroep kunnen leiden, waardoor ze een langdurige vorm van persoonsgebonden financiering krijgen en minder afhankelijk worden van externe, projectgebonden financiering.

²⁶ In het Vlaams regeerakkoord 2019-2024 heeft de Vlaamse Regering al een groter gewicht toegekend aan transparante en toegankelijke wetenschapscommunicatie en methodieken om met burgers samen te werken. Wetenschapscommunicatie wordt beschouwd als een belangrijk instrument in de operationalisering van een quadruple-helix-beleid met vier centrale actoren, nl. kennisinstellingen, bedrijven, overheden en burgers.

²⁷ <https://www.vlaanderen.be/publicaties/visie-2050-een-langetermijnstrategie-voor-vlaanderen>.



fundamenteel onderzoek nog meer de drijvende kracht vormt achter economische innovaties, zowel in Vlaanderen als daarbuiten." Er wordt uitgekeken naar "kennisinstellingen die zich heroriënteren in dit veranderende landschap, waar verschillende maatschappelijke actoren onderzoek uitvoeren en kennis massaal wordt gedeeld." Deze ambitie is volledig overgenomen in het EWI-convenant (zie ook Hoofdstuk 3).

"**Vizier 2030: een 2030-doelstellingenkader voor Vlaanderen**" (gepubliceerd in 2018) is een tussenstap in de realisatie van Visie 2050 en bundelt de doelstellingen voor een duurzaam Vlaanderen tegen 2030. Voor AMS is het belangrijk dat de Vlaamse Regering in Vizier 2030 beslist om op korte termijn de uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling te verhogen tot 3% van het BBP²⁸, het aantal werknemers in onderzoek en ontwikkeling aanzienlijk te verhogen en de relatieve positie van Vlaanderen ten opzichte van de top van Europa te verbeteren. Dit (voornemen) heeft uiteraard een grote potentiële impact voor kennisinstellingen, in het bijzonder instellingen zoals AMS die zich expliciet engageren binnen de "quadruple helix".

4.3. Europese en internationale beleidscontext

De laatste decennia vonden op internationaal vlak een aantal evoluties plaats met betrekking tot het fundamenteel wetenschappelijk onderzoek, die ook relevant zijn voor de huidige AMS-evaluatie. Vooral de **internationalisering van het hoger onderwijs en onderzoek** is steeds belangrijker geworden, net als de maatschappelijke verantwoording en impact van onderzoek, en dit heeft ook zijn impact gehad op Vlaanderen en de Vlaamse instrumenten ter ondersteuning van wetenschappelijk onderzoek. Daarnaast zijn ook de beleidsondersteunende en financieringsinstrumenten op Europees niveau mee geëvolueerd met de beleidslijnen, om dit beleid verder te versterken.

Belangrijke mijlpalen voor de AMS-evaluatie houden verband met de invoering en vernieuwing van de **Europese Onderzoeksruimte** ("*European Research Area*" afgekort als **ERA**, in het Engels). De ERA-acties van de EU zijn een belangrijk aandachtspunt in deze context, met name de ERA-acties 3, 4 en 7. **ERA-actie 3** heeft betrekking op de hervorming van "*research assessment*" en dit van het niveau van de individuele onderzoeker tot het regionale of nationale niveau. Ook relevant is het toenemende belang van "*evidence-informed policymaking*"²⁹ waarbij beleidsmakers beter gebruik moeten maken van wetenschappelijke evidentie en expertise bij beleidsontwikkeling. Eveneens belangrijk is **ERA-actie 4** inzake "*aantrekkelijke onderzoeksloopbanen*" in het algemeen en "*intersectorale mobiliteit*" als specifiek aandachtspunt. **ERA-actie 7** inzake "*betere kennisvalorisatie*" is ook relevant voor AMS.

Tot slot wijzen we op het toenemende belang van empirisch onderbouwde beleidsvorming. Zo heeft de Europese Commissie in 2022 het Knowledge4Policy opgericht als platform voor empirisch onderbouwde beleidsvorming²⁹. Beleidsmakers worden aangemoedigd om beter gebruik te maken van wetenschappelijke evidentie en expertise bij beleidsontwikkeling.

4.4. Bijdrage tot de beleidsdoelstellingen

In dit hoofdstuk omschrijven we de algemene bijdrage van AMS aan de hierboven toegelichte beleidsdoelstellingen, met name de doelstellingen omtrent O&O&I en wetenschappelijke excellentie, kennisvalorisatie (incl. wetenschapscommunicatie), Open Science en Open Data, en aantrekkelijke loopbanen en

²⁸ Dit doel werd intussen bereikt, zie [Speurgids 2023 – Ondernemen & Innoveren](https://www.ewi-vlaanderen.be/speurgids-2023) (<https://www.ewi-vlaanderen.be/speurgids-2023>).

²⁹ https://knowledge4policy.ec.europa.eu/file/staff-working-document-supporting-connecting-policy-making-member-states-scientific-research_en.



evaluatie in onderzoek. De inzichten komen meer gedetailleerd aan bod in verschillende onderdelen van het rapport.

BIJDRAGE AAN O&O&I EN WETENSCHAPPELIJKE EXCELLENTIE

In lijn met de beleidsintenties van het Vlaams regeerakkoord 2019-2024, draagt AMS bij aan een sterk O&O&I-model in en buiten de Vlaamse context. De bevindingen van het expertenpanel geven aan dat **AMS zich positioneert in verschillende essentiële O&O&I-ecosystemen in de Antwerpse regio, in Vlaanderen en internationaal**. Via haar onderzoeks- en valorisatieactiviteiten functioneert AMS als een katalysator voor groei en innovatie. AMS interageert en maakt connectie met andere actoren in de 'quadruple helix' door actief in te zetten op netwerken en partnerschappen (zie Hoofdstuk 10 / voor meer informatie). Onderzoekers worden verder gestimuleerd tot betrokkenheid bij zowel lokale als internationale netwerken, wat indirect ondersteuning biedt aan innovatie in het Vlaamse kennislandschap door het vergaren van nieuwe ideeën en inzichten. Bovendien legt AMS expliciet de nadruk op innovatie en een (duurzame) ontwikkeling van ecosystemen in de organisatiestructuur van haar onderzoeksafdeling (zie Hoofdstuk 6 / voor meer informatie). Er zijn echter mogelijkheden om de economische en maatschappelijke impact van AMS (verder) te verhogen binnen de O&O&I-ecosystemen (zie Hoofdstuk 15.2 voor meer informatie). Deze hebben onder andere betrekking op de verdere exploitatie van het potentieel in de brede Antwerpse regio en de benutting van het ecosysteem gelinkt aan de Universiteit Antwerpen (UA).

Verder draagt AMS ook bij aan de beleidsdoelstellingen voor de uitbouw van internationale excellentiecentra en wetenschappelijk onderzoek in de toonaangevende Vlaamse businessscholen (in lijn met de beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024 en de BBT's 2020-2024). De onderzoeksthema's van AMS dekken verschillende van de prioritaire thema's geformuleerd in de BBT 2020 af, in het bijzonder ondernemerschap, leiderschap, (financieel) management en hr & people-management. De sterke nadruk op duurzaamheid binnen het onderzoeksportfolio van AMS is bovendien in lijn met de langetermijnvisie en de transitieprioriteiten van de Vlaamse overheid. Zoals geconcludeerd door het expertenpanel is de onderzoeksagenda van AMS complementair aan die van de UA: waar AMS-onderzoek een trend-/bedrijfsgerichte focus hanteert, richt de UA zich meer op basis- of beleidsonderzoek. Daarenboven suggereert de ECOOM-analyse dat AMS onderzoek produceert van hoge wetenschappelijke kwaliteit, dat in toenemende mate internationale impact genereert (zie uitgebreide toelichting in Hoofdstuk 9 /).

BIJDRAGE AAN KENNISVALORISATIE

AMS legt zich duidelijk toe op kennisvalorisatie om maatschappelijke impact te genereren voor belangrijke doelgroepen (bv. bedrijven, studenten, enz.), in lijn met de Vlaamse en Europese ERA-prioriteiten. Hoofdstuk 8 / van dit rapport gaat dieper in op de visie en concrete stappen die AMS nam en nog wil nemen in het kader van haar valorisatiebeleid. **Meer indirect ondersteunt AMS ook de vorming van empirisch onderbouwd beleid, zowel via haar positionering in het O&O&I-model als via haar wetenschappelijk onderzoek.** AMS heeft samenwerkingen met openbare instellingen, onder meer in de vorm van lokale partnerschappen (bv. een samenwerking met Stad Antwerpen) en subsidieprojecten voor publieke/non-profitorganisaties op lokaal, regionaal en nationaal niveau (zie Hoofdstukken 9.2 en 10.1 voor meer duiding). Daarnaast is AMS-onderzoek relevant voor beleidsmakers. Zo is 'Openbaar bestuur' een van de onderzoeksvelden waarin AMS-onderzoekers het meest actief publiceren.

Bovendien zorgt AMS voor **kennisvalorisatie t.a.v. een breder publiek via acties voor wetenschapscommunicatie**, in lijn met de opdracht vastgelegd in het convenant en met de Vlaamse beleidsprioriteiten. Zoals verder toegelicht in Hoofdstuk 9.2 zette AMS in de huidige convenantsperiode actief in op kennisverspreiding, onder meer via traditionele mediakanalen (bv. kranten), digitale platformen en sociale media (bv. podcasts, blogs, communicatieberichten via Facebook en Instagram), gerichte mediapartnerschappen met vakbladen (bv. Trends) en evenementen. Op die manier draagt AMS in het bijzonder bij aan de Vlaamse beleidsdoelstellingen met



betrekking tot het sensibiliseren van het grote publiek over het belang van wetenschap en het bieden van duidelijke, eenvoudige en genuanceerde informatie over onderzoeksbevindingen.

BIJDRAGE AAN OPEN SCIENCE EN OPEN DATA

In de laatste jaren nam AMS gerichte acties om haar werking in lijn te brengen met principes van Open Science en Open Data en plant het nog verdere inspanningen in de komende convenantsperiode. Deze acties omvatten:

- ▶ **Governance van data:** de R&V-unit stelde in 2023 een Data Steward verantwoordelijk voor een kwalitatief beheer van de onderzoeksdata. De financiering van de Data Steward wordt verder toegelicht in Hoofdstuk 11 / onder "FOSB-middelen".
- ▶ **Open Data in FRIS:** AMS voldoet aan de verwachtingen zoals gestipuleerd in het convenant, door haar onderzoek te rapporteren aan de Flanders Research Information Space³⁰ (FRIS). Een sterk punt is de kwaliteit van de informatie die AMS aanlevert aan het FRIS-portaal. Verbeterpunten zijn meer actuele informatie en het gebruik van een geïntegreerde gegevensopslagplaats: momenteel worden gegevens periodiek (d.w.z. vier keer per jaar) en handmatig door de Data Steward aan FRIS aangeleverd. Om de aanlevering te vergemakkelijken en stroomlijnen, hoopt AMS op de implementatie van een CRIS³¹-systeem in de nabije toekomst (zie Hoofdstuk 11 / voor meer informatie).
- ▶ **Open Data-beleid en bewustmaking in de organisatie:** de Data Steward heeft een datamanagementbeleid ontwikkeld om de onderzoeksgegevens te aligneren met principes van FAIR³² en (het beheer van) Open Data. Dit beleid heeft tot doel om het bewustzijn en de naleving van de Vlaamse beleidsverwachtingen te verbeteren. Bovendien is in 2024 een workshop voor onderzoekers gepland, met oog op interne bewustmaking over het belang en de voordelen van Open Data.
- ▶ **Open Access:** als deel van haar onderzoeksstrategie worden onderzoekers aangemoedigd om in open tijdschriften te publiceren en data te publiceren op Open Source-platformen (bv. Zenodo en SODHA). AMS spreekt echter van uitdagingen wegens de hoge kosten van publicatie in Open Access-tijdschriften. AMS maakt plannen om in de volgende convenantsperiode een interne KPI voor Open Access-publicaties te implementeren. Via een periodieke monitoring hoopt AMS bewustzijn te creëren bij onderzoekers over het aantal eigen Open Access-publicaties en, waar mogelijk, de Open Access-output te verhogen.

BIJDRAGE AAN AANTREKKELIJKE LOOPBANEN EN EVALUATIE IN ONDERZOEK

Bevindingen uit de interviews en het expertenpanel suggereren dat AMS bijdraagt aan de Europese beleidsdoelstellingen omtrent **aantrekkelijke onderzoeksloopbanen: AMS biedt autonomie, flexibiliteit en opportuniteiten voor maatschappelijke impact aan haar onderzoekers**. In overeenstemming met de Europese hervorming van "*research assessment*" (ERA-actie 3) heeft AMS niet enkel aandacht voor de klassieke bibliometrische standaarden in de onderzoekersloopbaan. AMS lijkt een **breder definitie van onderzoekskwaliteit** en loopbaansucces te hanteren, bijvoorbeeld door ruimte te creëren voor individuele doelstellingen in de periodieke evaluatie van onderzoekers. Het hr-beleid beroept zich deels op de eigen onderzoeksexpertise: AMS-onderzoek draagt immers bij aan een beter begrip van aantrekkelijke loopbanen via expertise omtrent duurzame tewerkstelling, loopbanen en hr (als deel van het competentiecentrum 'Next generation work'). Tegelijkertijd zijn er een aantal knelpunten, zoals een hoge werkdruk en het gebrek aan enkele duidelijk uitgestippelde carrièrepaden, die de aantrekkelijkheid van de onderzoeksloopbaan beperken. Meer gedetailleerde inzichten over de aantrekkelijkheid van AMS als werkplek voor onderzoekers worden toegelicht in Hoofdstuk 6 /.

³⁰ FRIS (Flanders Research Information Space) is het regionale portaal over onderzoekers en hun onderzoek in Vlaanderen: <https://researchportal.be/nl>.

³¹ CRIS staat voor "Current Research Information System". Het is een type informatiebeheersysteem dat wordt gebruikt door onderzoeksinstituten, universiteiten en andere organisaties om informatie over onderzoeksactiviteiten en -resultaten te verzamelen, organiseren en verspreiden.

³² FAIR-dataprincipes zijn internationale richtlijnen voor het beheer van onderzoeksgegevens met oog op een optimalisering van het (her)gebruik van data. FAIR staat voor onderzoeksgegevens die vindbaar ('Findable'), toegankelijk ('Accessible'), compatibel ('Interoperable') en herbruikbaar ('Reusable') zijn.





5 / Opvolging van aanbevelingen van de vorige evaluatie

In de vorige evaluatie van AMS die werd uitgevoerd in 2016 werden aanbevelingen geformuleerd voor AMS (Tabel 4) en de Vlaamse overheid (Tabel 5). Deze aanbevelingen bevatten aandachtspunten om op te focussen tijdens de huidige convenantsperiode, inclusief enkele verbeterpunten en opportuniteiten. Beide tabellen geven een overzicht van de aanbevelingen die in de vorige evaluatie werden geïdentificeerd (aan de linkerkant) en de daaropvolgende maatregelen die tijdens de huidige periode werden genomen om deze aan te pakken (aan de rechterkant).

Met behulp van de volgende kleurcode geven we voor elk punt aan of deze zijn aangepakt:

- ▶ Een **groene** achtergrond geeft aan dat de aanbeveling is opgevolgd;
- ▶ Een **oranje** achtergrond geeft aan dat de aanbeveling gedeeltelijk is opgevolgd of nog steeds gedeeltelijk geldig is;
- ▶ Een **rode** achtergrond geeft aan dat de aanbeveling niet is opgevolgd of nog steeds geldig is.

Tabel 4. Opvolging van aanbevelingen aan AMS uit de vorige evaluatie

Aanbevelingen aan AMS	Evolutie en opvolging
Voor de periode 2017-2021 was AMS van plan om haar groeitraject op het gebied van onderzoek voort te zetten, maar het was onduidelijk waarop de beoogde groei was gebaseerd. Het was ook onduidelijk hoe het geplande groeitraject over de tijd gezien werd, en er werd aanbevolen om jaarlijkse groeipercentages te specificeren.	In de periode 2017-2024 heeft AMS één KPI-categorie die gericht is op onderzoeksoutput, maar de indicatoren houden ook rekening met het creëren van impact . De jaarlijkse streefwaarden voor publicaties gaan uit van een jaarlijkse groei, maar houden ook rekening met de impact van de publicaties. Zo meet KPI 3.1 het aantal WoS ³³ -publicaties vermenigvuldigd met de impactfactor van het tijdschrift (waarin het artikel is gepubliceerd). Dit is in lijn met de strategie van AMS om te publiceren in tijdschriften van hoge kwaliteit en met een grote impact (in plaats van veel te publiceren in tijdschriften van lagere kwaliteit).

³³ Zie voetnoot 21.



Er werd aanbevolen om de onderzoeksafdeling van AMS te herstructureren om meer thematische focus te creëren. Er werd bijvoorbeeld aanbevolen om het aantal competentiecentra, dat aanvankelijk 10 bedroeg, aanzienlijk te verminderen.	Gedurende de looptijd van het convenant heeft AMS het aantal competentiecentra verminderd door zich te richten op thematische kerngebieden. 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'). Hoofdstuk 6 / presenteert de ontwikkeling van de structuur van de R&V-unit gedurende de looptijd van het lopende convenant.
Aangezien AMS een relatief klein onderzoeksteam heeft en de competentiecentra vaak gebouwd zijn rond de expertise van één leider, is het belangrijk om te zorgen voor een goed ondersteunend hr-beleid dat een vorm van risicobeheer omvat. Zo is investeren in het behoud van sleutelfiguren op het gebied van onderzoek binnen AMS erg belangrijk, maar ook het aantrekken van de juiste nieuwe mensen is cruciaal (qua kennisdomeinen, maar ook qua ondernemersgeest). Daarnaast werd ook aanbevolen om te verduidelijken in welke mate een groeiend personeelsbestand de nood aan gedeelde aanstellingen van onderzoekers met de Universiteit Antwerpen zou reduceren.	Tijdens de convenantsperiode heeft AMS ernaar gestreefd haar hr-beleid te versterken. Concreet heeft het hr-beleid momenteel drie belangrijke hoekstenen: (1) aanwerving van de juiste profielen en een goede onboarding; (2) invoering van een transparanter groei- en ontwikkelingsbeleid; en (3) het voeren van groeidialogen die gericht zijn op de behoeften van het personeel om op lange termijn door te groeien (tevens gestoeld op het onderzoek uitgevoerd in 'Next generation work'³⁴). Daarnaast zijn tijdens de interviews verschillende belangrijke aspecten naar voren gekomen: (1) gezien de focus op twee competentiecentra, zijn er minstens drie professoren (senior onderzoekers) in elk competentiecentrum, wat de veerkracht van de centra vergroot; (2) het partnerschapsmodel verschuift van een model waarin één persoon centraal staat naar meer flexibele samenwerkingsverbanden waardoor men minder afhankelijk is van één expert; en (3) tijdens de convenantsperiode is er meer samenwerking met onderzoekers van de Universiteit Antwerpen, wat ervoor zorgt dat kennis binnenkomt, en dit niet alleen via AMS-onderzoekers. Ondanks deze inspanningen wordt gesteld dat dit toch een aandachtspunt blijft in de komende periode gezien de beperkte omvang van de groep van onderzoekers.
In 2015 en 2016 werd besloten om twee structuren, namelijk het Vlaams Instituut voor Mobiliteit (VIM) en Flanders Inshape (FIS), te integreren in AMS. Daarom werd aanbevolen ervoor te zorgen dat de onderzoekscultuur van AMS gedeeld werd met deze twee structuren om zo de integratie te vergemakkelijken³⁵.	Uiteindelijk was de integratie van de teams van VIM en FIS in AMS niet succesvol. Enkele van de onderliggende redenen die werden gegeven, waren: onvoldoende financiering, de fysieke afstand tussen de locaties van VIM, FIS en AMS, en het vertrek van onderzoekers. Als gevolg hiervan zijn beide teams en de thematische lijnen die ze brachten (d.w.z. 'Smart mobility' en 'Business design thinking') in 2019 of 2020 gestopt. De geïnterviewden geven aan dat één persoon die oorspronkelijk van FIS kwam nog steeds actief is in de R&V-unit, maar nu een ondersteunende functie opneemt.

³⁴ Dit is een van de competentiecentra of themagebieden van AMS waarin onderzoeksactiviteiten worden uitgevoerd en advies wordt gegeven over de uitdagingen van de arbeidsmarkt, arbeidsorganisatie, sociale dialoog, de toekomst van banen, duurzaam hr-beleid en duurzame loopbanen. Meer informatie is te vinden in Hoofdstuk 6 /.

³⁵ Meer informatie over deze structuren en de integratie in AMS is te vinden in Kader 4 en Kader 5 in Hoofdstuk 6 /.



Om een goede (langetermijn)opvolging van de KPI's te garanderen, is het nodig om de vorige KPI's gedeeltelijk te herhalen. Aangezien dit niet werd gedaan in het ontwerp van het strategisch plan van 2017-2021 (besproken in de evaluatie van 2016), werd aanbevolen om beter te verantwoorden waarom de wijzigingen werden doorgevoerd. Verder had de consultant ook specifiek commentaar geleverd op de KPI's die destijds in het strategisch plan 2017-2021 waren geformuleerd.	In het strategisch plan 2017-2021 formuleerde AMS acht strategische doelstellingen, die elk gekoppeld waren aan een of meer KPI's (in totaal 18 KPI's). De consultant formuleerde feedback en verschillende aanbevelingen voor deze KPI's. Uiteindelijk heeft AMS (in dialoog met het Departement EWI) (het overgrote deel van) de aanbevelingen ter harte genomen . De KPI's werden nog flink aangepast, het aantal KPI's werd teruggebracht en ze werden gestructureerd volgens vier dimensies: personeel, financiering, publicaties en impact. De huidige KPI's voor de periode 2017-2022/2024 bleven meer in lijn met de vorige KPI's (2012-2016) dan de KPI's die werden voorgesteld in het strategisch plan voor 2017-2021.
De consultant formuleerde een kanttekening bij het ontwerp van het strategisch plan van 2017-2021 van AMS. Ze gaven aan dat de verwachte veranderingen niet gekoppeld waren aan de verwachte ontwikkelingen op het gebied van managementwetenschappen . De consultant gaf aan dat AMS zou kunnen investeren in het ontwikkelen van een businesscase die de impact van haar onderzoeksactiviteiten illustreert, gegeven het belang om externe financiering aan te trekken en het rendement van de onderzoeksactiviteiten aan te tonen.	Vertegenwoordigers van AMS gaven aan dat er geen businesscase is ontwikkeld tijdens de convenantsperiode. Ze gaven wel aan dat ze geïnvesteerd hebben in een valorisatietaskforce , die ook de markt en marktbehoeften op het gebied van management onderzoekt en bekijkt hoe deze het beste vertaald kunnen worden. Daarnaast wordt gesteld dat de onderzoekers van AMS continu nieuwe paden en concepten in managementgerelateerde thema's verkennen en exploiteren.

Tabel 5. Opvolging van aanbevelingen aan de Vlaamse overheid uit de vorige evaluatie

Aanbevelingen aan de Vlaamse regering	Evolutie en opvolging
In de evaluatie van 2016 werd geconcludeerd dat de beperkte subsidie van de Vlaamse overheid aan AMS een grote <i>return on investment</i> opleverde. Bovendien voelden ook de internationale experts groeipotentieel, op voorwaarde dat er ook werd geïnvesteerd in ondersteunende structuren. Met andere woorden, de evaluatie gaf aan dat het een verantwoorde beslissing leek om verder onderzoeksmiddelen toe te kennen aan AMS, eventueel van een grotere grootteorde indien AMS de ambitie voor een verder groeitraject volgde.	Terwijl de jaarlijkse subsidie van het Departement EWI voor de onderzoeksopdracht van AMS €260.000 bedroeg in 2012-2016, werd in het nieuwe convenant (en addendum) een hogere subsidie toegekend aan AMS . Meer specifiek werd in het convenant bepaald dat AMS in 2017 €320.000 zou ontvangen, gevolgd door een jaarlijkse verhoging van €12.000, wat zou resulteren in een subsidie van €404.000 in 2024 (waarvan 10% voorwaardelijk). Meer informatie over de financiële verplichtingen is te vinden in Hoofdstuk 3.2. Deze stijgende middelen zijn gekoppeld aan stijgende streefwaarden voor de KPI's.
In het kader van de twee overeenkomsten tussen AMS en enerzijds het Departement EWI (EWI-convenant) en anderzijds het beleidsdomein Onderwijs en Vorming (OV-beheerovereenkomst) werd in de evaluatie aanbevolen om de twee beschouwde periodes op elkaar af te stemmen om de efficiëntie en transparantie te vergroten.	Deze aanbeveling werd opgevolgd door middel van een addendum aan het EWI-convenant. Concreet werd een convenant opgesteld tussen AMS en het Departement EWI dat inging op 1 januari 2017 en aanvankelijk bedoeld was om te eindigen op 31 december 2022. Een addendum ³⁶ aan het convenant bepaalde echter dat het convenant zou worden verlengd tot en met 31 december 2024 om ervoor te zorgen dat de einddatum van het convenant samenvalt met de einddatum van de OV-beheerovereenkomst.

³⁶ Eerste addendum bij het convenant tussen de Vlaamse Gemeenschap en Antwerp Management School (2017-2022).



Volgens het convenant diende de jaarlijkse rapportage van AMS altijd een begroting te bevatten. Hoewel dit voor de hele periode gebeurde in het strategisch onderzoeksplan 2012-2016, werd dit niet hernomen in de jaarlijkse financiële verslagen. In de vorige evaluatie werd aanbevolen om te onderzoeken in hoeverre deze eis nog relevant is voor de volgende convenantsperiode.	Het vorige convenant (2012-2016) vereiste dat AMS jaarlijks vóór 31 oktober een volledige begroting voor het volgende begrotingsjaar indiende. Deze eis werd niet opnieuw geformuleerd in het convenant van deze periode.
Overheadkosten zijn beperkt tot 10% bij gebruik van de subsidie, terwijl AMS meestal rond de 17% rekent. De administratieve overheadkosten die kunnen worden opgenomen in de financiële verslaglegging komen daarom niet overeen met de werkelijke overheadkosten.	Hoewel niet meer expliciet aangegeven in het convenant, geven AMS-vertegenwoordigers aan nog steeds hetzelfde percentage overheadkosten te gebruiken, namelijk 10% bij gebruik van de subsidie. Er wordt echter aangegeven dat de overheadkosten van AMS in werkelijkheid hoger zijn. Deze hogere overheadkosten worden deels verklaard door de investeringen die zijn gedaan in een nieuw gebouw voor AMS. Dit aandachtspunt is daarom nog steeds geldig.
In de evaluatie van 2016 zijn enkele aanbevelingen gedaan met betrekking tot de KPI's voor de komende periode. Deze waren, onder meer: ▶ Een voortdurende groei van competentiecentra is niet langer aangewezen. ▶ Bij het meten van de scores op KPI's is het soms aangewezen om te werken met een gemiddelde over een bepaalde periode en zo pieken in jaarlijkse prestaties op te vangen. Verder wordt in de evaluatie gesteld dat de KPI's kunnen worden onderverdeeld in categorieën (personeel, financiering, onderzoeksoutput en de impact van onderzoeksactiviteiten). Daarnaast wordt het belang onderstreept van meetbare KPI's die eenduidig en efficiënt te registeren zijn.	Veel van de aanbevelingen van de consultant zijn opgevolgd. Zo zijn de KPI's voor de periode 2017-2022/2024 gestructureerd volgens vier thema's en is de KPI omtrent groei in het aantal competentiecentra geschrapt. Toch werd de aanbeveling om, indien relevant, de gemiddelde (of totale) waarde van een KPI over meerdere jaren te meten (in plaats van een jaarlijks streefcijfer) niet opgevolgd. Deze aanbeveling lijkt echter nog steeds relevant. Er wordt bijvoorbeeld aangegeven dat het een uitdaging is om de jaarlijkse streefwaarden voor de KPI met betrekking tot financiering (en zeker de groei-component) te behalen (zie Hoofdstuk 7 / voor meer details). Over het algemeen zijn er momenteel geen grote problemen met de formulering van de KPI's in de huidige periode³⁷.
De consultant raadde aan dat de Vlaamse overheid aan AMS zou vragen om in het ontwerp van het strategisch plan 2017-2021 expliciet aandacht te besteden aan de lopende integratie van FIS en VIM in AMS³⁸. Daarnaast werd aanbevolen om deze structuren zichtbaar te maken in de jaarlijkse rapportering van AMS aan de Vlaamse overheid.	In het convenant 2017-2024 wordt geen melding gemaakt van de rapportage over de structuren FIS en VIM. Ook in de jaarverslagen wordt niet expliciet ingegaan op de integratie en de effecten van de integratie van FIS en VIM. AMS-vertegenwoordigers gaven aan dat ze, naar hun weten, nooit de vraag gekregen hebben om hier in hun rapportages aandacht aan te besteden.

³⁷ Zie Hoofdstuk 7.2

³⁸ Meer informatie over deze structuren en de integratie in AMS is te vinden in Kader 4 en Kader 5 in Hoofdstuk 6 /.





6 / Organisatiestructuur en human resources voor onderzoek en valorisatie

De interne organisatie van AMS heeft in de afgelopen convenantsperiode verschillende veranderingen ondergaan om haar R&V-strategie uit te voeren. In wat volgt, wordt de interne structuur van AMS geschetst, alsook de evolutie doorheen de convenantsperiode. Daarbij focust dit hoofdstuk op de 'competentiecentra' als interne structuur en beschrijft het vervolgens de bestuurs- en beheersorganen en -raden. Tot slot worden de personeelszaken van de R&V-unit van AMS gepresenteerd.

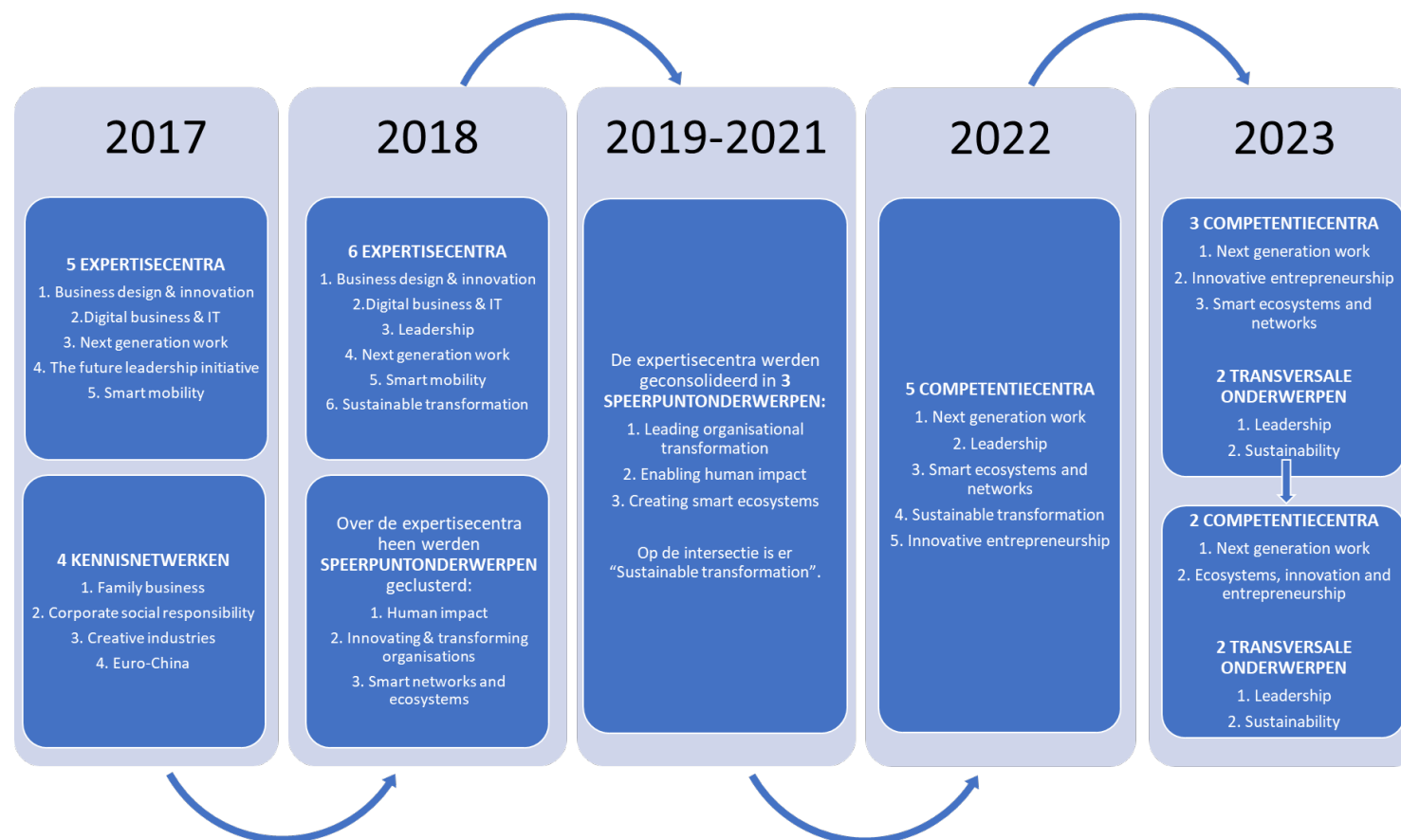
6.1. Competentiecentra als structuur

Net als in de vorige convenantsperiode (2012-2016) rapporteert AMS in de ex-postzelfevaluatie over haar R&V-unit aan de hand van 'competentiecentra'. Het doel van de competentiecentra is om de aanwezige expertise van de onderzoekers thematisch te bundelen en zo een basis te creëren voor verdere academische innovatie. De structuur van de competentiecentra laat toe om onderzoek en academische nauwkeurigheid te combineren met relaties met de industrie.

In de vorige convenantsperiode evolueerde het aantal competentiecentra van zes in 2012 naar **tien centra in 2015**. De aanbevelingen uit de evaluatie van 2016 suggereerden daarom om de R&V-unit te herstructureren, meer thematische focus te creëren en zo het aantal competentiecentra aanzienlijk te verminderen. **Tijdens deze convenantsperiode is AMS op zoek gegaan naar de meest optimale structuur en is de structuur dan ook enkele keren gewijzigd.** Figuur 1 toont de evolutie van de structuur van de R&V-unit van AMS, zoals gerapporteerd in de jaarverslagen van AMS en zoals besproken in interviews met AMS-vertegenwoordigers. De ontwikkeling wordt kort beschreven onder de figuur.



Figuur 1. Veranderingen in de expertise- en competentiecentra binnen de R&V-unit gedurende de looptijd van het convenant (2017-2023)



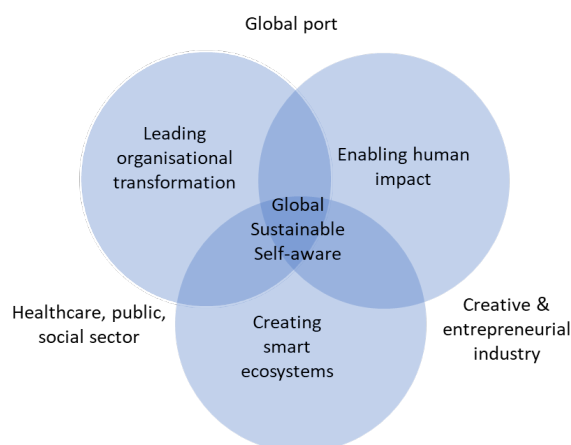
Bron: Jaarverslagen AMS 2017-2023³⁹

³⁹ Rapport over het gebruik van de subsidie van de Vlaamse overheid voor de onderzoeksopdracht en over het behalen van de prestatie-indicatoren (2017-2023).



- ▶ In 2017 werd het aantal competentiecentra teruggebracht tot vijf en werden ze 'expertisecentra' genoemd. Vier andere voormalige competentiecentra werden herdefinieerd als 'kennisnetwerken', ook wel 'kennisgemeenschappen' genoemd. Deze netwerken richtten zich op de verspreiding en valorisatie van kennis.
- ▶ In 2018 is aan de vijf bestaande expertisecentra één extra expertisecentrum toegevoegd, namelijk 'Sustainable transformation'. Daarnaast zijn, over de bestaande expertisecentra heen, speerpuntonderwerpen geclusterd die een hoge wetenschappelijke meerwaarde met zich meebrachten, waar veel vraag naar was en die aansloten bij de beschikbare expertise binnen de expertisecentra. De kennisnetwerken maken niet langer deel uit van de R&V-unit.
- ▶ In de periode 2019-2021 werden de expertisecentra geconsolideerd in de speerpuntonderwerpen en werden die laatste verder uitgebreid. De drie speerpuntthema's, 'Leading organisational transformation', 'Enabling human impact' en 'Creating smart ecosystems', weerspiegelden de strategische lijnen van de R&V-unit, en bij uitbreiding van AMS als geheel. Op het snijvlak van deze drie speerpuntthema's introduceerde AMS een onderzoekslijn rond 'Sustainable transformation' (Global, Sustainable en Self-aware). De structuur wordt weergegeven in Figuur 2. De speerpuntonderwerpen en onderzoekslijnen structureren de R&V-unit inhoudelijk, maar het was niet de bedoeling om onderzoekers uitsluitend in één onderwerp onder te brengen.

Figuur 2. Thematische structuur R&V-unit 2019-2021

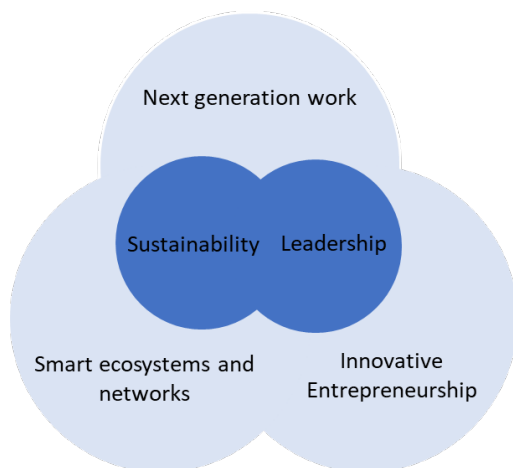


Bron: De ex-postzelfevaluatie van AMS (2023)

- ▶ Na de strategische besprekingen in 2022 werd **beslist om opnieuw vijf competentiecentra samen te stellen** elk geleid door een professor (multidisciplinair onderzoek werd echter ook aangemoedigd). Deze centra waren, volgens de ex-postzelfevaluatie, in lijn met de doelstellingen van AMS en de prioriteiten van de Vlaamse overheid. Deze competentiecentra hadden geen één-op-één link met de onderwijsprogramma's, maar er werden wel verbanden gelegd met de onderwijs- en toepassingsdomeinen (bv. de haven). De vijf competentiecentra deelden toepassingsgebieden, onderwijsgebieden en gezamenlijke projecten met de Universiteit Antwerpen.
- ▶ Figuur 3 toont de structuur van de R&V-unit halverwege 2023. Hieruit blijkt dat de voormalige competentiecentra 'Sustainability' en 'Leadership' niet langer als afzonderlijke, afgebakende centra werden gezien, maar als transversale thema's werden ingebed in de drie andere competentiecentra.



Figuur 3. Thematische structuur van de AMS-R&V-unit halverwege 2023

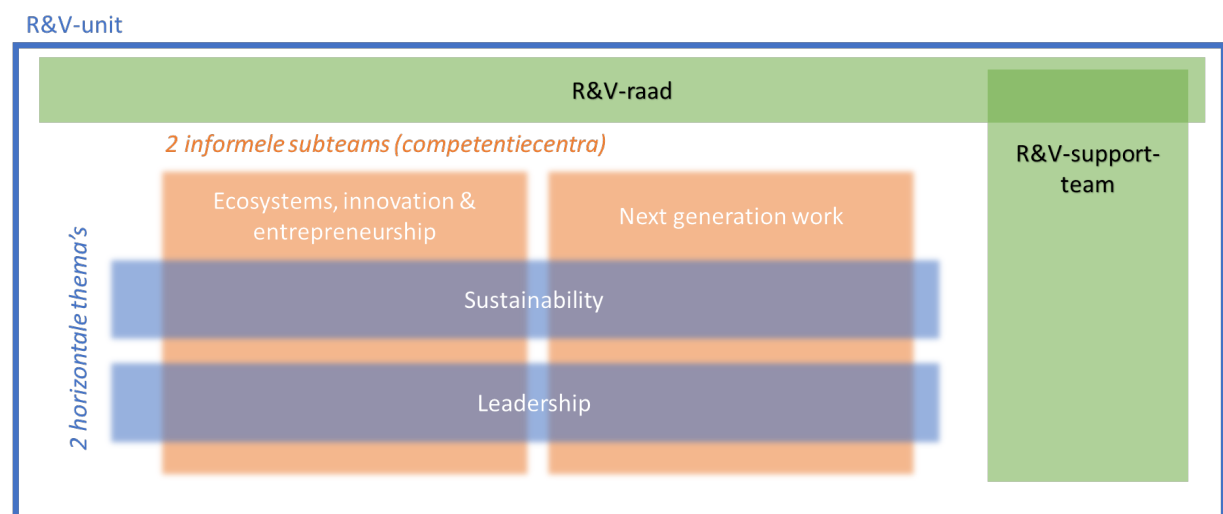


Bron: De ex-postzelfevaluatie van AMS (2023)

- Eind 2023 werd het **aantal competentiecentra teruggebracht tot twee** omdat 'Smart ecosystems and networks' en 'Innovative entrepreneurship' organisch werden samengevoegd.

Hoewel men zichzelf vaak als één R&V-unit ziet, wordt uit gesprekken duidelijk dat intern, zoals weergegeven in Figuur 4, **de R&V-unit momenteel gestructureerd is aan de hand van twee competentiecentra (of de kernthema's, in oranje) en twee transversale, horizontale thema's (in blauw)**. 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 marktvragen en -opportuniteiten. Meer complexe structuren vereisen immers meer intern overleg, vergaderingen en administratieve lasten. Bovendien kan het hebben van meer competentiecentra of focusthema's ten koste gaan van de geloofwaardigheid van AMS als thought leader⁴⁰ in deze onderwerpen, aangezien een minimum aan kritische massa aanwezig dient te zijn in elk van deze onderwerpen.

Figuur 4. Structuur R&V-unit van AMS in 2024



Bron: Interviews met AMS-vertegenwoordigers

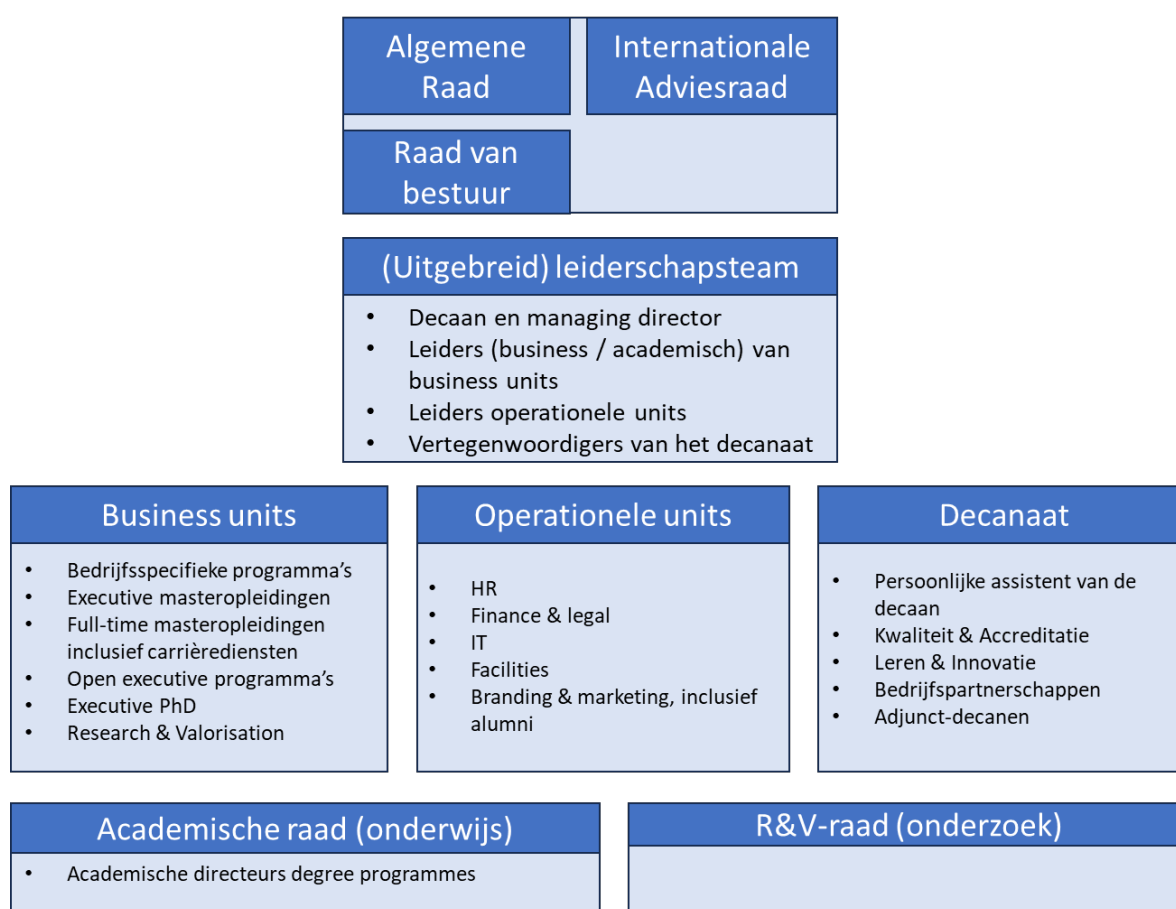
⁴⁰ Thought leadership verwijst naar een positie van invloed en autoriteit binnen een bepaald domein, waar een individu of organisatie wordt erkend als een leidende stem en expert in het vormgeven van discussies, ideeën en trends. In het algemeen gaat het bij thought leadership om meer dan enkel het hebben van expertise; het gaat om het vermogen anderen te inspireren, te beïnvloeden en te leiden door waardevolle inzichten te verschaffen, zinvolle discussies te stimuleren en positieve verandering en innovatie binnen een bepaald domein of een bepaalde bedrijfstak teweeg te brengen.

AMS experimenteerde met haar interne structuur en onderzoekt de beste manieren om de R&V-unit te structureren. Zoals ook door AMS-medewerkers erkend wordt, is het belangrijk is om een **duidelijke structuur te hebben om extern te communiceren** (bijvoorbeeld met competentiecentra en hoofdthema's waarin AMS sterk is en thought leadership heeft), maar ook om intern een gestroomlijnde en relevante structuur te hebben om de interne activiteiten zo efficiënt mogelijk te laten verlopen.

6.2. Bestuur, management en ondersteuningsorganen

Er werden 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. De organisatiestructuur van AMS wordt weergegeven in Figuur 5.

Figuur 5. Organisatiestructuur van AMS



Bron: De ex-postzelfevaluatie van AMS 2023

Net als in de vorige convenantsperiode (2012-2016) wordt de R&V-strategie van AMS besproken in drie hogere bestuursorganen die AMS-breed opereren (zie Figuur 5):

1. De **Algemene Raad** wordt voorgezeten door de rector van de Universiteit Antwerpen en is het orgaan dat de **algemene strategie en het budget** van AMS bepaalt en bevestigt. De leden van de Algemene Raad vertegenwoordigen de belangrijkste stakeholders van AMS, in het bijzonder de academici (*faculty*), alumni, het bedrijfsecosysteem en andere instellingen voor hoger onderwijs. Tot de niet-stemgerechtigde leden behoren de voorzitter van de raad van bestuur, de decaan van AMS en een vertegenwoordiger (regeringscommissaris) van AHOVOKS van de Vlaamse overheid.

2. De **raad van bestuur** bespreekt de **ontwikkeling van de algemene strategie en het budget en is verantwoordelijk voor het toezicht op het dagelijks bestuur en op de activiteiten van AMS**. De leden van de raad van bestuur worden beschouwd als *"captains of industry and society"*. Concreet vertegenwoordigen de voorzitter en de leden het bedrijfsleven in Antwerpen en daarbuiten, is de haven van Antwerpen vertegenwoordigd en is de link met de Universiteit Antwerpen aanwezig (via het lidmaatschap van de decaan van de Faculteit Bedrijfswetenschappen en Economie en de vicerector valorisatie en ontwikkeling).
3. De **Internationale Adviesraad** verenigt ervaren vertegenwoordigers uit zowel het bedrijfsleven als de academische wereld om AMS te ondersteunen in haar (internationale) ontwikkeling. Momenteel bestaat de Internationale Adviesraad voornamelijk uit decanen, directeurs of andere vertegenwoordigers van internationale managementscholen, maar er zijn ook enkele directeurs van grote internationale bedrijven (bv. Ericsson) aanwezig. Daarnaast neemt de decaan van AMS deel aan deze bijeenkomsten en wordt ook de voorzitter van de raad van bestuur uitgenodigd.

Over het algemeen geven de geïnterviewde leden van de raad van bestuur aan dat de raad erg goed functioneert en dat de vergaderingen goed voorbereid en productief zijn. Verder zijn de geïnterviewden 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. De leden zelf zijn ook van mening dat de omvang van de raad van bestuur, met acht leden en één voorzitter, optimaal is.

Wat de afstemming tussen de verschillende bestuursorganen betreft, werd gesteld dat **informatie en inzichten organisch worden overgedragen** (wat als zeer positief wordt beschouwd) dankzij de beperkte mate van overlap tussen leden in de verschillende organen (de decaan van AMS en de voorzitter van de raad van bestuur zetelen bijvoorbeeld zowel in de Algemene Raad als in de raad van bestuur).

Er werd gesteld dat de toegevoegde waarde van de Internationale Adviesraad voor de R&V-unit momenteel vrij beperkt is.

Hieronder worden **de bestuurs-, management- en ondersteunende organen** beschreven die **essentieel zijn voor de R&V-unit**:

- ▶ De twee bestaande competentiecentra 'Ecosystems, innovation & entrepreneurship' en 'Next generation work' worden elk geleid door één – of twee in het geval van 'Next generation work' – professoren in deze vakgebieden, d.w.z. de **competentiecentrumleiders**.
- ▶ 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. De belangrijkste taken van het R&V-support-team bestaan eruit om het **onderzoeksondersteunende werk zo gestroomlijnd en efficiënt mogelijk te maken en onderzoekers te ontlasten**. Het R&V-support-team bestaat uit vijf personen, namelijk de R&V-business-lead, de R&V-valorisatiemanager, een accountant, een Data Steward en een communicatiemedewerker. 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. Dit team (als geheel) wordt weergegeven in de huidige interne structuur van de R&V-unit zoals weergegeven in Figuur 4.
- ▶ De **R&V-raad** is het **belangrijkste besluitvormingsorgaan voor alle R&V-gerelateerde zaken**. Hierin worden kwesties met betrekking tot de competentiecentra besproken, wat betreft hun inhoud, bestuur en beheer. De samenstelling van de raad is gedurende het convenant geëvolueerd. Momenteel bestaat de raad uit de decaan, de R&V-adjunct-decaan, het R&V-support-team, de competentiecentrumleiders en twee extra professoren van de R&V-unit. Deze raad wordt weergegeven in de huidige interne structuur van de R&V-unit



zoals weergegeven in Figuur 4 en wordt ook weergegeven in de algemene structuur van AMS als geheel (zie Figuur 5).

- ▶ In 2023 heeft AMS de **valorisatietaskforce** ontwikkeld. Deze taskforce heeft als doel meer mogelijkheden te benutten voor het ontwikkelen van valorisatie-output zoals tools. Specifiek richt de taskforce zich op het maximaliseren van het valorisatiepotentieel van de R&V-output naar de bredere samenleving en naar andere activiteiten binnen AMS (bv. onderwijs). De taskforce bestaat uit twee vertegenwoordigers van de R&V-unit en de leidinggevendenden van de businessunits 'open executive programma's', 'bedrijfsspecifieke programma's' en 'corporate networks'. Deze samenstelling vergemakkelijkt de samenwerking tussen deze verschillende units **waardoor hun gezamenlijke bereik naar de samenleving toeneemt**. Bovendien zorgt dit ervoor dat valorisatie een centrale AMS-brede rol speelt.

In het kader van de samenwerking met de Universiteit Antwerpen werd de **Joint Innovation Council** opgericht. Dit overlegorgaan **tussen de Universiteit Antwerpen en AMS** is ontwikkeld om de werking, coördinatie en afstemming tussen beide instellingen efficiënter, transparanter en diepgaander te maken. Deze raad bestaat uit:

- ▶ De vicerector valorisatie en ontwikkeling van de Universiteit Antwerpen;
- ▶ De algemeen directeur van de Universiteit Antwerpen;
- ▶ De financieel directeur van de Universiteit Antwerpen;
- ▶ De decaan van de Faculteit Bedrijfswetenschappen en Economie van de Universiteit Antwerpen;
- ▶ Bijkomende decanen van de Universiteit Antwerpen;
- ▶ De decaan van AMS; en
- ▶ De algemeen directeur van AMS.

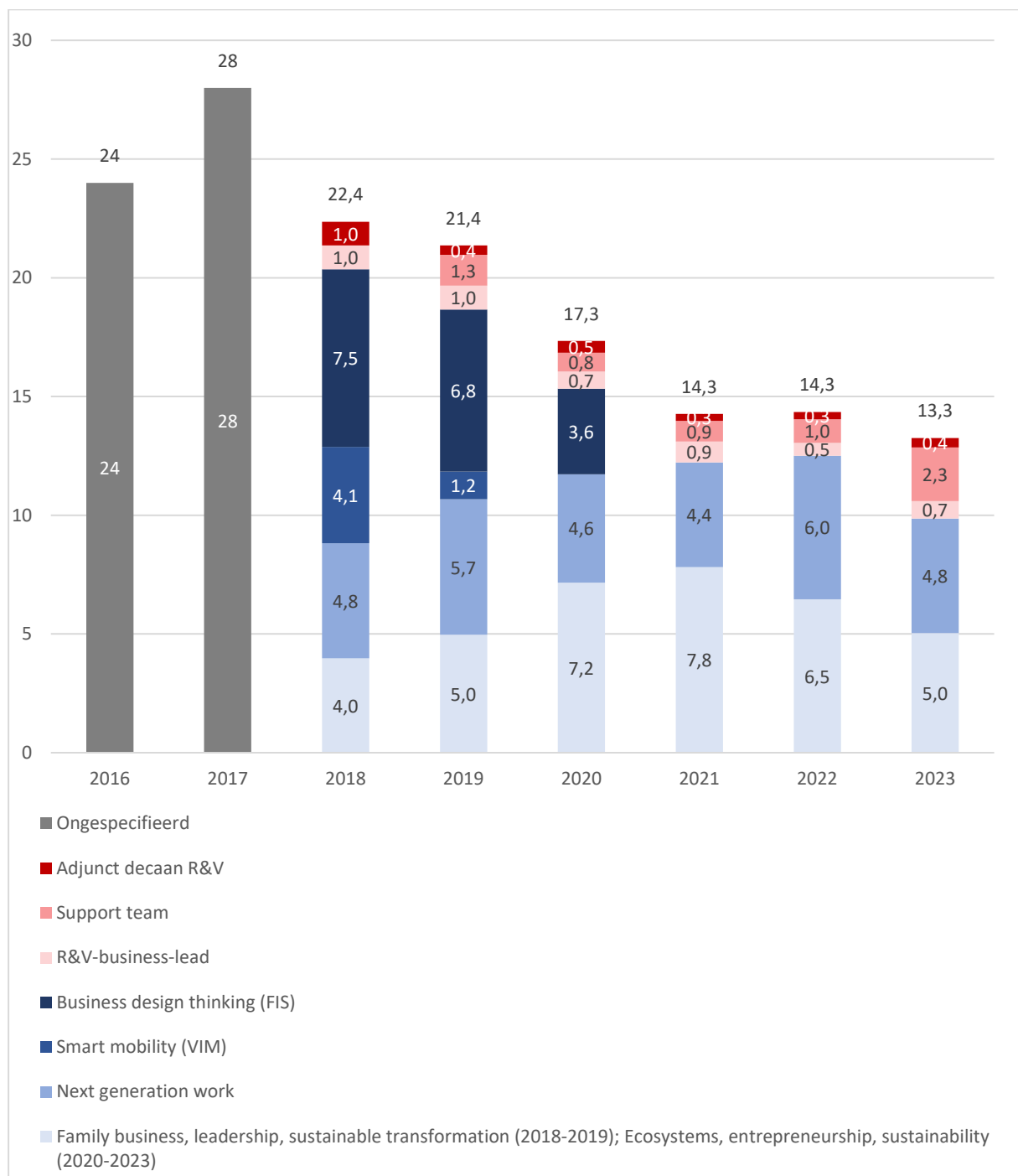
Daarnaast is er ook een **Joint Financial Council** die de financiële zaken organiseert met betrekking tot de samenwerking tussen de Universiteit Antwerpen en AMS.

6.3. R&V-personeelszaken

Voor de uitvoering van haar R&V-strategie is de R&V-unit afhankelijk van haar team. Terwijl het totaal aantal medewerkers (in VTE) op de R&V-loonlijst in 2016 nog 24 bedroeg, **is dit aantal** in de loop van de convenantsperiode echter **aanzienlijk gedaald** tot 13,3 VTE in 2023, zoals weergegeven in Figuur 6.



Figuur 6. Onderzoekers op de AMS-R&V-loonlijst per speerpuntonderwerp of functie (VTE, 2016-2023)



Bron: Interne gegevens van AMS.

Vanaf 2018 heeft AMS data beschikbaar over het aantal VTE per speerpuntonderwerp of functie. De volgende inzichten komen naar boven:

- De twee grootste onderzoeksgroepen zijn momenteel 'Next generation work' en 'Ecosystems, entrepreneurship & sustainability'. Het team 'Next generation work' was op zijn grootst in 2022, met 6,0 VTE, maar nam in 2023 weer af tot 4,8 VTE. Dit team bestond in 2023 uit 8 onderzoekers. Het team

'Ecosystems, entrepreneurship & sustainability' was op zijn grootst in 2021 met 7,8 VTE en telde 5,0 VTE in 2023. Dit team bestond uit 9 onderzoekers in 2023.

- ▶ In 2019 en 2020 werden twee onderzoeksthema's afgebouwd, namelijk 'Smart mobility' en 'Business design thinking'. Deze twee onderzoeksthema's werden aanvankelijk geïntegreerd in AMS via de overname van de twee lichte structuren "Vlaams Instituut voor Mobiliteit" (VIM) en "Flanders Inshape" (FIS), bij besluit van de Vlaamse Regering. Kader 4 en Kader 5 schetsen de context van de overname van deze twee organisaties. De integratie van deze twee teams was echter niet succesvol door onvoldoende financiering, de (fysieke) afstand tussen de locaties van VIM, FIS en AMS, de mismatch in onderwerpen en het vertrek van enkele onderzoekers. Beide teams zijn beëindigd, met negatieve gevolgen voor de omvang van het AMS-onderzoeksteam in de jaren 2019 en 2020.
- ▶ Figuur 6 toont ook aan dat er vanaf 2023 meer focus kwam op **ondersteunend personeel voor de R&V-unit**. De omvang van het R&V-support-team groeide van 1,0 VTE in 2022 naar 2,3 VTE in 2023.

Kader 4. De overname van VIM door AMS (2016)

In 2016 heeft AMS het Vlaams Instituut voor Mobiliteit (VIM) overgenomen, een instituut dat voornamelijk **onderzoek deed naar mobiliteitsoplossingen**. Het VIM werd in 2005 opgericht als een 'lichte structuur' die duurzame mobiliteit bij bedrijven en overheden moest bevorderen via innovatieve proefprojecten. In 2014 besliste de Vlaamse Regering dat de steun aan 'lichte structuren' zoals VIM niet langer verlengd zou worden, en begin 2016 werd beslist dat de integratie van VIM in AMS belangrijke synergieën kon opleveren. Door de integratie werd ook de overname van personeel en het behoud van de locatie van VIM in Limburg verzekerd.

AMS had op het moment van de overname 9 competentiecentra, en door toevoeging van het **domein 'Smart mobility' had AMS in 2016 10 competentiecentra**.

Als voordelen van de overname vermeldde de voormalige directeur van AMS: "Het versterkt de expertise van AMS in goederen- en personenmobiliteit; het geeft ons voet aan de grond in Limburg; en het geeft ons toegang tot een talentenpool in heel Vlaanderen."

Bron: Beslissing van de Vlaamse Regering die resulteerde in een besluit van de Vlaamse Regering inzake de overdracht van Lichtstructuren VIM en FIS, Made in Limburg⁴¹; De Tijd⁴²; Flows.be⁴³

⁴¹ <https://www.made-in.be/limburg/vim-diepenbeek-overgenomen-door-antwerpenaren/>, geraadpleegd op 18 februari 2024.

⁴² <https://www.tijd.be/tablet/newspaper/politiek-economie/antwerp-management-school-wordt-mobiliteitsadviseur/9773489.html>, geraadpleegd op 18 februari 2024.

⁴³ https://www.linkedin.com/pulse/vlaams-instituut-voor-mobiliteit-gaat-op-antwerp-school-leysen/?trk=articles_directory&originalSubdomain=nl, geraadpleegd op 18 februari 2024.

Kader 5. De overname van FIS door AMS (2015)

In 2016 heeft AMS het expertisecentrum "Business Design and Innovation" overgenomen, genaamd "Flanders Inshape" (FIS), gevestigd in Kortrijk. Flanders Inshape, opgericht in 2006, had als missie om het concurrentievermogen van Vlaamse kmo's te versterken door middel van onderzoek, opleiding en coaching op het gebied van product-, diensten- en procesontwikkeling. In het bijzonder ambieerde FIS om **het ontwerpproces voor innovatie** in de Vlaamse industrie te **professionaliseren** met als voornaamste doel bedrijven, en vooral kmo's, te stimuleren om te groeien en hun concurrentievermogen te versterken. In 2014 besliste de Vlaamse Regering dat de steun aan 'lichte structuren' zoals FIS niet langer verlengd zou worden, en in 2015 werd beslist dat FIS als competentiecentrum zou integreren in AMS. FIS en AMS waren van plan om de activiteiten in Kortrijk verder te ontwikkelen met de steun van de provincie West-Vlaanderen. Er werd gesteld dat de overname veel voordelen zou meebrengen. Bijvoorbeeld, zo zou de provincie West-Vlaanderen haar topkennisinstelling in Kortrijk verankeren en versterken en zou AMS op die manier een speerpunt in West-Vlaanderen en een unieke kennisinstelling op het gebied van innovatie verwerven.

Bron: Beslissing van de Vlaamse Regering die resulteerde in een besluit van de Vlaamse Regering inzake de overdracht van Lichtstructuren VIM en FIS, Made in West-Vlaanderen⁴⁴; LinkedIn⁴⁵

Volgens AMS-medewerkers heeft de omvang van de huidige R&V-unit zowel voor- als nadelen. Als belangrijkste voordeel wordt genoemd dat de onderzoekers in de unit elkaar goed kennen en dat ze daardoor vaak mogelijkheden zien voor interdisciplinair werk. Als nadelen van een klein team worden genoemd:

- ▶ De beperkte omvang heeft grote gevolgen voor de onderzoekscapaciteit en de mogelijkheid om aanvragen in te dienen voor interessante projecten en deze projecten ook uit te voeren.
- ▶ De beperkte omvang kan een invloed hebben op de totale output die het team kan genereren.
- ▶ De beperkte omvang kan de zichtbaarheid van de R&V-unit verminderen.
- ▶ De beperkte omvang zou een negatief effect kunnen hebben op de balans tussen werk en privé van de onderzoekers gezien de vele taken die door een kleiner team moeten worden uitgevoerd.

Daarnaast benadrukken de geïnterviewden van AMS ook het belang van de bijdrage van de **executive PhD-studenten** aan onderzoek en de onderzoeksoutput van het team. Kader 6 presenteert het executive PhD-programma. Het aantal nieuwe PhD-studenten per jaar wordt gecapteerd in KPI 1.3 en bedroeg 12 in 2023. Op het moment van deze evaluatie waren er ongeveer 110 personen geregistreerd in het programma.

Tijdens de convenantsperiode heeft AMS ernaar gestreefd **haar hr-beleid te versterken**. Op dit moment heeft het hr-beleid verschillende pijlers:

1. De juiste profielen aanwerven en ze een goede onboarding geven;
2. Een transparanter groei- en ontwikkelingsbeleid invoeren;
3. Groeialogen voeren, gericht op de behoeften van medewerkers om op de lange termijn te groeien (ook gebaseerd op het uitgevoerde onderzoek en de kaders/tools die zijn ontwikkeld in 'Next generation work').

Het beschikken over een robuust hr-beleid is essentieel, vooral binnen een kleiner team, omdat het vertrek van een individu kan leiden tot een aanzienlijk verlies van capaciteit en kritische massa voor de organisatie. De volgende bevindingen kwamen naar boven tijdens de interviews met AMS-medewerkers en de gesprekken met het expertenpanel.

⁴⁴ <https://www.made-in.be/west-vlaanderen/flanders-in-shape-in-zee-met-antwerp-management-school/> geraadpleegd op 18 februari 2024.

⁴⁵ <https://www.linkedin.com/pulse/flanders-inshape-wordt-onderdeel-antwerp-management-school-leysen/?originalSubdomain=nl>, geraadpleegd op 18 februari 2024.



- ▶ Wat betreft de **aantrekkelijkheid** van AMS als werkplek voor onderzoekers, gaven onderzoekers over het algemeen aan dat AMS aantrekkelijk was door de maatschappelijke impact die gegenereerd kan worden door onderzoek en de nauwe relatie met de bedrijfswereld. Onderzoekers vinden dat hun werk gewaardeerd wordt en een verschil maakt, en dat ze veel autonomie en flexibiliteit hebben, wat als positieve punten gepercipieerd wordt.
- ▶ Desalniettemin wordt aangegeven dat het werk **uitdagend** is (soms uitdagender dan in een klassieke universiteit) door de combinatie van projecten waaraan een onderzoeker werkt en de verschillende taken, waaronder het publiceren van academische output, het produceren van praktijkrelevante output, het verwerven van nieuwe projecten, het sluiten van partnerschappen, enz. Dit leidt tot een hogere **werkdruk**. Tegelijkertijd benadrukken verschillende gesprekspartners dat niet alle werknemers uitmuntend hoeven te zijn in elke taak en dat sommige onderzoekers meer gefocust zijn op, bijvoorbeeld, het produceren van academische output van hoge kwaliteit, terwijl anderen beter zijn in/zich meer richten op andere taken.
- ▶ Een geïnterviewde gaf aan dat het inherent is aan een businessschool dat medewerkers soms op **projectbasis** moeten worden aangenomen (d.w.z. met een tijdelijk contract voor de duur van het project), wat resulteert in vrij korte loopbaanperspectieven voor deze medewerkers.
- ▶ Wat als een positief punt werd beschreven door de onderzoekers, was de **flexibiliteit** die men heeft bij AMS en de mogelijkheid om geïndividualiseerde professionele paden te bewandelen. Zo geven de onderzoekers aan dat er een periodieke evaluatie is, waar de medewerkers reflecteren over hun eigen doelstellingen, die ze op hun eigen tempo zetten. Er werd bijvoorbeeld recent een *'individual growth & impact'*-template ontwikkeld waarin onderzoekers hun eigen doelstellingen en verwachte bijdrage aan de R&V-doelstellingen kunnen specificeren en opvolgen. Hoewel deze flexibiliteit een duidelijk voordeel heeft, werd erop gewezen dat er niettegenstaande **voldoende structuur aanwezig** moet zijn – zo beschreef één onderzoeker AMS als werkplek als 'chaotisch'. Het is belangrijk om in de mate van het mogelijke verschillende **carrièrepaden** en gerelateerde algemene evaluatiecriteria uit te tekenen en vast te leggen (bv. balans tussen onderzoeksoutput en andere activiteiten) om een gevoel van zekerheid en houvast te bieden. AMS geeft aan dat het momenteel een *'faculty management'*-structuur aan het ontwikkelen is om hieraan bij te dragen.





7 / Prestaties en resultaten van AMS

7.1. Doelstellingen en resultaten van de AMS-onderzoeksopdracht

Zoals beschreven in Kader 2 heeft AMS zes strategische doelstellingen (SD) die verwezenlijkt moeten worden door middel van vijf operationele doelstellingen (OD) (Kader 3). Om de jaarlijkse voortgang in het bereiken van deze doelstellingen te monitoren, werden vier KPI's met bijbehorende sub-KPI's gedefinieerd. Hieronder evalueren we de resultaten van AMS (2017-2023) wat betreft haar KPI's.

In de beschouwde periode werden alle afdwingbare KPI's behaald (d.w.z. KPI 1-3) en zelfs vaak overschreden. Er moet echter opgemerkt worden dat er verschillende streefwaarden vanaf 2020 naar beneden werden bijgesteld in een addendum aan het convenant. Dit was een uitzonderlijke maatregel die werd genomen vanwege de COVID-19-pandemie.

KPI 1 – Personeel

De eerste KPI focust op de **onderzoekscapaciteit die beschikbaar is bij AMS**. Deze KPI is gericht op het monitoren van de vooruitgang van AMS wat betreft verschillende strategische (SD) en operationele doelstellingen (OD). Zo is deze KPI bijvoorbeeld gerelateerd aan SD 2 over het uitbouwen van netwerken van lokale en internationale onderzoekers, aan OD 1 over het aantrekken van (gast)onderzoekers die passen in de Vlaamse prioriteitenagenda, en aan OD 2 over het aantrekken van professionals die op zoek zijn naar relevante kennis en onderzoeksvaardigheden om toe te passen op bedrijfsproblemen. We zien de volgende resultaten (Tabel 6):

- ▶ **KPI 1.1.** De (bijgestelde) streefaantallen wat betreft het aantal onderzoekers met een prioriteitenagenda op het gebied van innovatie worden telkens gehaald, en is er een lichte stijging merkbaar van 2017 tot en met 2023. AMS geeft in haar zelfevaluatie aan dat ze ernaar streeft om het aantal onderzoekers dat werkt aan innovatiegerelateerde onderwerpen de komende jaren te verhogen.
- ▶ **KPI 1.2.** Het aantal gastonderzoekers vermenigvuldigd met hun H-index⁴⁶ (d.w.z. een indicator voor de impact van het werk van een onderzoeker) is tijdens de looptijd van het convenant sterk gestegen en heeft de (bijgestelde) streefwaarden ruimschoots overschreden. In de zelfevaluatie schrijft AMS de stijging in de eerste jaren van het convenant toe aan de uitbreiding van haar thought leadership en haar uitgebreide

⁴⁶ Een H-index van 10 betekent dat een onderzoeker ten minste 10 artikelen heeft gepubliceerd, die elk ten minste 10 keer zijn geciteerd.



netwerk. In 2019 is er een piek te bemerken die toe te schrijven is aan een gastonderzoeker van de Vrije Universiteit Amsterdam met een uitzonderlijk hoge H-index. AMS gaf aan dat ze in 2020 geen gastonderzoekers konden uitnodigen door de COVID-19-pandemie, vandaar de nul. In 2023 ontving AMS één gastonderzoeker met een H-index van 16.

- **KPI 1.3.** Het aantal startende (executive) doctoraatsstudenten fluctueert over de jaren heen. In de jaren 2019, 2020 en 2022 begonnen veel doctoraatsstudenten aan hun doctoraatstraject bij AMS, waardoor het tweevoudige van de streefwaarden behaald werd. In 2021 was er een kleine daling merkbaar die volgens de zelfevaluatie te wijten was aan de COVID-19-pandemie. In 2023 werd de streefwaarde exact behaald en begonnen 12 personen als doctoraatsstudent.

Tabel 6. Streef- en gerealiseerde waarden voor KPI 1 – Personeel

		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
KPI 1: Personeel									
1.1. Onderzoekers met onderwerp Innovatie of passend in Prioriteitenagenda Vlaamse overheid (#)	Gereal.	9	8	8	8	10	10	12	N.B.
	Doel	5	6	8	8* (9)	8* (10)	9* (12)	10	11
1.2. Gastonderzoekers (#*H-index)	Gereal.	33	14	72	0	68	71	16	N.B.
	Doel	5	8	11	0* (14)	5* (17)	11* (20)	14	17
1.3. Beginnende (executive) doctoraatsstudenten (#)	Gereal.	17	14	22	22	17	20	12	N.B.
	Doel	6	8	10	10	10	10	12	14

Opmerking: * deze cijfers zijn naar beneden bijgesteld in een addendum bij het convenant (2021) vanwege de COVID-19-pandemie. Tussen haakjes staan de oorspronkelijke streefwaarden. N.B. = niet bekend.

Opmerking: Groen = gerealiseerde waarden voldeden aan de streefwaarden of overschreden deze (# = aantal).

Bron: De ex-postzelfevaluatie van AMS (2023) en het jaarverslag van 2023

KPI 2 – Financiering

Aanvankelijk bevatte de KPI 'financiering' aparte streefwaarden voor de omvang (in euro's) van de onderzoeksprojecten (door en met AMS) (KPI 2.1.) en voor de omvang van de bedrijfsfinanciering voor onderzoek (KPI 2.2.). Vanaf 2021 werd echter besloten dat de waarden van de twee sub-KPI's geïntegreerd moesten worden in één KPI en dat de streefwaarde voor 2021 niet met 10% diende te groeien als gevolg van de COVID-19-pandemie. Daarom bleef de streefwaarde voor 2021 dezelfde als in 2020 (d.w.z. €1.200.000 + €400.000). Vanaf 2022 werd opnieuw een groei van 10% verwacht.

De KPI 'financiering' geeft (deels) de vooruitgang weer in het bereiken van SD 3 over het ontwikkelen van samenwerkingsverbanden tussen onderzoek en praktijk, en OD 3 over de groei in omvang van de onderzoeksprojecten, het engageren in Vlaamse en Europese onderzoeksprojecten, en samenwerkingsverbanden met partners uit de industrie.

In totaal zijn **alle (aangepaste) streefwaarden behaald gedurende de hele convenantsperiode**. 2019 is een uitzonderlijk succesvol jaar gebleken voor AMS in termen van aangetrokken bedrijfsfinanciering en in 2020 werd dit pad doorgetrokken door het viervoudige van de streefwaarde te behalen.

In 2021 is het budget van AMS echter bijna gehalveerd ten opzichte van het jaar daarvoor, met een totaalbudget van €1.619.000 in 2021 ten opzichte van €3.191.000 in 2020. Vooral de financiering uit onderzoeksprojecten



daalde in 2021 met 70% (van €1.581.000 naar €463.000), en bleef ook in 2022 en 2023 op dit lagere niveau (respectievelijk €621.000 en €357.000). Hoofdstuk 11 / geeft meer inzicht in de trends van de financiering.

Hoewel de streefwaarden elk jaar zijn gehaald, gaven de AMS-medewerkers aan dat ze een behoorlijke uitdaging vormden. Voor 2024 wordt volgens het EWI-convenant opnieuw een stijging van 10% verwacht, maar de AMS-medewerkers betwijfelen of dit haalbaar is. In een interview werd duidelijk dat het vooral het jaarlijkse groei-aspect is dat moeilijk haalbaar blijkt. Als je in een bepaald jaar een groot onderzoeksproject binnenhaalt (dat meestal enkele jaren loopt), is het erg moeilijk om zowel dit project uit te voeren als opnieuw middelen en tijd te besteden aan het schrijven van nieuwe financieringsaanvragen (die indien succesvol ook uitgevoerd moeten worden).

Onderzoeksprojecten waaraan AMS deelnam, werden doorgaans gefinancierd door Interreg⁴⁷, ESF⁴⁸ (nu Europa-WSE⁴⁹) en het Vlaams Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO). Later in de convenantsperiode namen AMS-onderzoekers ook deel aan enkele Europese Horizon 2020-projecten. Een analyse van de samenwerkingsverbanden van AMS is te vinden in Hoofdstuk 10 / en de financiële analyse wordt gepresenteerd in Hoofdstuk 11 /.

Tabel 7. Streef- en gerealiseerde waarden (in EUR) voor KPI 2 – Financiering

		2017	2018	2019	2020			2021	2022	2023	2024
KPI 2: Financiering											
2.1. Omvang van onderzoeksprojecten (door en met AMS)	Gereal.	1.277K	1.240K	1.091K	1.581K	Financiering	Gereal.	1.619K ⁵⁰	1.781K ⁵¹	1.979K ⁵²	N.B.
	Doel	900K	(+10%) 990K	(+10%) 1.090K	(+10%) 1.200K						
2.2 Bedrijfsfinanciering van onderzoek	Gereal.	830K	410K	1.200K	1.610K						
	Doel	300K	(+10%) 330K	(+10%) 363K	(+10%) 400K		Doel	1.600K*	(+10%) 1.760K*	(+10%) 1.936K	(+10%) 2.130K

Opmerking: * deze cijfers zijn naar beneden bijgesteld in een addendum bij het convenant (2021) vanwege de COVID-19-pandemie. Oorspronkelijk waren de streefwaarden voor KPI 2.1 (2021 en 2022) respectievelijk €1.320K en €1.450K. Voor KPI 2.2 waren deze respectievelijk €440K en €483K. N.B. = niet bekend.

Opmerking: Groen = gerealiseerde waarden voldeden aan de streefwaarden of overschreden deze.

Bron: De ex-postzelfevaluatie van AMS (2023) en het jaarverslag van 2023.

KPI 3 – Publicaties

De KPI over publicaties monitort de voortgang van AMS wat betreft de mate waarin ze strategisch en toegepast onderzoek voert dat van hoge kwaliteit is en relevant is voor de praktijk (SD 3, SD 4). De volgende patronen en resultaten worden waargenomen met betrekking tot KPI 3 (Tabel 8):

⁴⁷ Interreg, voluit "Interreg Europe," is een programma van de Europese Unie dat samenwerking tussen regio's en landen binnen de EU bevordert. Dit programma maakt deel uit van het Europees Cohesiebeleid en wordt gefinancierd door het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO).

⁴⁸ Afkorting voor Europees Sociaal Fonds.

⁴⁹ Kort voor Werk en Sociale Economie.

⁵⁰ Met €463.000 voor onderzoeksprojecten en €1.156.000 voor bedrijfsfinanciering.

⁵¹ Met €621.000 voor onderzoeksprojecten en €1.160.000 voor bedrijfsfinanciering.

⁵² Met €357.000 voor onderzoeksprojecten en €1.622.000 voor bedrijfsfinanciering.



- **KPI 3.1.** Het aantal publicaties van AMS-onderzoekers in WoS-tijdschriften⁵³ vermenigvuldigd met de impactfactor van het tijdschrift waarin wordt gepubliceerd, fluctueert sterk gedurende de convenantsperiode, maar overschrijdt jaarlijks (ruim) de streefwaarden. Dit gebeurt met name in 2020 en 2021, wanneer de streefwaarden met meer dan het drievoudige worden overschreden, en in 2023, wanneer de KPI meer dan het viervoudige bedraagt. Hoofdstuk 9.1 geeft een diepgaander inzicht in de academische publicaties die de AMS-onderzoekers tijdens de convenantsperiode hebben geproduceerd.
- **KPI 3.2.** Het aantal niet-WoS of praktijkgerichte publicaties dat AMS-onderzoekers produceren schommelt ook sterk gedurende de beschouwde periode, en overschrijdt ook telkens de streefwaarden. Tijdschriften waarin vaak wordt gepubliceerd, zijn: HR Magazine⁵⁴, Yahoo Finance⁵⁵, Trends Magazine⁵⁶, HR Square⁵⁷, en Over.Werk⁵⁸. Andere publicaties die meetellen in deze categorie zijn de AMS-blogposts, AMS-white papers, eindrapporten, handboeken of publicaties in tijdschriften die niet zijn opgenomen in WoS.
- **KPI 3.3.** Het aantal downloads van de white papers en businesscases ligt ver boven de streefwaarden. In sommige jaarverslagen wordt benadrukt dat de white papers rond hr en organisatieontwikkeling het populairst zijn.

Tabel 8. Streef- en gerealiseerde waarden voor KPI 3 – Publicaties

		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
KPI 3: Publicaties									
3.1. Publicaties (# in WoS tijdschriften x impactfactor)	Gereal.	46,8	42,4	36,4	71,0	70,0	44,0	107,3	N.B.
	Doel	22	25	30	20* (32)	20* (43)	22* (48)	25	43
3.2. Niet-WoS (praktijk) publicaties (#)	Gereal.	37	111	54	70	40	40	59	N.B.
	Doel	30	33	38	28* (44)	28* (50)	33* (55)	38	50
3.3. White papers/ businesscases (# downloads)	Gereal.	320	2.928*	847	503	1.690	1.459	1.095	N.B.
	Doel	100	125	150	180	215	230	245	260

Opmerking: * deze cijfers zijn naar beneden bijgesteld in een addendum bij het convenant (2021) vanwege de COVID-19-pandemie. Tussen haakjes staan de oorspronkelijke streefwaarden. N.B. = niet bekend.

Opmerking: Groen = gerealiseerde waarden voldeden aan de streefwaarden of overschreden deze (# = aantal).

Opmerking: * dit aantal komt uit het 2018 jaarverslag van AMS. In de zelfevaluatie staat hier 125 bij gerealiseerde waarde.

Bron: De ex-post zelfevaluatie van AMS (2023) en het jaarverslag van 2023.

KPI 4 – Impact

De laatste KPI met betrekking tot impact heeft betrekking op SD 3, SD 5 en OD 5, doelstellingen die aangeven dat de onderzoeksresultaten van AMS een impact moeten genereren, bijvoorbeeld voor bedrijven, de publieke sector of de maatschappij. De streefwaarden van deze sub-KPI's zijn richtinggevend en niet afdwingbaar, wat

⁵³ Zie voetnoot 21.

⁵⁴ <https://hrmagazine.be/nl/>

⁵⁵ <https://finance.yahoo.com/>

⁵⁶ <https://trends.knack.be/>

⁵⁷ <https://hrsquare.be/nl/tijdschrift/>

⁵⁸ <https://www.steunpuntwerk.be/over-werk>

betekent dat het niet behalen van deze streefwaarden geen financiële gevolgen heeft. Hoofdstuk 9 / geeft meer diepgaande informatie over de impact van de onderzoeksactiviteiten van AMS.

Tabel 9. Streef- en gerealiseerde waarden voor KPI 4 – Impact

		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
KPI 4: Impact									
4.1. Ontwikkeling van toegepaste methoden, instrumenten enz. specifiek gericht op gebruik door ondernemingen (# tools)	Gereal.	2	4	9	8	6	6	12	N.B.
	Doel	2	3	4	5	5	6	6	7
4.2. Disseminatie onderzoeksoutput op nationale en internationale evenementen in samenwerking met het bedrijfsleven, het middenveld of publieke organisaties (# evenementen)	Gereal.	5	19	49	67	17	51	57	N.B.
	Doel	4	5	8	9	11	13	15	17
4.3. Deelname van organisaties aan activiteiten met onderzoeksoutput (train-the-trainer, keynotes...) (# unieke organisaties)	Gereal.	697	311	697	1.959	954	1.392	1.932	N.B.
	Doel	120	150	175	200	230	250	270	290
4.4. Bezoekers onderzoekspagina's en blogposts AMS (# unieke paginaweergaven volgens Google Analytics)	Gereal.	53.000	100.540*	101.752	60.523	61.588	58.115	37.597	N.B.
	Doel	25.000	28.0000	30.000	34.000	38.000	45.000	49.000	53.000
4.5. Go Press (geprinte media) en Google Alerts (# unieke hits)	Gereal.	112	608	151	470	586*	795	604	N.B.
	Doel	100	130	150	180	210	230	260	290

Opmerking: * dit aantal komt uit het jaarverslag aangezien het aantal in de zelfevaluatie 0 is. N.B. = niet bekend.

Opmerking: Groen = gerealiseerde waarden voldeden aan de streefwaarden of overtroffen deze. Rood = gerealiseerde waarden niet gehaald. # = aantal.

Bron: De ex-postzelfevaluatie van AMS (2023) en het jaarverslag van 2023.



Vooruitgang met betrekking tot andere strategische en operationele doelstellingen

Er zijn verschillende strategische of operationele doelstellingen⁵⁹ waarvoor geen specifieke (sub-) KPI's zijn opgesteld. Hieronder schetsen we kort de voortgang met betrekking tot deze doelstellingen:

- ▶ **SD 1.** Tijdens de looptijd van het convenant is de R&V-unit van AMS **geherstructureerd** en is het aantal competentiecentra met de helft verminderd. Concreet ging AMS van 10 competentiecentra in 2015 naar vijf centra in 2022: Next generation work; Smart ecosystems and networks; Innovation and entrepreneurship; Sustainable transformation; en Leadership. Hoe deze evolutie precies plaatsvond, staat beschreven in Hoofdstuk 6.1. Momenteel is AMS haar interne structuur nog steeds aan het optimaliseren en heeft het onlangs haar R&V-unit geherstructureerd in twee competentiecentra (of de belangrijkste thema's, namelijk Next generation work en Ecosystems, innovation & entrepreneurship) en twee transversale, horizontale thema's (namelijk Leadership en Sustainability).
- ▶ **SD 6.** In 2018 verhuisde AMS naar een nieuwe locatie waar de **Antwerpse eco-startups** gevestigd zijn. AMS richtte zich op het integreren in en verder uitbreiden van dit ecosysteem. Over het algemeen geven de geïnterviewden van AMS aan dat er stappen zijn gezet. Zo is de lokale verankering van AMS bevorderd via het werk rond de haven van Antwerpen en de samenwerkingen met Stad Antwerpen. Er wordt echter aangegeven dat deze verankering in de toekomst nog kan versterkt worden, en er werd ook een aanbeveling gewijd aan dit onderwerp (zie Hoofdstuk 15.2.1). Deze opportuniteit werd ook aangegeven door het expertenpanel.
- ▶ **OD 4** was gericht op het verder uitbouwen van **ondersteunende diensten voor onderzoekers** om zo de laatste ontwikkelingen, bevindingen en resultaten van onderzoek bekend te maken aan de academische wereld, het bedrijfsleven, de publieke sector en, indien relevant, het grote publiek. Zoals blijkt uit Hoofdstuk 11 /, heeft AMS inderdaad geïnvesteerd in haar ondersteunende diensten door de aanstelling van een Data Steward, een R&V-valorisatiemanager, een communicatiemedewerker en een R&V-business-lead. Dankzij deze ondersteunende diensten zouden onderzoekers meer ruimte moeten hebben om zich te concentreren op hun onderzoek.

7.2. Beoordeling van KPI's binnen het convenant

Binnen AMS worden de huidige KPI's over het algemeen als relevant beschouwd voor het versterken van de R&V-unit van AMS. De geïnterviewden hebben echter een paar opmerkingen geformuleerd:

- ▶ Zoals hierboven vermeld wordt, is het voor de financiële KPI (KPI 2) moeilijk om het **groei-aspect** te (blijven) bereiken. Dit komt omdat, als er in één jaar een groot onderzoeksproject wordt binnengehaald 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). Daarom wordt gesteld dat het nuttig zou zijn om streefcijfers vast te stellen die 'totalen' (of 'gemiddelden') meten over een langere periode in plaats van jaarlijks groeiende bedragen op te leggen. Op die manier wordt ook de tijd in rekening gebracht die nodig is om de inspanningen in concrete uitkomsten te vertalen. Zo duurt het normaliter enige tijd alvorens financieringsbeslissingen bekend gemaakt worden.
- ▶ Belangrijk is dat de geïnterviewden van AMS van mening zijn dat er **veel (sub-) KPI's zijn** die ze moeten bereiken in verhouding tot de subsidie die ze ontvangen. Het aantal KPI's is echter ook gerelateerd aan het

⁵⁹ Zie Kader 2 en Kader 3 voor de lijst met strategische en operationele doelstellingen.



aantal doelstellingen, dus zowel het aantal doelstellingen als de KPI's zouden evenwichtiger kunnen zijn gezien de omvang van de subsidie. Dit werd tevens bekrachtigd door het expertenpanel.

- ▶ Daarnaast wordt aangegeven dat AMS heel wat impact genereert die **niet in KPI's kan worden gekwantificeerd**. Ter illustratie: een van de onderzoekers van AMS bekleedt het voorzitterschap in een samenwerkingsverband dat werd opgericht in het kader van het Vlaams regeerakkoord 2019-2024, en heeft als dusdanig een aanzienlijke impact op de maatschappij en het beleid. Dergelijke impact kan echter niet gekwantificeerd worden. De geïnterviewden gaven aan dat het ongunstig zou zijn om dergelijke posities op te geven om tijd en ruimte vrij te maken om de veelheid aan andere KPI's te kunnen behalen.

Hoewel de vier KPI-categorieën als relevant beschouwd worden, werd duidelijk tijdens het bezoek van de internationale experten dat het beleid en de strategie van AMS niet per se actief rond deze KPI's gebouwd wordt. Echter, er wordt wel aangegeven dat als iedereen zijn of haar normale functie uitvoert en verantwoordelijkheden opneemt, dat dit automatisch leidt tot een bijdrage aan de KPI's (gezien deze relevant zijn voor de onderzoeksactiviteiten van AMS). De meeste senior onderzoekers die we spraken in de context van deze evaluatie bleken ook op de hoogte te zijn van de KPI's.





8 / Onderzoeks- en valorisatiebeleid van AMS

De transformatie van AMS tot een autonome businessschool in 2008 betekende een aanzienlijke vooruitgang voor AMS, dat zich tot 2008 voornamelijk richtte op het geven van managementopleidingen. In die tijd werden onderzoeksactiviteiten voornamelijk ad hoc uitgevoerd en waren ze sterk gefragmenteerd binnen de instelling. Na 2008 werd de strategische beslissing genomen om zich **verder te focussen op onderzoek en een uitgebreide onderzoeksafdeling op te richten**, mede dankzij de financiële steun van de Vlaamse overheid.

Zoals besproken in Hoofdstuk 3.1 is de R&V-unit cruciaal voor AMS. Via haar R&V-unit voert AMS conceptueel en empirisch onderzoek uit dat gericht is op het verbeteren van de kennis rond de rol, dynamiek en impact van bedrijven wat betreft duurzame maatschappelijke, ecologische en economische waardecreatie. AMS heeft de volgende **overkoepelende R&V-missie** geformuleerd: *"Het ontwikkelen van state-of-the-art-managementkennis en het verspreiden van deze kennis naar organisaties en andere maatschappelijke stakeholders, om zo een positieve impact te hebben op het bedrijfsleven en in de samenleving".*

Om deze missie te realiseren, wil AMS:

- ▶ **academisch en praktijkgericht onderzoek** uitvoeren; en
- ▶ ernaar streven om onderzoeksresultaten te **communiceren** naar een **breed publiek** en de resultaten te verankeren in **managementonderwijs**.

Kortom, AMS geeft in haar **onderzoeksstrategie aan** dat ze **academisch en toegepast onderzoek van hoge kwaliteit** wil verrichten dat ook **waardevol** is voor onder andere het bedrijfsleven en de maatschappij. Dit komt ook sterk tot uiting in haar strategische doelstellingen (Zie Kader 2, SD 3⁶⁰ en SD 4⁶¹).

- ▶ Met betrekking tot academische output stellen AMS-onderzoekers dat ze de voorkeur geven aan publiceren in **tijdschriften van hoge kwaliteit en met een grote impact** in de plaats van het publiceren van meer output in tijdschriften van lagere kwaliteit. Deze strategie wordt ook gereflecteerd in KPI 3 rond publicaties die ook rekening houdt met de impact van de publicatie.
- ▶ In het jaarverslag van 2017 geeft AMS aan dat **het creëren van waarde voor de maatschappij en bedrijven** door middel van onderzoek mogelijk is dankzij haar netwerk van onderzoekers met jarenlange expertise in

⁶⁰ Uitbouw van samenwerkingen tussen onderzoek en praktijk; grensverleggend onderzoek van onderzoekers van AMS gericht op een grote impact in de ondernemingen en in de publieke sector. AMS-onderzoekers zijn gekend, niet alleen voor het genereren van nieuwe ideeën in hun vakgebied, maar ook voor het hebben van impact op de huidige businesspraktijken.

⁶¹ Strategisch en toegepast onderzoek: de hoogste academische standaarden worden gehanteerd met het oog op publicatie in internationale academische tijdschriften en met effect voor de praktijk. Belangrijk hierbij is om de barrières tussen traditioneel geïsoleerde disciplines weg te werken.



hun vakgebied en de ontwikkeling van samenwerkingsverbanden tussen onderzoek en praktijk. Daarnaast streefde AMS ernaar dat de **executive doctoraatsstudenten** rigoureuus onderzoek verrichten door samen te werken met academische en niet-academische organisaties, en zo praktische relevantie zouden creëren voor bedrijven en de samenleving (zie Kader 6 voor informatie over het executive PhD-programma)⁶².

Kader 6. Executive PhD-programma

Sinds 2015 heeft AMS een vierjarig, op maat gemaakt PhD-programma voor executives die hun zakelijke expertise en kennis graag willen vertalen naar een doctoraat. Specifiek stelt het programma executives en managers in staat om hun praktische ervaring te combineren met academische kennis en te leren hoe ze *evidence-based*, rigoureuus managementonderzoek kunnen uitvoeren en hun methodologische vaardigheden en kritisch denkvermogen kunnen verbeteren. Deze competenties worden als cruciaal beschouwd bij het aanpakken van hedendaagse zakelijke uitdagingen.

Het programma wordt ontwikkeld in nauwe samenwerking met de Universiteit Antwerpen. Het bestaat uit twee fases. In de eerste fase moet een gedetailleerd onderzoeksvoorstel uitgewerkt en ingediend worden, en bij goedkeuring gaat de tweede fase van start. Dan wordt de kandidaat officieel ingeschreven als doctoraatsstudent aan de UA, voert de kandidaat het onderzoek uit en neemt hij of zij deel aan de doctoraatsopleiding. Gemiddeld genomen werkt de kandidaat ongeveer één tot twee dagen per week aan het doctoraat. Na succesvolle afronding van het programma (waarbij voldaan moet worden aan de UA-criteria voor het uitreiken van een doctoraat) behalen de executives en managers een **doctoraatsdiploma in Management of Social Sciences, uitgereikt door de Universiteit Antwerpen**.

Het aantal nieuwe (executive) doctoraatsstudenten dat zich elk jaar inschrijft voor het programma wordt vastgelegd in KPI 1.3 en bedroeg 12 in 2023. Op het moment van deze evaluatie waren er ongeveer 110 personen geregistreerd in het programma, waarvan een 60-tal in de tweede fase. Per jaar behalen bij benadering een tiental executives een doctoraat.

Een van de meest voorkomende redenen om een doctoraat aan te vangen, blijkt het willen lesgeven aan een managementschool. Het programma levert verschillende voordelen op voor AMS, gerelateerd aan publicaties, inkomsten en de netwerken van de doctoraatsstudenten. Verder geven geïnterviewden aan dat een dergelijk succesvol programma naamsbekendheid met zich meebrengt en daarmee gepaard de aantrekkelijkheid van de school verhoogt.

Bron: Brochure executive PhD-programma⁶³

AMS heeft de ambitie om **'thought leadership'** te genereren in haar belangrijkste expertisedomeinen⁶⁴. Thought leadership verwijst naar een positie van invloed en autoriteit binnen een bepaald domein, waar een individu of organisatie wordt erkend als een leidende stem en expert in het vormgeven van discussies, ideeën en trends⁶⁵. In het algemeen gaat het bij thought leadership om meer dan enkel het hebben van expertise; het gaat om het vermogen anderen te inspireren, te beïnvloeden en te leiden via het verschaffen van waardevolle inzichten. Het gaat verder over zinvolle discussies stimuleren en positieve verandering en innovatie binnen een bepaald domein of een bepaalde bedrijfstak teweegbrengen⁶⁶. De rol van onderzoek wordt ook weerspiegeld in de **accreditaties die AMS als businessschool heeft verworven**, zoals besproken in Kader 7. De wetenschappelijke impact van AMS en de algemene impact van de onderzoeksactiviteiten van AMS worden besproken in respectievelijk Hoofdstukken 9.1 en 9.2.

⁶² Jaarverslag 2017.

⁶³ <https://www.antwerpmanagementschool.be/en/program/executive-phd-program>. Geraadpleegd op 29 maart 2024.

⁶⁴ Deze domeinen worden besproken in Hoofdstuk 6 /.

⁶⁵ Bron: OpenAI ChatGPT

⁶⁶ Bron: OpenAI ChatGPT



Kader 7. 'Triple Crown' accreditatie en het verband met onderzoeksresultaten

AMS heeft accreditaties verkregen van drie van de meest prestigieuze internationale accreditatie-instellingen, namelijk de *Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB), de *Association of MBAs* (AMBA) en de *European Foundation for Management Development* (EFMD) via het *European Quality Improvement System* (EQUIS). AMS behoort daarmee tot de 1% van businessscholen wereldwijd met drie internationale accreditaties, de zogenaamde 'Triple Crown'. De drie accreditaties nemen ook onderzoeksoutput mee als een factor in de evaluatie van de businessscholen, hoewel hun specifieke criteria variëren:

- ▶ **AACSB**⁶⁷ legt sterk de nadruk op intellectuele bijdragen, waaronder het creëren en verspreiden van kennis van hoge kwaliteit die aansluit bij de praktijk en een impact heeft op de praktijk, het onderwijs en de samenleving⁶⁸. Deze AACSB-accreditering werd voor het eerst verkregen in 2005 en werd in januari 2021 met 5 jaar verlengd.
- ▶ Hoewel de **AMBA**⁶⁹-accreditering zich voornamelijk richt op de kwaliteit van MBA-programma's, speelt onderzoek ook een belangrijke rol. Instellingen moeten bijvoorbeeld een hoog kwaliteitsniveau van hun faculty kunnen aantonen op basis van relevant managementonderzoek, wetenschappelijk onderzoek en consultancy. Bovendien wordt verwacht dat de onderzoeksoutput van de school relevant en impactvol is (impactvol op het vlak van wetenschappelijke impact, impact op het onderwijs en/of het leren, impact op management of industrie, impact op beleid of maatschappelijke impact)⁷⁰. De Executive MBA van AMS behaalde de AMBA-accreditering in 2015.
- ▶ Voor de **EQUIS-accreditering** is de onderzoeksexcellentie van een school belangrijk omdat dit het mogelijk maakt om hooggekwalificeerde docenten en goede studenten aan te trekken, en omdat dit bijdraagt aan de kwaliteit van de programma's, het vermogen om financiering aan te trekken en het vermogen om bruikbare kennis en nieuwe managementmethoden aan te bieden aan de klanten. Meer specifiek bevat deze accreditatie drie categorieën omtrent onderzoeksexcellentie, namelijk academisch onderzoek (bv. aantal citaties), praktijkgericht onderzoek (bv. sponsoring door bedrijven) en pedagogische ontwikkeling en innovatie (bv. innovatieve cursusontwerpen of programma's)⁷¹. De EQUIS-accreditering werd toegekend aan AMS in 2023.

Bron: De websites van de accreditatie-instellingen en de AMS-website⁷².

Daarnaast besteedt AMS expliciet aandacht aan de **verspreiding en valorisatie van haar onderzoek** naar belangrijke doelgroepen. De medewerkers van AMS en de ex-postzelfevaluatie van AMS geven aan dat **AMS vanaf 2024 meer aandacht en belang besteedt aan valorisatie**. Zo werd er onlangs een nieuwe valorisatietaskforce opgericht (zie Hoofdstuk 6 / over de organisatiestructuur van AMS), werd een R&V-valorisatiemanager aangesteld en zijn nieuwe valorisatieroutes geïdentificeerd.

Terwijl in de afgelopen jaren van het convenant de belangrijkste valorisatieroute gebaseerd was op het **opbouwen en opschalen van thought leadership** (bv. door keynotes, boeken, white papers, blogs, centraal staan in maatschappelijke conversaties, enz.), geven AMS-medewerkers aan dat deze aanpak nu zo goed als volledig

⁶⁷ <https://www.aacsb.edu/>

⁶⁸ 2020 Leidende principes en normen voor accreditatie door AACSB. Geraadpleegd op 13 februari 2024, via <https://www.aacsb.edu/-/media/documents/accreditation/2020-aacsb-business-accreditation-standards-june-2023.pdf?rev=d31cfbe864e54792816ff426fe913e65&hash=33A159779F107443A64BDACBBB7000C5>.

⁶⁹ <https://www.associationofmbas.com/>

⁷⁰ Vereniging van MBA's. MBA-accreditiacriteria. Geraadpleegd op 13 februari 2024, via https://www.associationofmbas.com/app/uploads/2022/11/AMBA_MBA-Criteria-June-2022_24pp_rev2.pdf.

⁷¹ EFMD Accreditering voor internationale businessscholen. 2023 EQUIS standaarden en criteria. Geraadpleegd op 13 februari 2024, via https://www.efmdglobal.org/wp-content/uploads/2023_EQUIS_Standards_and_Criteria.pdf.

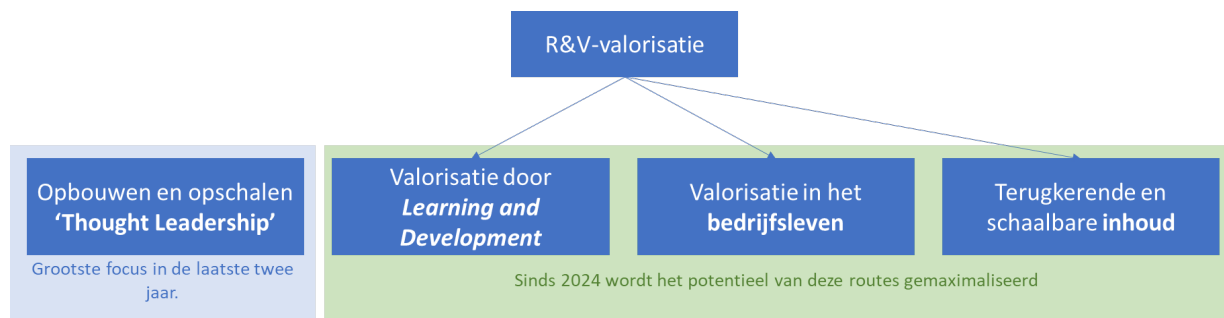
⁷² <https://www.antwerpmanagementschool.be/en/about-ams/accreditations-rankings>. Geraadpleegd op 13 februari 2024.



ontwikkeld is en goed loopt. Daarom wil AMS nu haar valorisatiepotentieel maximaliseren via **drie nieuwe routes**, namelijk via het optimaliseren van haar '*Learning and Development* (L&D) portfolio', het ontwikkelen van haar netwerk in de bedrijfswereld en, in mindere mate, via 'terugkerende en schaalbare inhoud'.

- ▶ Valorisatie door **optimalisatie van het L&D-portfolio** kan worden bereikt door bijvoorbeeld het ontwikkelen van masterclasses en modules, het ontwikkelen van '*massive open online courses*' (MOOC's) en het ontwikkelen van mastercursussen op basis van onderzoeksoutput.
- ▶ **Valorisatie van onderzoeksoutput van AMS in het bedrijfsleven** kan worden versterkt door de lerende netwerken van AMS (zie Hoofdstuk 10 /), partnerschappen met bedrijven, AMS-onderzoekers die advies geven aan het bedrijfsleven (bv. consulting), enz.
- ▶ De laatste route '**terugkerende en schaalbare inhoud**' houdt bijvoorbeeld de ontwikkeling van instrumenten (tools) in die beschermd zijn door intellectueel eigendom (IE), sjablonen, kaders en modellen waarvoor een licentie kan worden aangevraagd, en terugkerende L&D-formats. Deze route is momenteel echter minder prioritair voor AMS omdat het een kleine organisatie is zonder juridisch personeel dat zich kan verdiepen in dergelijke gespecialiseerde kwesties.

Figuur 7. Valorisatiestrategie AMS



Bron: De ex-postzelfevaluatie van Antwerp Management School (2023) en aanvullende bilaterale communicatie

Verder is AMS ook gestart met **het overwegen van valorisatiemogelijkheden vóór de start van projecten**. Om een voorbeeld te geven: voor de start van een project wordt overwogen of het project kan leiden tot communicatiecampagnes en het wordt bekeken of er middelen toegewezen kunnen worden aan valorisatie. Daarnaast heeft de School een *Growth and Impact Assessment*-template ontworpen in 2024. Via deze template kunnen meetbare doelen rond valorisatie vastgesteld worden voor de R&V-unit en voor AMS-onderzoekers. De impact van de R&V-unit (wat betreft valorisatie) wordt beschreven in Hoofdstuk 9 /.

Samenvattend kan worden gesteld dat AMS sinds 2024 meer aandacht besteedt aan het opzetten van een valorisatiestrategie. Echter, om de valorisatiestrategie op hetzelfde niveau van aandacht te brengen als 'onderzoek' en 'onderwijs', is het belangrijk om de strategie expliciet te maken zodat deze als basis kan dienen voor de verdere inbedding van valorisatie in de organisatie en het aanscherpen van de verwachtingen ten aanzien van de rol van onderzoekers met betrekking tot valorisatie. Dit proces is in gang gezet, maar vergt nog veel inspanningen. De valorisatiestrategie en toekomstvisie van AMS worden verder beschreven in Hoofdstuk 12 /.



9 / Wetenschappelijke excellentie en andere impact van AMS

9.1. Wetenschappelijke excellentie en impact van AMS

Bij het evalueren van de onderzoeksoopdracht van AMS is het van cruciaal belang om de publicatie-output te beoordelen die AMS heeft geproduceerd tijdens de huidige convenantsperiode. In het bijzonder door het genereren en verspreiden van wetenschappelijke publicaties brengt AMS wetenschappelijke impact voort.

In het kader van deze evaluatie werd een bibliometrische analyse van AMS uitgevoerd door het *Expertisecentrum Onderzoek en Ontwikkelingsmonitoring* (afgekort ECOOM⁷³). De databank van de AMS-publicaties werd samengesteld op basis van twee bronnen (namelijk de publicaties die aan de Vlaamse universiteiten werden toegekend in het kader van het BOF-telschema⁷⁴ (waarvoor gevalideerde gegevens voor AMS kunnen worden geëxtraheerd) en de lijst van publicaties die door AMS zelf werd aangeleverd) en bestrijkt de periode van 2011 tot en met 2022. De bibliometrische informatie is afkomstig van WoS⁷⁵. Het volledige (Engelstalige) rapport van ECOOM is terug te vinden in de Bijlage B.5 /.

Publicatieportefeuille van AMS

Uit de bibliometrische analyse blijkt dat het **aantal publicaties van AMS (opgenomen in WoS)** in de periode van 2011 tot en met 2022 **over het algemeen is toegenomen**, met een gemiddelde jaarlijkse groei van 23,3% (wat aanzienlijk hoger is dan de gemiddelde groei van de algemene WoS-database). Als we ons richten op de convenantsperiode vanaf 2017 bedroeg het totale aantal publicaties dat gegenereerd werd 167⁷⁶, en fluctueerden de jaarlijkse aantallen aanzienlijk, met 22 publicaties in 2017 en een piek van 39 publicaties in 2020. **De laatste twee jaar is de trend in het aantal publicaties weer dalend.**

⁷³ <https://www.ecoom.be/nl/over-ecoom>

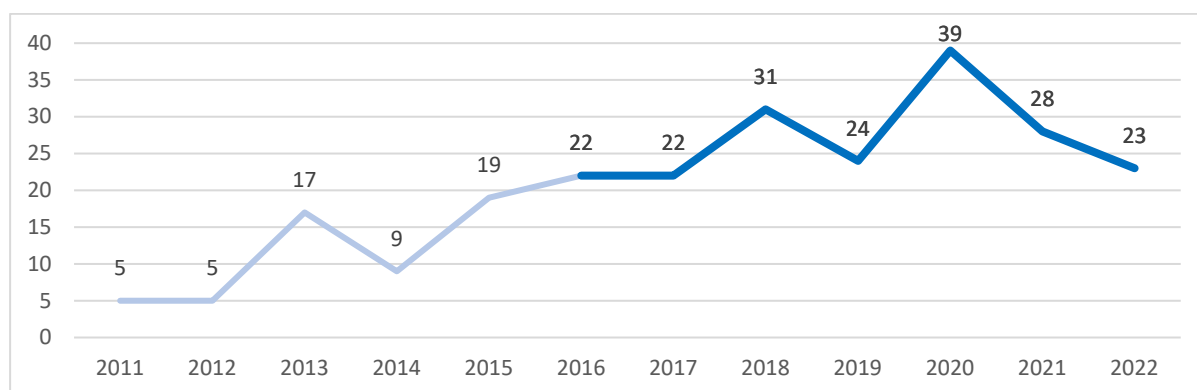
⁷⁴ Zie voetnoot 25.

⁷⁵ Zie voetnoot 21.

⁷⁶ inclusief publicaties in WoS-geïndexeerde tijdschriften en proceedings.



Figuur 8. Publicatie-output van AMS in WoS-geïndexeerde tijdschriften en *proceedings*⁷⁷ (2011-2022)

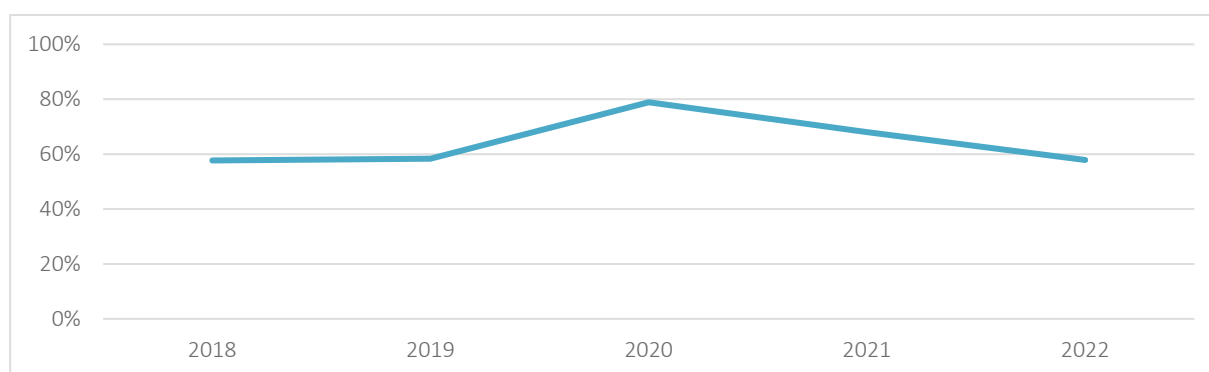


Bron: Bibliometrische analyse van AMS door ECOOM.

Op het gebied van publicaties worden de volgende bevindingen weergegeven in het ECOOM-rapport:

- ▶ De onderwerpen waarin AMS het meest actief is in termen van publicatie-output⁷⁸ zijn *Management* en *Business*. Deze twee categorieën zijn goed voor meer dan de helft van de publicaties van AMS. AMS is ook zeer actief op het gebied van *Economics*; *Applied Psychology*; *Business and Finance*; *Communication* en *Public Administration*. Het aandeel publicaties op het gebied van *Management* en *Business* (in de publicatieportefeuille van AMS) neemt licht af, wat duidt op een **toenemende diversificatie van vakgebieden**.
- ▶ In het algemeen **neemt het aandeel internationale publicaties**, d.w.z. publicaties met ten minste twee verschillende landen bij de affiliaties van de auteurs, in alle AMS-publicaties **toe sinds 2011**. Wanneer we ons echter richten op de laatste jaren (zoals te zien is in Figuur 9), zien we dat het aandeel internationale publicaties in 2020 steeg tot zijn hoogste waarde van 78,9%, waarna het daalde tot 68% in 2021 en 57,9% in 2022. In het algemeen zijn de belangrijkste partnerlanden in AMS-publicaties in de periode 2019-2022: 1) Nederland, 2) Verenigd Koninkrijk (VK), en 3) China.

Figuur 9. Internationale co-publicaties van AMS in WoS-geïndexeerde tijdschriften (2018-2022)



Bron: Bibliometrische analyse van AMS door ECOOM.

Citatie-impact van AMS

Het aantal citaties dat de publicaties van AMS ontvangen in ander academisch werk geeft de impact aan van het werk in het vakgebied of onderwerp. Hoe relevanter een onderzoek is, hoe meer citaties het ontvangt en hoe

⁷⁷ "Web of Science proceedings" verwijst naar een specifieke verzameling van academische conferentiebijdragen die zijn opgenomen in de Web of Science-database. Deze proceedings zijn een waardevolle bron voor onderzoekers die op zoek zijn naar recente wetenschappelijke inzichten en artikels die vaak nog niet in tijdschriften zijn gepubliceerd.

⁷⁸ Hierbij richten we ons op WoS-geïndexeerde tijdschriften en laten we proceedings buiten beschouwing.

breder de verspreiding van het werk. De citatiegegevens die in deze studie worden gebruikt, zijn berekend op basis van een citatievenster van drie jaar, en worden in drie tijdsperiodes van vier jaar ingedeeld waarbij de laatste periode slechts twee jaar omvat (namelijk 2019-2020).

De bibliometrische analyse van AMS laat zien dat het **gemiddelde aantal citaties per publicatie in de loop van de tijd toeneemt en vrij hoog is in de periode 2019-2020** (zie *Mean Observed Citation Rate (MOCR)*, Tabel 10). De analyse biedt ook inzicht in enkele aanvullende citatie-indicatoren:

- ▶ Als we het gemiddelde aantal citaties vergelijken met de citatiegraad die verwacht wordt voor een publicatie in de respectieve tijdschriften, i.e., *Relative Citation Ratio (RCR)*⁷⁹, valt op dat de citatiegraad in de periode 2011-2014 iets lager is dan gemiddeld (d.w.z. $RCR < 1$), terwijl deze in de periodes **2015-2018** en **2019-2020** **hoger is dan gemiddeld** (d.w.z. $RCR > 1$), wat wijst op de kwaliteit en impact van de publicaties van AMS.
- ▶ Wanneer het gemiddelde aantal citaties per publicatie wordt vergeleken met de verwachte citatiegraad in de respectieve deelgebieden, i.e., de *Normalized Citation Rate (NMCR)*⁸⁰, worden de kwaliteit en de impact van de AMS-publicaties opnieuw bevestigd (aangezien $NMCR > 1$, wat een bovengemiddelde impact reflecteert).

Deze resultaten tonen aan dat AMS-onderzoekers hun onderzoek publiceren in tijdschriften met een hogere impact dan het gemiddelde van hun vakgebied (NMCR), maar dat dit onderzoek niet consistent substantieel meer citaties aantrekt dan in deze specifieke tijdschriften te verwachten is (RCR). In de laatste periode (2019-2020, bestaande uit twee jaar) stijgt AMS echter zichtbaarder boven de tijdschriftstandaard uit (NMCR).

Als we kijken naar de internationale co-publicaties, dan zijn het vooral de internationale samenwerkingen met Nederland en het Verenigd Koninkrijk die een significante en positieve invloed op de verschillende citatiescores.

Tabel 10. Citatie-impact van alle AMS-publicaties voor drie periodes

Periode	Gemiddeld aantal citaties per publicatie (of citatieratio) (MOCR)	Gemiddeld aantal citaties per publicatie ten opzichte van de verwachte citatiegraad* (RCR)	Gemiddeld aantal citaties per publicatie ten opzichte van de 'field expected citation rate' (NMCR)
2011-2014	3,29	0,98	1,02
2015-2018	5,53	1,06	1,11
2019-2020	10,45	1,08	1,42

Opmerking: * verwacht op basis van de gemiddelde citatiegraad van de tijdschriften waarin de publicaties verschenen.

Bron: Bibliometrische analyse van AMS door ECOOM.

Verder verdeelt de analyse de publicaties van AMS in vier categorieën papers, namelijk de *'poorly cited'* (1), de *'fairly cited'* (2), de *'remarkably cited'* (3) en de *'outstandingly cited'* (4)⁸¹, waarvan (3) en (4) als hoog geciteerd worden beschouwd. In de periode 2019-2020 (die slechts twee jaar beslaat) heeft **AMS een hoger aandeel remarkably (3) and outstandingly cited (4) papers dan verwacht zou worden** (zie Figuur 10 en voetnoot 81). Vergeleken met de periode 2011-2014 is het aandeel papers in zowel (1) als (4) toegenomen. Het aandeel van

⁷⁹ *Relative Citation Ratio (RCR)* is gedefinieerd als de verhouding tussen het citatiecijfer per publicatie en het verwachte citatiecijfer per publicatie. Deze indicator meet of de publicaties van een land of instelling meer of minder citaties aantrekken dan verwacht op basis van de impactmetingen, d.w.z. de gemiddelde citatiecijfers van de tijdschriften waarin ze verschenen.

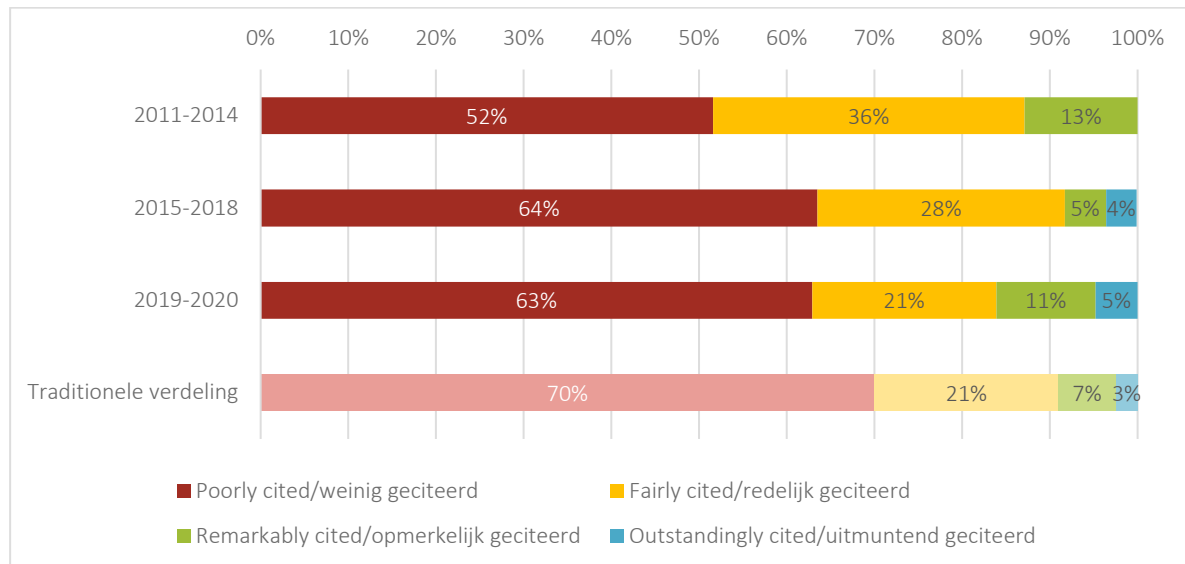
⁸⁰ *Normalised Mean Citation Rate (NMCR)* verwijst naar het gemiddelde aantal citaties per publicatie ten opzichte van het verwachte aantal citaties in het veld.

⁸¹ Hoewel deze citatieklassen niet direct gekoppeld zijn aan percentielen, is de verdeling van papers over klassen heen traditioneel ongeveer 70% (1), 21% (2), 6-7% (3) en 2-3% (4).



de papers in categorie (1) is echter nog steeds ruim onder het aandeel dat "traditioneel" verwacht kan worden volgens ECOOM.

Figuur 10. Verdeling van alle AMS-tijdschriftpublicaties over de citatieklassen



Bron: Bibliometrische analyse van AMS door ECOOM.

9.2. Andere effecten van de onderzoeksactiviteiten van AMS

Met haar onderzoeksactiviteiten genereert AMS impact op verschillende gebieden. Terwijl de wetenschappelijke impact wordt besproken in de bovenstaande paragraaf, zijn er meerdere soorten impact die worden gegenereerd door AMS en haar R&V-unit. De vernieuwde valorisatiestrategie en valorisatieroutes die AMS volgt, zijn van cruciaal belang om een bredere impact te bereiken (zie Hoofdstuk 8 /).

Invloed op onderwijsactiviteiten binnen AMS

In het algemeen stellen de geïnterviewden van AMS dat de onderzoeksactiviteiten een grote invloed hebben op de onderwijsactiviteiten van AMS en dat onderzoeksresultaten voortdurend worden ingebed in de onderwijsprogramma's en de executive training van AMS.

Om een voorbeeld te geven: het onderzoeksproject 'ReSet' over burn-outs (ESF-project (nu: Europa-WSE)) heeft geleid tot een instrument (tool) dat werknemers en werkgevers kunnen gebruiken om te re-integreren na een burn-out. Deze tool wordt gebruikt in een nieuw opleidingsprogramma voor leidinggevend (genaamd Master Class ReSet Facilitator⁸²) dat mensen opleidt in het gebruiken van de tool en werknemers en werkgevers begeleidt naar re-integratie na een burn-out. Een ander voorbeeld is de 'LiZeT'-tool voor zelforganiserende teams of teams die meer zelforganiserend willen worden. Bovendien vloeit in de *Master Sustainable Innovation & Entrepreneurship* het onderzoek dat bij AMS wordt uitgevoerd en de expertise van de docenten direct door naar het onderwijs en de manier waarop studenten uitdagingen en projecten met bedrijven aanpakken.

⁸² Masterclass ReSet begeleider: re-integratie na burn-out. <https://www.antwerpmanagementschool.be/nl/programma/reset-facilitator>

Impact op bedrijven en beleidsvorming

Zoals vermeld in haar missie en strategische en operationele doelstellingen, is de impact die AMS genereert voor bedrijven en de publieke sector cruciaal en verloopt deze via verschillende kanalen.

Zo kunnen AMS-medewerkers via de **onderwijsactiviteiten** invloed uitoefenen op (toekomstige) bedrijfsleiders, werknemers en hun bedrijven. Dit komt doordat de cursussen en het lesmateriaal onderzoeksresultaten bevatten die verspreid worden onder de studenten en deelnemers van masterclasses en MOOC's, en zo dus ten goede komen van de (toekomstige) bedrijven waarbij zij betrokken zijn. Daarnaast kunnen (MBA-) studenten in het kader van masterthesissen of -projecten complexe vraagstukken in bedrijven onderzoeken via methodes die gebaseerd zijn op onderzoek en onderzoeksresultaten van AMS. Bovendien heeft AMS-onderzoek ook een impact op bedrijven en de maatschappij via de executive doctoraatsstudenten (die onderzoek voeren, typisch in hun eigen organisaties).

Daarnaast formuleren AMS-onderzoekers via hun **onderzoeksprojecten en samenwerkingsverbanden met organisaties** wetenschappelijk onderbouwde oplossingen voor praktische vragen en problemen waarmee bedrijven worden geconfronteerd. Verder gebeurt het ook vaak dat AMS-onderzoekers specifiek advies geven aan bepaalde bedrijven en geven ze vaak keynotes, lezingen of op-maat-gemaakte trainingen aan bedrijven en hun personeel als thought leaders in bepaalde vakgebieden. AMS creëert ook een belangrijke impact door de organisatie van haar **lerende netwerken**.

Bovendien beïnvloedt AMS ook **het beleid en de beleidsvorming** op verschillende manieren. Ten eerste verschaffen AMS-onderzoekers wetenschappelijk onderbouwde inzichten en informatie die de besluitvorming kunnen beïnvloeden en het beleid mee kunnen vormgeven. Ter illustratie: een professor uit de R&V-unit heeft het voorzitterschap in het partnerschap 'Levenslang leren' dat werd opgericht in het kader van het Vlaams regeerakkoord 2019-2024. Ten tweede helpen AMS-onderzoekers bij het identificeren en begrijpen van complexe problemen en bieden ze oplossingen en aanbevelingen om deze uitdagingen aan te pakken. Tot slot ontwikkelen AMS-onderzoekers ook oplossingen en toepassingen die bijdragen aan beleid. Een voorbeeld hiervan is de SDG-barometer⁸³ die werd opgezet door AMS, Universiteit Antwerpen en UCLouvain. Deze tool (bv. versie 2022) volgt de vooruitgang op met betrekking tot de zeventien Duurzame Ontwikkelingsdoelen (in het Engels: *Sustainable Development Goals* of *SDG's*).

Bredere maatschappelijke impact

AMS gelooft dat het creëren van maatschappelijke impact met haar onderzoek centraal staat in haar algemene missie als businessschool om een positieve impact op de wereld te creëren. Een belangrijke manier om deze impact te creëren is door ervoor te zorgen dat de onderzoeksbevindingen worden gedeeld met een zo breed mogelijk publiek, maar ook dat het juiste publiek wordt bereikt. In 2022 startte AMS een samenwerking met een **PR-bureau op het gebied van wetenschapscommunicatie** en implementeerden ze enkele nieuwigheden. Zo hebben veel AMS-experts een gespecialiseerde training gevolgd in sociale en traditionele media, ontwikkelde AMS een contentkalender en werd er meer ingezet op proactieve en strategische outreach-activiteiten gericht op mediakanalen en journalisten die geïnteresseerd zijn in de kernonderzoeksgebieden van AMS.

Ten eerste wil AMS verschijnen in de **traditionele pers en media**, zoals kranten en tijdschriften, en dit zowel online als offline. KPI 4.5 betreffende het aantal artikelen over AMS en haar competentiecentra, onderzoek,

⁸³ <https://www.antwerpmanagementschool.be/nl/onderzoek/duurzame-transformatie/research-1/sdg-barometer-2022> en <https://www.uantwerpen.be/nl/overuantwerpen/pers/persberichten-nieuws/2022/sdg-barometer/> geraadpleegd op 29 februari 2024.



onderzoekers, onderzoeksresultaten en -toepassingen in de geprinte media (volgens Go Press⁸⁴ en Google Alerts⁸⁵) laat een algemeen stijgende trend zien in de huidige convenantsperiode (zie Hoofdstuk 7.1).

Volgens de interne gegevens van AMS is 'talent en arbeidsorganisatie' het domein dat het vaakst aan bod komt in de media en pers, gevolgd door duurzaamheid en leiderschap. Wat specifieke onderwerpen betreft, wordt het onderwerp 'welzijn van werknemers' het vaakst behandeld.

AMS werkt ook samen met **kranten, tijdschriften en relevante vakbladen**. Zo heeft AMS een **mediapartnership** met Trends waarmee ze de jaarlijkse Trends Impact Awards⁸⁶ organiseren. De Trends Impact Awards zetten duurzame projecten van grote en kleine bedrijven in de kijker en hebben als doel bedrijven te helpen bij hun transitie naar een duurzaam bedrijfsmodel. Verder heeft AMS ook mediapartnerschappen met HR Magazine (BE) en HR Congress (internationaal), beiden gericht op het overbrengen van hun thought leadership in HR, en ook met De Bestuurder (BE).

Figuur 11. Illustraties van AMS in de traditionele pers en media in 2022



Bron: Interne documentatie van AMS.

Daarnaast is AMS ook actief op **digitale platformen** (via haar website, AMS-blogs en sociale media) voor updates, artikelen en multimedia-inhoud die haar recentste onderzoek en expertise onder de aandacht brengt. Deze digitale platformen zijn belangrijk voor AMS wat betreft kennisdeling. Het aantal bezoekers van de onderzoekspagina's en blogberichten van AMS⁸⁷ wordt weerspiegeld in KPI 4.4⁸⁸ (zie Hoofdstuk 7.1). In de periode 2017-2023 schommelde het aantal bezoekers, waarbij een maximum werd bereikt in 2019 en waarna vervolgens

⁸⁴ Gopress is de online persdatabase en persmonitoringdienst van alle Belgische uitgevers van kranten en tijdschriften, toegankelijk op alle desktop- en mobiele apparaten.

⁸⁵ Google Alerts is een monitoringtool die meldingen geeft als er interessante nieuwe inhoud (hier: over AMS) op het internet verschijnt.

⁸⁶ <https://trends.knack.be/dossier/trends-impact-awards-2023/>

⁸⁷ <https://blog.antwerpmanagementschool.be/nl>

⁸⁸ Aantal unieke paginaweergaves volgens Google Analytics.

een daling werd ingezet. Op LinkedIn⁸⁹ heeft AMS ongeveer 25.000 volgers en op Instagram⁹⁰ heeft het meer dan 6.400 volgers.

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 tonen ze hun thought leadership. De evenementenkalender van AMS is beschikbaar via de website⁹¹. Volgens KPI 4.2 (zie Hoofdstuk 7.1) neemt het AMS-personeel deel aan een wisselend maar toenemend aantal nationale en internationale evenementen in samenwerking met het bedrijfsleven, maatschappelijke en publieke organisaties waarop de onderzoeksresultaten van AMS worden verspreid.

⁸⁹ <https://www.linkedin.com/school/antwerp-management-school/> op 1 maart 2024.

⁹⁰ <https://www.instagram.com/antwerpmanagementschool/> op 1 maart 2024.

⁹¹ <https://www.antwerpmanagementschool.be/nl/evenementen>





10 / Samenwerking en netwerken van AMS

De onderzoeksstrategie van AMS toont aan dat samenwerkingen met kennisinstellingen en private organisaties essentieel zijn voor het bereiken van de doelstellingen en de missie van de R&V-unit van AMS. Hoewel er momenteel geen KPI's expliciet gekoppeld zijn aan het opzetten van nieuwe samenwerkingsverbanden (wat wel het geval was in de vorige convenantsperiode), benadrukken de strategische en operationele doelstellingen van AMS het belang van het ontwikkelen van netwerken met lokale en internationale onderzoekers (SD 2), evenals van samenwerkingsverbanden tussen de onderzoekswereld en de praktijk (SD 3) en private partners (OD 3)⁹². Hieronder worden eerst kort enkele kernaspecten en -evoluties in de strategie voor samenwerking belicht, alvorens dieper in te gaan op de samenwerkingsverbanden met enerzijds kennisinstellingen en publieke instellingen, en anderzijds private partners.

DE STRATEGIE VOOR SAMENWERKING VANUIT AMS

► Van samenwerking met één onderzoeker naar samenwerking/partnerschappen rond thema's/issues

Aan het begin van de huidige convenantsperiode was het een strategisch doel om in elk competentiecentrum ten minste één samenwerkingsverband (**leerstoel** genoemd) op te richten dat in het bijzonder gefocust was rond één onderzoeker. Dit model resulteerde in de oprichting van (in het begin van deze periode) vijf van dergelijke samenwerkingsverbanden. Het werd echter steeds moeilijker om bedrijven te vinden die bereid waren om dergelijke samenwerkingen te sponsoren als gevolg van factoren zoals de COVID-19-crisis, onzekerheid op de markt en verschuivingen in de verwachtingen van (mogelijke) partners. Geïnterviewde belanghebbenden en medewerkers van AMS gaven aan dat de samenwerking met slechts één professor als vrij rigide werd ervaren. Bovendien brengen samenwerkingsverbanden die uitsluitend aan één persoon zijn gekoppeld het risico met zich mee dat als een persoon vertrekt, de samenwerking eindigt. Daarom wordt er nu meer onderhandeld over – wat men noemt – **partnerschappen** op basis van thematische gebieden en worden meerdere onderzoekers hierbij betrokken.

Recent werkte AMS een **nieuw partnerschapsmodel** uit om op een strategische manier relaties op te bouwen. Het partnerschapsmodel identificeert drie soorten partnerschapsinteracties:

1. de *basispartner*: een 'gouden' partner waarbij de samenwerking minimaal €100.000 bedraagt, en er maximaal 3 van dit type partners per competentiecentrum kunnen zijn.

⁹² De strategische en operationele doelstellingen staan in Kader 2 en Kader 3.



2. de *strategische impactpartner*: een 'zilveren' partner, waarbij de samenwerking typisch rond de €60.000 bedraagt en waar er ongeveer 5 van dit type partners per competentiecentrum kunnen zijn.
3. de *gemeenschapspartner*: een 'bronzen' partner, waarvan er maximaal 20 van dit type partners per competentiecentrum kunnen zijn, en die voornamelijk komen uit de lerende netwerken rond een bepaald thema. Dit is een bredere groep, waarmee voornamelijk kleinere samenwerkingen kunnen worden aangegaan.

Het ultieme doel is om een selectie van een paar weloverwogen partners te maken, waarbij de samenwerkingen gelinkt zijn aan de *core business* van de R&V-unit en haar competentiecentra (basispartners). Met deze kleine selectie van partners wil AMS een excellent en duurzaam partnerschap uitbouwen, maar daarnaast wil het ook kleinere samenwerkingen aangaan (met strategische impactpartners of gemeenschapspartners), om haar werking mee te ondersteunen. Het expertenpanel is wel van mening dat het een uitdaging zal zijn om het AMS-partnerschapsmodel operationeel te maken.

Ook geeft het expertenpanel aan dat, aangezien de R&V-strategie mede wordt gefinancierd door de Vlaamse overheid, de door AMS gegenereerde en verspreide inzichten zo veel mogelijk bedrijven en non-profitorganisaties ten goede moeten komen. Een strategie die zich te eenzijdig richt op een beperkt aantal belangrijke partners zou de R&V-voetafdruk in alle ecosystemen kunnen beperken.

► Head of Partnerships

De Head of Partnerships bij AMS is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en onderhouden van strategische partnerschappen die de missie en visie van de school ondersteunen. De rol omvat het identificeren en cultiveren van relaties met potentiële en bestaande partners, zowel binnen als buiten de academische wereld. Zo is de Head of Partnerships ook verantwoordelijk voor het uitwerken en het uitvoeren van de strategische visie op samenwerking. Er wordt aangegeven dat men selectief is wanneer het op partners aankomt, en enkel partnerschappen aangaat als die bijdragen aan de groei en het succes van AMS.

► Verschillende rollen voor AMS in de samenwerkingen

AMS neemt in haar verschillende samenwerkingen ook wisselende rollen op zich. Zo kan AMS in een leidende rol zitten, als 'energizer', en dus een drijvende kracht zijn achter een samenwerking. Daarnaast speelt AMS ook de rol van 'broker' bij partnerschappen waarbij het veelal een externe organisatie is die AMS vraagt om betrokken te zijn. Ook wordt AMS geconsulteerd voor haar rol als 'challenger', waarbij het organisaties uitdaagt en adviseert. Tenslotte neemt ze ook de rol van 'connector' op, waarbij AMS bijvoorbeeld ecosystemen helpt ontwikkelen. Deze verschillende rollen kunnen ook gecombineerd worden in partnerschappen (i.e., in een partnerschap kan AMS verschillende rollen opnemen), zeker bij langdurende samenwerkingen.

Het expertenpanel is het erover eens dat er voor AMS nog veel onbenut potentieel is om meer samenwerkingen op de zetten. De experts geven aan dat daarvoor ook voldoende overheidssubsidies nodig zijn, omdat het namelijk veel tijd kost om nauwe partnerschappen uit te bouwen en te onderhouden en, alsook om de rol van 'broker' te kunnen opnemen en onderhouden. De experts bevelen dus aan om dit potentieel nog verder te benutten.

► Samenwerken met zowel kennisinstellingen, publieke instellingen als private instellingen

Samenwerken met verschillende partners is een belangrijk onderdeel van de strategie van AMS. Samenwerken met bedrijven wordt zo zelfs gezien als een 'bestaansvereiste' voor een managementschool, en voor het versterken van de positie van AMS als een vooraanstaande instelling op het gebied van managementonderwijs.

Hieronder worden de samenwerkingen met de verschillende types van partners verder besproken.



10.1. Samenwerkingen met kennisinstellingen en publieke instellingen

Dit hoofdstuk presenteert verder de samenwerkingsverbanden van de R&V-unit met kennisinstellingen en publieke instellingen en belicht de organisaties waarmee de R&V-unit heeft samengewerkt gedurende de periode van het huidige convenant of nog steeds mee samenwerkt.

SAMENWERKING MET KENNISINSTELLINGEN

In 2008 werd AMS erkend als autonoom academisch instituut, maar bleef het relatief sterk verbonden met zijn peterinstelling, de **Universiteit Antwerpen (UA)** (zie Kader 1), en in het bijzonder met de **Faculteit Bedrijfswetenschappen en Economie**. AMS en de UA hebben een algemene samenwerkingsovereenkomst van onbepaalde duur waarin hun relatie wordt beschreven. Er is gesteld dat de intensiteit van de samenwerking heeft gefluctueerd sinds de autonomie van AMS in 2008, maar is **geïntensiveerd in de periode van het huidige convenant**.

In het algemeen zijn er heel wat professoren van de UA (en in het bijzonder van de Faculteit Bedrijfswetenschappen en Economie) die een mandaat hebben binnen AMS (bijvoorbeeld in de R&V-unit) en er werd **een bestuursorgaan opgezet om de samenwerking te structureren en te bevorderen**. Zo werd de Joint Innovation Council opgericht, een orgaan dat tot doel heeft de activiteiten, coördinatie en afstemming tussen de twee instellingen efficiënter, transparanter en diepgaander te maken (zie Hoofdstuk 6.2). De Joint Innovation Council bestaat uit de vicerector valorisatie en ontwikkeling, de algemeen directeur, de financieel directeur en verschillende decanen van de UA, evenals de decaan en algemeen directeur van AMS. Op dezelfde manier werd de Joint Financial Council opgericht om de financiële kant van de samenwerking te organiseren. Daarnaast is het topmanagement van de UA ook vertegenwoordigd in het bestuur van AMS, bijvoorbeeld in de raad van bestuur (zie Hoofdstuk 6.2).

AMS biedt het **executive PhD-programma** aan in samenwerking met de UA (zie Kader 6), dat zeer belangrijk is voor het onderzoek en de onderzoeksoutput van de R&V-unit. Op het moment van deze evaluatie zijn ongeveer 110 personen geregistreerd in het programma, waarvan een 60-tal in de tweede fase, wat wil zeggen dat ze effectief als doctoraatstudent zijn ingeschreven aan de UA.

Bovendien zijn er structurele thematische samenwerkingsverbanden tussen AMS en de UA, deels doordat verschillende onderzoekers aan beide instellingen werken, of doordat doctoraatsstudenten aan de UA worden gesuperviseerd door AMS-professoren. Recent werd het **Antwerp Centre for Entrepreneurship Research (AntwerpCER)** opgericht, dat zich toelegt op de ontwikkeling van innovatieve, baanbrekende, academisch verantwoorde en maatschappelijk relevante kennis in het domein van ondernemerschap. Dit onderzoekscentrum integreert ondernemerschapsgerelateerde kennis van onderzoekers verbonden aan de UA en AMS, en werkt nauw samen met externe (academische) partners, zowel lokaal als internationaal⁹³. In de interviews werden ook andere, minder structureel ingebedde onderzoekssamenwerkingen tussen de twee instellingen vermeld, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid. Bovendien hebben AMS en de UA samen het **'Antwerp Partnership for Sustainability'** opgericht, een samenwerkingsverband tussen kennisinstellingen, publieke instellingen en bedrijven (zoals BASF en Randstad België) om expertise over de disciplines heen te verzamelen en een netwerkforum te zijn voor de verschillende partners.

Geïnterviewden van zowel AMS als de UA erkennen de waarde van de samenwerking tussen de twee instellingen en wijzen op de **complementaire sterktes**. Terwijl de UA vooral sterk is in het binnenhalen van door de overheid gefinancierde projecten (zowel op EU- als Vlaams niveau), is AMS sterk in het binnenhalen van niet door de overheid gefinancierde projecten (projecten via bedrijfsfinanciering) en hebben AMS-onderzoekers veel contacten

⁹³ <https://www.uantwerpen.be/en/research-groups/antwercer/about-antwercer/>



met bedrijven (die ook nuttig kunnen zijn in overheidsgesubsidieerde projecten). Het personeel van de UA apprecieert de expertise van AMS op het vlak van valorisatie en ervaart de toegevoegde waarde voor het eigen onderzoekswerk (in de UA). Bovendien is AMS dynamisch en snel in het reageren op nieuwe trends en vragen (bv. door het opzetten van een nieuwe masterclass), terwijl dit bij de UA minder het geval is (bv. het opzetten van nieuwe programma's kan aanzienlijk meer tijd in beslag nemen).

In het algemeen is in interviews gesteld dat het bestuur voorbereid is om de samenwerking tussen de UA en AMS in de (nabije) toekomst nog verder te intensiveren. Deze strategie zal echter nog aanvullende stappen vergen (zoals ook kort geschetst in het ontwerp van strategisch plan voor de periode 2025-2029, zie Hoofdstuk 12 /). Volgens de consultant en het expertenpanel is dit een **kritiek punt voor de potentiële groei van AMS**, gezien de beperkte omvang van de eigen R&V-unit. De consultant is ook van mening dat meer samenwerking wat betreft ondersteunende structuren en diensten een interessante opportuniteit biedt voor AMS om kosten te drukken en middelen te besparen door een beroep te doen op de expertise van de UA.

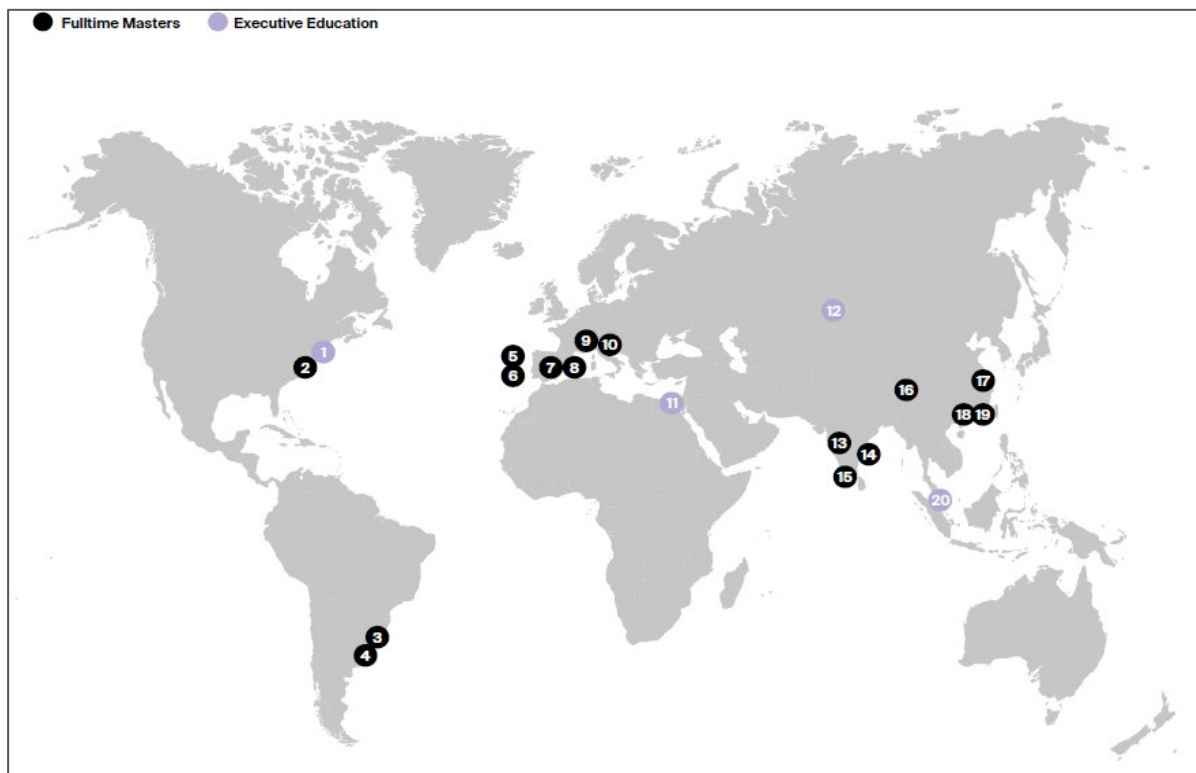
AMS werkt ook samen met **andere internationale academische instellingen**. In een interview werd benadrukt dat structurele internationale samenwerkingen en internationaliseringsinspanningen vooral gericht zijn op de onderwijsactiviteiten van AMS, een aspect dat ook in de vorige evaluatie van AMS (2016) naar voren kwam. AMS werkt bijvoorbeeld samen met internationale universiteiten en businessscholen (zie Figuur 12). Volgens een geïnterviewde kunnen onderwijsprogramma's van AMS vrij gemakkelijk worden vertaald en gevaloriseerd in een ander land, wat extra voordelen oplevert.

De R&V-unit van AMS werkt voor haar onderzoeksactiviteiten ook samen met Belgische en internationale academische instellingen. Dit gebeurt vaak op projectbasis. Zo werkten onderzoekers van AMS in 2021 samen met de Universiteit van Illinois (VS), de Universiteit van Zuid-Afrika en de Universiteit van Singapore voor een ESF-project rond de Special Olympics. In 2022 werden verschillende onderzoeks- en privéprojecten opgestart in samenwerking met andere instellingen of organisaties, zoals Btonic, Bpost, Mensura, Maastricht Universiteit en Interzoo.

Bovendien maken de onderzoekers in de R&V-unit ook gebruik van **hun eigen internationale academische netwerken** om aan onderzoek te doen. Dit is een kanaal dat volgens de geïnterviewden van AMS verder kan worden uitgebreid om de onderzoeksactiviteiten en de aanwezigheid in internationale netwerken te vergroten. Het volledige overzicht van de academische partnerschappen is te zien in de onderstaande figuur. Hier worden de samenwerkingen getoond voor zowel voltijdse masters (*zwart*) als voor Executive Education (*paars*).



Figuur 12. Overzicht van de leden van de academische partnerschappen van AMS



Legende: 1. MIT; 2. Fordham University; 3. Fundação Armando Alvares Penteado; 4. Unisinos; 5. University of Beira Interior; 6. Instituto Superior Técnico; 7. Universidad Carlos III de Madrid; 8. Esade; 9. University of Milano-Bicocca; 10. Domus Academy Italy; 11. The American University of Cairo; 12. Almaty Management University; 13. Woxsen University; 14. XIM University; 15. Alliance School of Business; 16. Chongqing University; 17. Shanghai Maritime University; 18. The Hong Kong Polytechnic University; 19. Hong Kong Metropolitan University; 20. Singapore Management University

Bron: Zelfevaluatie rapport van AMS opgesteld in de kader van de evaluatie van de OV-beheersovereenkomst (2024)

Enkele belangrijke samenwerkingen rond onderzoek die uitgelicht werden door AMS zijn:

► **Dutch HRM Network – Member of the Board**

AMS is lid van de raad van bestuur van het Dutch HRM Network⁹⁴. Dit netwerk is toegewijd aan het bevorderen van maatschappelijk relevant onderzoek en onderwijs op het gebied van Human Resource Management (HRM). De doeleinden omvatten het stimuleren van HRM-onderzoek, gezamenlijke onderwijsontwikkeling en samenwerkingsverbanden, en dit zowel tussen de universitaire leden van het netwerk als tussen de leden en bedrijven en/of hogescholen. Het netwerk organiseert ook activiteiten zoals de internationale conferentie van het Dutch HRM Network, biedt een gevorderde HRM-cursus aan voor PhD-studenten, en heeft een PhD-netwerk genaamd pHResh. Daarnaast erkent het netwerk uitmuntendheid in het veld door middel van prijzen zoals de 'HRM-prijs', 'Beste paper-prijs', en 'Beste thesis-prijs'.

► **Transitions Research Group**

De Transitions Research Group⁹⁵ is een (informele) federatie van ongeveer 40 onderzoekers van verschillende internationale instellingen (waaronder AMS) die zich focussen op onderzoek rond werktransities. De federatie is ontstaan na de COVID-19-pandemie. De federatie houdt een tweemaandelijks bijeenkomst, die ruimte biedt voor wetenschappelijke gesprekken over belangrijke punten en onderzoeks-presentaties door leden of anderen.

► **Methodsnet**

AMS is lid van Methodsnet⁹⁶, een netwerk dat zich richt op het bieden van methodologische training en interdisciplinaire samenwerking in de menswetenschappen. Het streeft ernaar om de methodologische vaardigheden van onderzoekers te verbeteren en methodologische uitmuntendheid te bereiken. De missie van MethodsNET is driedelig: toegang bieden tot onderzoeksmethoden, methode-ontwikkeling en innovatie faciliteren én pluralisme in onderzoeksmethodologieën bevorderen. Hiervoor organiseert Methodsnet cursussen en biedt het samenwerkingsmogelijkheden aan onderzoekers op alle carrièreniveaus om hen te helpen om de grenzen van traditionele methodologieën te verleggen.

SAMENWERKING MET OPENBARE INSTELLINGEN

Hoewel AMS meestal partnerschappen aangaat met partners uit de private sector, had AMS ook **strategische partnerschappen met overheidsinstellingen** gedurende de looptijd van het huidige convenant, waarbij sprake is van een duurzame samenwerking tussen AMS en de partners.

- Zo was de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij (POM) West-Vlaanderen een strategische partner tot 2021.
- Een andere belangrijke partner is **Stad Antwerpen**, die sinds 2022 een strategische partner is van AMS en de R&V-unit een subsidie van €300.000 heeft toegekend in 2023.

Naast deze strategische partnerschappen werkt AMS ook voor publieke organisaties bij de **uitvoering van subsidieprojecten**, wat een belangrijke bron van inkomsten voor AMS vormt. Tabel 11 toont een kleine selectie van de projecten waarbij de R&V-unit in 2023 betrokken was, samen met de subsidies voor 2023.

⁹⁴ Website van het HRM Network (<https://hrm-network.nl/about-the-network/>).

⁹⁵ Website Transitions Research Group (<https://www.transitionsresearchgroup.org/>).

⁹⁶ Website Methodsnet (<https://methodsnet.org/>).



Tabel 11. Een selectie van lopende projecten met publieke en non-profitpartners

Project	Startdatum	Subsidies (in EUR)
Special Olympics – Internationaal onderzoeksproject	1/01/2023	53.085
Stad Leuven – Organisatorische netwerken	15/05/2023	7.875
Vlaamse overheid – Studie van expertadvies	1/01/2023	7.000
Rijkswaterstaat – Innovatieproject	1/12/2022	30.000
Agoria ⁹⁷ - Next generation work – vacatures	1/11/2022	30.000

Bron: Jaarrekening van AMS

10.2. Samenwerkingen met private partners

Als businessschool heeft AMS een sterke relatie met het bedrijfsleven. In wat volgt, beschrijven we de strategische partnerschappen van AMS en schetsen we enkele ontwikkelingen wat betreft samenwerkingen met private actoren gedurende de looptijd van het convenant. Tot slot wordt de visie van een selectie van private samenwerkingspartners van AMS gepresenteerd. De financiering die wordt verkregen uit de partnerschappen en bedrijven wordt besproken in Hoofdstuk 11 /.

EVOLUTIE MET BETREKKING TOT DE STRATEGISCHE PARTNERSCHAPPEN

Tijdens de huidige convenantsperiode had AMS een aantal private actoren waarmee het **strategische partnerschappen** is aangegaan. Deze strategische partnerschappen zijn samenwerkingsverbanden, die AMS als strategisch bestempeld, die lopen voor een bepaalde duur (kan meerdere jaren zijn, vaak drie jaar), en waarbij de partner een beroep doet op specifieke expertise van AMS. Een partnerschap kan met één specifieke organisatie zijn of kan rond een bepaald thema met meerdere organisaties worden opgebouwd.

Onderstaande figuren geven een overzicht van de strategische partnerschappen die liepen tijdens de convenantsperiode. In 2024 heeft AMS 13 strategische partnerschappen, waaronder 11 met private organisaties en 2 met publieke organisaties. Deze partners worden afgebeeld in Figuur 13.

Figuur 13. Huidige strategische private partners van AMS



Bron: Aanvullende informatie ontvangen van AMS

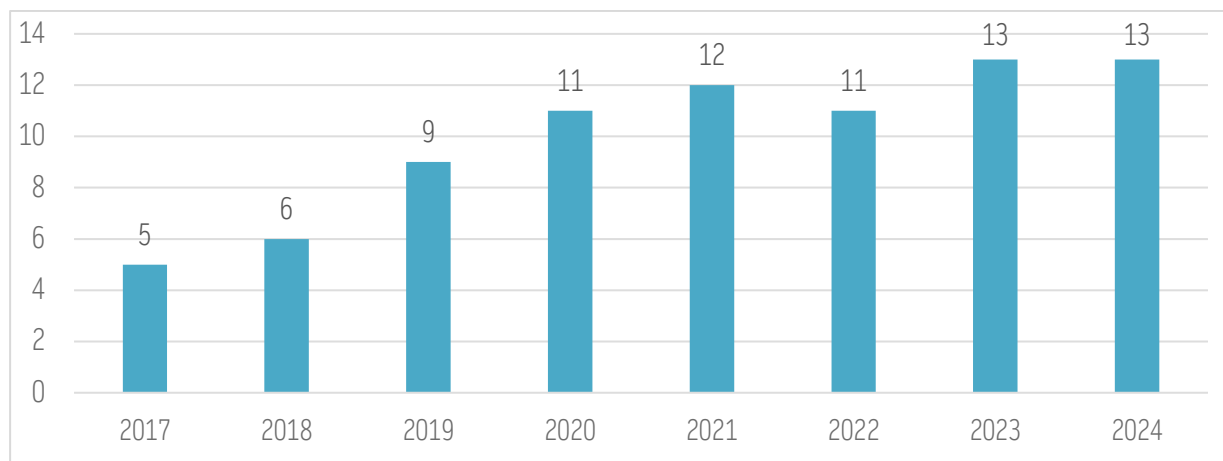
De leden van het expertenpanel zijn van mening dat er een duidelijker ontwikkelingsplan moet zijn voor de verschillende industriële sectoren. Zo kan de samenwerking met de haven van Antwerpen nog verder uitgebouwd worden, evenals andere mogelijkheden in het ecosysteem rond de Antwerpse haven. AMS heeft de samenwerking met partners uit de zorgsector verder ontwikkeld, maar volgens de experts is bijkomende inzet van AMS vereist

⁹⁷ Agoria is de grootste federatie binnen het Verbond van Belgische Ondernemingen en maakt de weg vrij voor alle technologie-geïnspireerde ondernemingen in België die duurzame oplossingen ontwikkelen en op de markt brengen om wereldwijd groei en vooruitgang te realiseren, en vertegenwoordigt meer dan 321.000 werknemers (<https://www.agoria.be/nl/over-ons>).

om nauwere banden met deze sector te smeden. De experts vragen zich af of deze lijn mogelijks volledig kan worden opgegeven om de structuur van AMS slanker te maken en de strategische focus te richten op de kernsterktes. Zo stellen de experts voor om meer in te zetten op de grote lokale pool van bedrijven die meer internationaal georiënteerd zijn (bv. haven van Antwerpen, Johnson & Johnson, Pfizer) en strategisch ingezet kunnen worden om de toekomstige inkomsten van AMS veilig te stellen. -

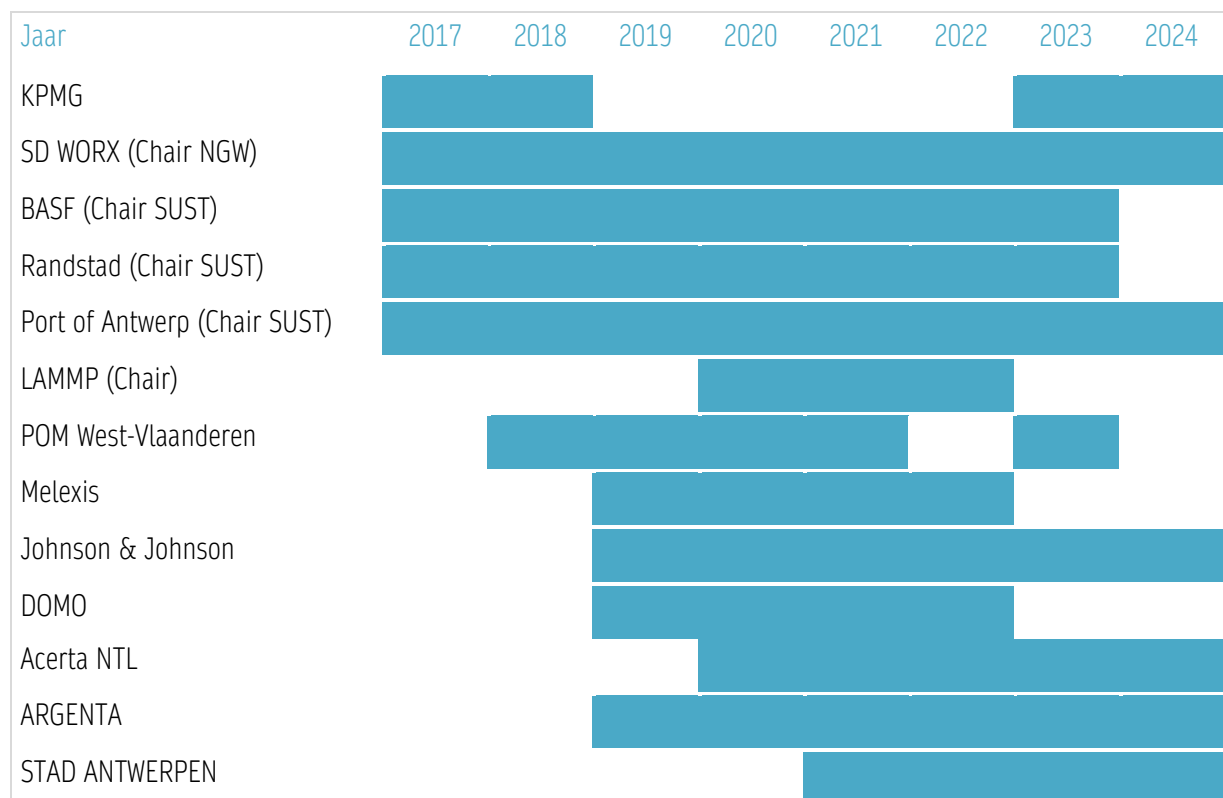
Figuur 14 laat zien dat het aantal strategische partnerschappen van de R&V-unit gedurende de convenantsperiode schommelde tussen 5 en 13, maar sinds 2020 steeds minstens 11 bedroeg. Figuur 15 toont dat de meeste partners meerdere jaren in een strategisch partnerschap met AMS blijven, zoals bv. SD Worx, Port of Antwerp en Johnson & Johnson.

Figuur 14. Evolutie van het aantal private actoren in strategische partnerschappen per jaar (2017-2024)



Bron: Aanvullende informatie ontvangen van AMS

Figuur 15. Grafische weergave van de duurtijd van het partnership per strategische partner van AMS (2017-2024)

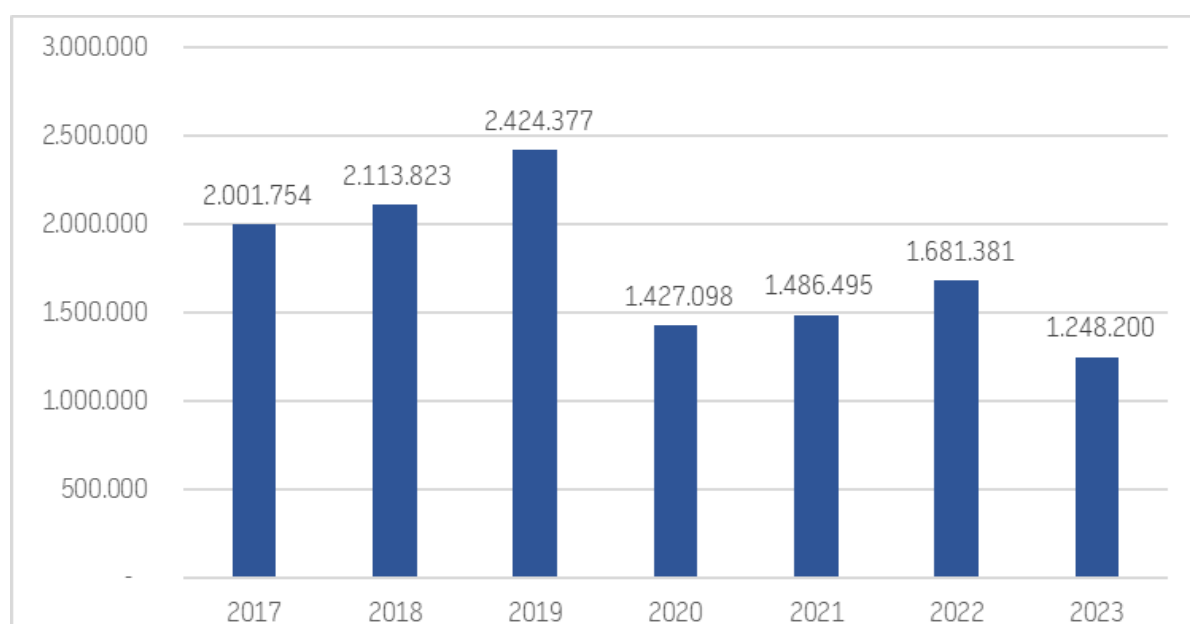


BPOST (Chair WELLBEING)	
BTONIC (Chair WELLBEING)	
ELIA (Chair WELLBEING)	
Soudal	
X Plus	
PWC	

Bron: Aanvullende informatie ontvangen van AMS. Noot: NGW = Next generation work; SUST = Sustainable transformation (vanaf 2024 Ecosystems, innovation & entrepreneurship)

Als we kijken naar de totale budgetten van deze partnerschappen over de jaren heen (Figuur 16), valt op dat de budgetten vanaf 2020 zijn afgenomen. De COVID-19-pandemie, die een impact had op het economische landschap en de bedrijfsprioriteiten wijzigde, heeft hier ongetwijfeld een rol gespeeld. In 2023 was het totale budget van de strategische partnerschappen op het laagste punt van de beschouwde convenantsperiode.

Figuur 16. Evolutie van financiering door private partners per jaar (2017-2023)



Bron: Aanvullende informatie ontvangen van AMS

De partnerschappen tussen AMS en privépartners kunnen **verschillende vormen aannemen**. In sommige partnerschappen werkt AMS naar een specifieke wetenschappelijk onderbouwde bedrijfsoplossing toe, of kan het partnerschap opgebouwd zijn rond kennisdisseminatie van AMS. Partners kunnen er in elk geval zeker van zijn dat AMS kennis heeft over het recentste onderzoek in haar vakgebied, maar dat ze tevens praktische aanbevelingen van AMS kunnen verwachten. AMS is in sommige gevallen ook een partner die structurele training aanbiedt aan de medewerkers of fungeert als consultant voor een partner. In andere gevallen kunnen private partners hun bekendheid en invloed vergroten door het onderzoek van AMS te gebruiken ter uitbreiding van hun kennis over de sector en om mogelijk nieuwe innoverende praktijken te ontwikkelen.

Volgens de geïnterviewden van AMS zijn partnerschappen erg belangrijk voor AMS-onderzoekers omdat ze een **gevoel van rust geven dankzij de duur van het partnerschap**. Bovendien heeft AMS **door langdurige partnerschappen** de tijd om nieuwe ideeën en concepten te ontwikkelen en impactvolle resultaten te creëren. Aan de andere kant geven de geïnterviewden van AMS aan dat het onderhandelen over dergelijke

partnerschappen vaak **meer tijd kost** omdat er meer budget mee gemoeid is. Ook kan de motivatie van bedrijven om partnerschappen aan te gaan afhangen van de economische situatie in het algemeen.

ALGEMENE AANPAK VAN AMS WAT BETREFT SAMENWERKING MET PRIVATE ACTOREN

Hieronder wordt specifiek toegelicht hoe AMS met private spelers omgaat in samenwerkingen en strategische partnerschappen, gevoed door de inzichten van de private samenwerkingspartners van AMS zelf⁹⁸.

► Flexibele partnerschappen

De geïnterviewde private spelers ervaren AMS als een flexibele partner in vergelijking met andere kennisinstellingen. Tijdens de strategische partnerschappen met bedrijven luistert AMS aandachtig naar de specifieke behoeften van elk bedrijf. AMS erkent dat bedrijven vaak willen samenwerken, maar verschillende budgetbeperkingen hebben. Daarom biedt AMS nu verschillende niveaus van samenwerking aan, gebaseerd op de budgetcapaciteiten van de partner (zie ook tekst hierboven rond structurele partnerschappen en het nieuwe partnerschapsmodel). Deze aanpak zorgt voor meer flexibiliteit, elimineert het 'alles of niets' scenario en maakt het aantrekkelijker voor partners om zich aan te sluiten.

► Ad-hoc-projecten voor bedrijven

Naast strategische partnerschappen gaat AMS ook ad-hoc-samenwerkingen aan met bedrijven en organisaties zowel binnen als buiten Vlaanderen. Deze ad-hoc-samenwerkingen kunnen bedrijfsspecifieke trajecten⁹⁹ inhouden die op maat van de organisatie worden uitgewerkt. Bedrijven kunnen een beroep doen op de kennisexperts, ecosysteemexperts en coaches van AMS om hun organisatie te ondersteunen. Bedrijven kunnen ook de hulp van masterstudenten inroepen om een businesscase of een innovatief idee te ontwikkelen (bv. in-company projecten, venture building). Bovendien biedt het carrièrecentrum van AMS bedrijven mogelijkheden om deze studenten aan te werven.

Recent is AMS betrokken geweest bij ad-hoc-projecten met North Sea Port¹⁰⁰ om een digitaal ecosysteem rond de haven op te richten (2023), bij een traject voor Bpost in 2022 rond strategieën om werknemers te waarderen en te engageren, en bij het ondersteunen van het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO) met inspirerende sessies en de verspreiding van wetenschappelijke kennis naar hun leden in 2022.

AMS geeft ook aan dat sommige projecten aangenomen worden zonder dat deze per se (in grote mate) winstgevend zijn, indien deze strategisch zijn voor AMS. Dit is bijvoorbeeld het geval voor de SDG-barometer, een initiatief van AMS, de Universiteit Antwerpen en UCLouvain, dat de vooruitgang meet van Belgische organisaties bij het implementeren van de Sustainable Development Goals (SDG's)¹⁰¹.

► Praktijkgerichte aanpak en thought leadership

AMS-onderzoekers zetten zich in voor twee pijlers: het bereiken van wetenschappelijke excellentie en het creëren van impact voor de maatschappij en het bedrijfsleven. Deze tweeledige focus benadrukt de toewijding van de school om de kloof tussen geavanceerd academisch onderzoek en **toepassingen in de echte wereld te overbruggen**. Door een evenwicht te bewaren tussen rigoureuze academische activiteiten en praktische innovatie, wil AMS ervoor zorgen dat haar bijdragen verder reiken dan de grenzen van de academische wereld en een **tastbare impact hebben** in verschillende sectoren. Het expertenpanel ondersteunt ook de valorisatiestrategie om in te zetten op het opbouwen van thought leadership, valorisatie door middel van L&D en valorisatie in de zakelijke gemeenschap.

⁹⁸ Interviews werden gevoerd met SW Worx, North Sea Port, KPMG en Johnson & Johnson, en met de Head of Partnerships van AMS zelf.

⁹⁹ <https://website2019-php82-0112537a4afa.deltablue.io/nl/oplossingen-op-maat>

¹⁰⁰ De North Sea Port is een fusie tussen de zeehavens Gent, Terneuzen en Vlissingen.

¹⁰¹ De SDG Barometer (<https://www.sdgs.be/nl/news/neem-deel-aan-de-4e-editie-van-de-sdg-barometer>).



In lijn met dit engagement ontwikkelt AMS **tools om bedrijven te ondersteunen** bij hun uitdagingen en kansen. Deze tools dienen als waardevolle hulpmiddelen voor bedrijven en bieden inzichten, strategieën en oplossingen. Bovendien voorziet de ontwikkeling van deze tools niet alleen in de onmiddellijke behoeften van de industrie, maar legt het ook de **basis voor het bevorderen van nieuwe samenwerkingsrelaties**. Door expertise te delen en samen te werken aan de ontwikkeling van tools, wil AMS duurzame partnerschappen ontwikkelen die voortdurende innovatie en wederzijdse groei tussen de academische wereld en de industrie bevorderen.

► Netwerken

Een andere activiteit van AMS om in contact te komen met (potentiële) klanten en partners is het opzetten van **lerende netwerken**. In deze lerende netwerken kunnen organisaties en geïnteresseerden zich aansluiten en worden bepaalde thema's behandeld. Deze lerende netwerken worden ontwikkeld binnen de valorisatietaskforce¹⁰² (bv. prijsstelling en aanbod) en een expert binnen het AMS-UA-netwerk is verantwoordelijk voor de inhoud (in overleg met de leden van het netwerk). De leden van de netwerken zijn meestal (voormalige of huidige) partners of alumni, die vervolgens hun netwerk en een bredere gemeenschap bereiken die mogelijk geïnteresseerd zijn in het thema van het netwerk.

De lerende netwerken bieden de leden een veilige omgeving om uitdagingen, best practices en inzichten met betrekking tot een focusthema te delen. De leden beslissen meestal zelf welke activiteiten worden uitgevoerd en welke specifieke onderwerpen aan bod komen. De AMS- (of UA-) expert verbonden aan het netwerk ondersteunt de groep, levert inzichten en input, en identificeert trends door toegepast onderzoek. Momenteel heeft AMS verschillende lerende netwerken lopen, zoals de Sustainable Transformation Group¹⁰³.

Sterke relaties met de industrie zijn cruciaal voor AMS en daarom biedt de instelling haar partners **netwerkmogelijkheden** aan. Alle AMS-partners maken deel uit van een Corporate Membership Network¹⁰⁴, dat bedrijven en kennispartners meerdere keren per jaar samenbrengt. Tijdens deze bijeenkomsten worden kennissessies gehouden, altijd toegespitst op praktische toepassingen, en workshops gefaciliteerd. Dit netwerk dient als platform voor de ontwikkeling van nieuwe en/of gezamenlijke ideeën.

PERCEPTIES VAN PARTNERS

In het algemeen **erkennen** de partners die voor deze studie zijn geïnterviewd **de expertise en kennis van AMS en haar onderzoekers**. Volgens hen wordt AMS gezien als een belangrijke speler in het O&O&I-ecosysteem met thought leadership op haar thematische onderzoeksgebieden. Dit maakt AMS zichtbaarder voor bedrijven en maakt AMS een uitstekende partner om expertise bij in te winnen. Om een voorbeeld te geven: AMS wordt gerespecteerd in het ecosysteem van de Antwerpse haven en heeft daardoor aan geloofwaardigheid gewonnen als partner door bedrijven in dit ecosysteem, en dit wordt ook erkend door de samenwerking met de haven van Antwerpen. Bovendien wordt het co-creatie aspect, dat AMS typisch inbrengt in haar samenwerkingen met bedrijven, gewaardeerd.

Voor de strategische partners wordt de **lange looptijd van het partnerschap** benadrukt. Een partnerschap duurt meestal drie jaar, wat voor beide partijen gunstig is. Voor AMS betekent het een gegarandeerde bron van inkomsten voor een langere periode, en het is gunstig voor de partner omdat er tijd is om samen impactvolle resultaten te ontwikkelen.

¹⁰² Zie Hoofdstuk 6 / voor meer informatie over de valorisatietaskforce.

¹⁰³ <https://www.antwerpmanagementschool.be/nl/onderzoek/duurzame-transformatie/sustainable-transformation-groups>

¹⁰⁴ <https://www.antwerpmanagementschool.be/nl/oplossingen-op-maat/corporate-membership-network>



De leden van het expertenpanel geven ook aan dat AMS een goede methode moet vinden om het **belangrijkste aanbod van AMS in de verf te zetten**, en om zo een overtuigend en onderscheidend 'merk' te creëren, dat nieuwe partners kan aantrekken en op zijn beurt bijkomende onderzoeksinkomsten kan genereren.





11 / Financiële analyse

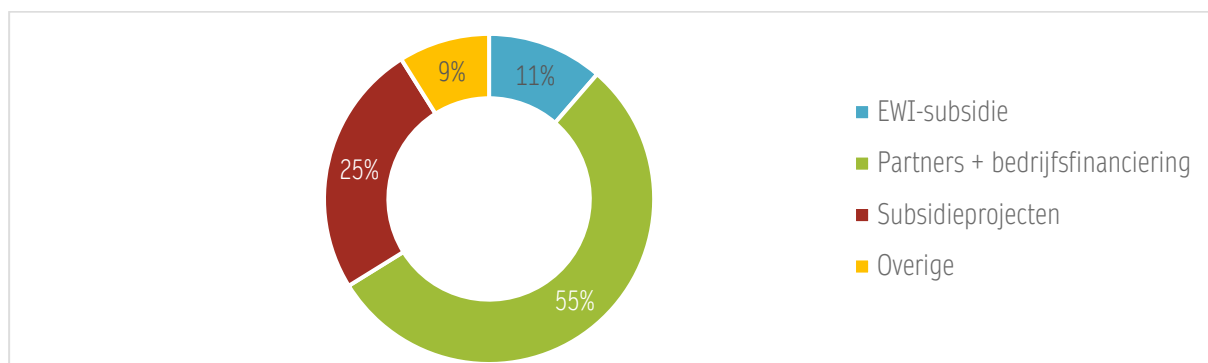
Specifiek beschrijft dit hoofdstuk eerst de huidige samenstelling en bronnen van de inkomsten en geeft inzicht in het gebruik van de EWI-subsidie. Vervolgens beschrijft het hoofdstuk de kosten die de R&V-unit heeft gerapporteerd, evenals het nettosaldo van de R&V-unit.

11.1. Inkomsten

SAMENSTELLING VAN DE INKOMSTEN VAN AMS

De R&V-unit van AMS haalt inkomsten uit verschillende bronnen. Figuur 17 laat zien dat in de periode 2017-2023 11% van de totale inkomsten van de R&V-unit afkomstig was van de EWI-subsidie. Het grootste deel van de inkomsten (55% of €12,4 miljoen) was afkomstig van partners en bedrijfsfinanciering. 25% of €5,6 miljoen was afkomstig van gesubsidieerde projecten (zoals onderzoeksprojecten als ESF (nu: Europa-WSE)).

Figuur 17. Samenstelling van de inkomsten van de R&V-unit van AMS (2017-2023)



Opmerking: 'Overige' inkomsten zijn afkomstig van de belastingvrijstelling waarvan AMS kan genieten voor de kosten van onderzoekers.¹⁰⁵

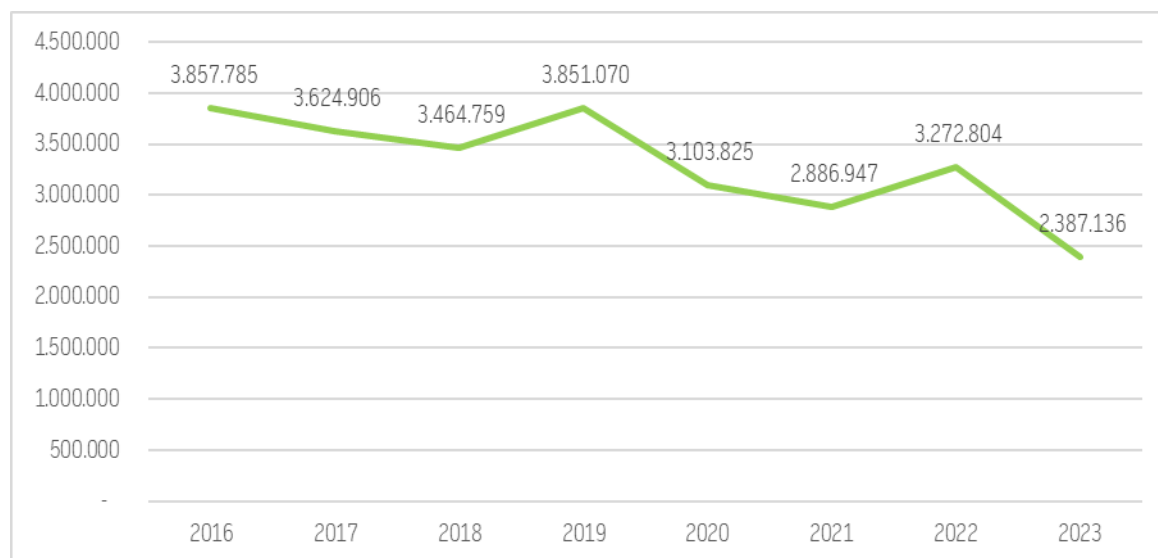
Bron: Aanvullende informatie ontvangen van AMS: Balans R&V-unit

ALGEMENE EVOLUTIE

¹⁰⁵ Werkgevers uit de privésector en kennisinstellingen zijn vrijgesteld van het betalen van 80% aan de belastingdienst van de bedrijfsvoorheffing op de lonen van onderzoekers die ze tewerkstellen (<https://www.vlaio.be/nl/subsidies-financiering/subsidedatabank/vrijstelling-doorstorting-bedrijfsvoorheffing-voor-onderzoekers>).

Figuur 18 geeft de evolutie van de totale inkomsten van de R&V-unit weer over de convenantsperiode. Onderstaande figuur laat zien dat de totale inkomsten van AMS gedurende de looptijd van het convenant zijn gedaald van €3,9 miljoen in 2016 naar €2,4 miljoen in 2023. Deze ontwikkeling wordt hieronder in meer detail beschreven, uitgesplitst naar de verschillende inkomstenbronnen.

Figuur 18. Evolutie van de totale inkomsten van de R&V-unit van AMS voor 2016-2023 (in EUR)



Bron: Aanvullende informatie ontvangen van AMS: Balans R&V-unit

Er moet echter worden opgemerkt dat de dalende trend in inkomsten ook kan worden gekoppeld aan het dalende aantal personeelsleden in de R&V-unit.

GEbruik EN EVOLUTIE VAN EWI-SUBSIDIES

In overeenstemming met artikel 11 van het convenant (zie Hoofdstuk 3.2) en het addendum bij het convenant, voorziet de Vlaamse overheid in een jaarlijkse subsidie aan (de R&V-unit van) AMS voor haar in het convenant vermelde taken. Zoals uit onderstaande tabel blijkt, bedroeg de EWI-subsidie die AMS in 2017 ontving €320.800 euro, en nam ze elk jaar toe tot €421.000 in 2023.

Tabel 12. Evolutie van de werkelijke EWI-subsidie voor de R&V-unit (in EUR)

2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
320.800	336.000	353.000	358.000	373.000	406.000	421.000

Bron: Aanvullende informatie ontvangen van AMS: Balans R&V-unit

Het **aandeel van de EWI-subsidie in de totale inkomsten van de R&V-unit neemt** gedurende de looptijd van het convenant toe, zoals blijkt uit Tabel 13. Dit komt omdat de EWI-subsidie toeneemt, terwijl de financiering door structurele partners, bedrijfsfinanciering en projectsubsidies afneemt (zoals wordt beschreven in de volgende paragraaf). Het aandeel van de EWI-subsidie bedroeg 6,7% in 2016 en is gestegen tot 17,6% in 2023. **Dit resultaat lijkt erop te wijzen dat AMS er ondanks de toenemende EWI-subsidie niet in is geslaagd om meer hefboomwerking te creëren** om meer financiering aan te trekken.

Tabel 13. Aandeel van de EWI-subsidie in de totale inkomsten van de R&V-unit, evolutie tussen 2016 en 2023

2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
6,7%	8,8%	9,7%	9,2%	11,5%	12,9%	12,4%	17,6%

Bron: Aanvullende informatie ontvangen van AMS: Balans R&V-unit

Tabel 14 geeft het gebruik van de EWI-subsidie in 2023 weer. De EWI-subsidie wordt voornamelijk gebruikt om de loonkosten van de leden van de R&V-unit te dekken. Deze leden bestaan uit de R&V-business-lead, de R&V-valorisatiemanager, de communicatiemedewerker, de accountant, de adjunct-decaan R&V (methodologisch adviseur), de Data Steward en een expert voor het schrijven van voorstellen. In 2023 is €335.705 gebruikt om de totale loonkosten te betalen. Het resterende deel van €72.767 werd gebruikt om onderzoeksprojecten mee te financieren.

Tabel 14. Gedetailleerd gebruik van de EWI-subsidie voor 2023

2023	Loon- of werkkosten (in EUR)	Overhead van 10% (in EUR)
Brutoloonkosten van R&V-medewerkers:		
R&V-business-lead, R&V-valorisatiemanager, communicatiemedewerker, accountant, adjunct-decaan R&V (methodologisch adviseur), Data Steward, Expert (professor): voorstellen schrijven	335.705,87	33.570,59
Co-financiering onderzoeksprojecten: werkkosten		
Co-financiering Interreg 'Connected River'	56.343,10	
Co-financiering Erasmus Plus project	16.424,78	
Totaal	408.473,75	33.570,59

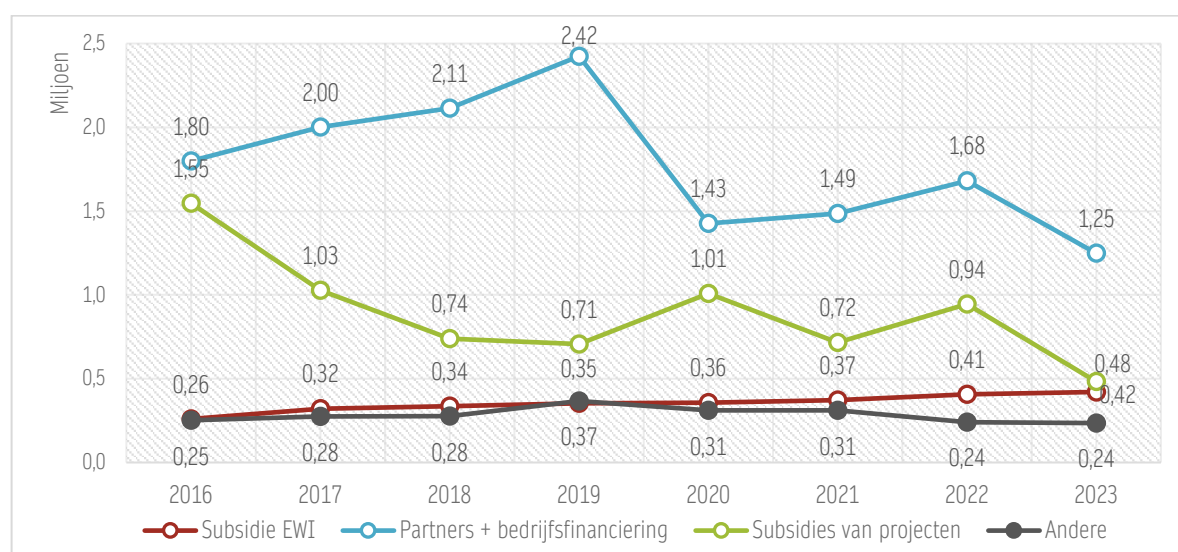
Bron: Aanvullende informatie ontvangen van AMS: Balans R&V-unit

Opmerking: Voor Erasmus Plus waren de forfaitaire dagtarieven in dit onderzoeksproject lager dan de werkelijke dagtarieven van de onderzoekers.

EVOLUTIE VAN DE ANDERE INKOMSTEN VAN AMS

Figuur 19 geeft meer gedetailleerde informatie over de evolutie van de financieringsbronnen van de AMS R&V-unit gedurende de looptijd van het huidige convenant. De evolutie van de EWI-subsidie (rode lijn) werd beschreven in de paragrafen hierboven. De evolutie van de andere bronnen wordt hieronder per inkomstenbron beschreven.

Figuur 19. Evolutie van de inkomsten van de R&V-unit per inkomstenbron (2016-2023), in miljoenen (in EUR)



Opmerking: "Andere" inkomsten zijn afkomstig van de belastingvrijstelling waarvan AMS kan genieten voor de kosten van onderzoekers.

Bron: Aanvullende informatie ontvangen van AMS: Balans R&V R&V-unit

Subsidieprojecten (groene lijn in Figuur 19)

In het algemeen daalden de inkomsten van AMS uit subsidieprojecten gedurende de looptijd van het convenant. Subsidieprojecten zijn onderzoeksprojecten waar AMS financiering voor ontvangt via subsidiekanalen zoals o.a.: ESF (nu Europa-WSE), het Fonds Wetenschappelijk Onderzoek – Vlaanderen (FWO), Interreg, Horizon 2020, enz. Hierbij ontvangt AMS de subsidies na het aflopen van het project via kostendeclaratie of schuldvordering.

Verskillende aspecten kunnen belicht worden wat betreft de subsidieprojecten:

- ▶ In interviews gaven AMS-medewerkers aan dat tijdens de convenantsperiode de keuze is gemaakt om **zich minder te richten op door de overheid gesubsidieerde projecten**.
- ▶ De geïnterviewden van AMS vermeldde dat de **concurrentie** voor overheidsmiddelen voor onderzoek over het algemeen intenser werd. De aanzienlijke toename van de concurrentie is gerelateerd aan de economische situatie in bepaalde jaren, waardoor private organisaties ervoor kozen om minder onderzoek uit te besteden. Lagere bedrijfsbudgetten voor onderzoeksinstituten kunnen op die manier leiden tot een toename in het aantal concurrenten voor publieke subsidiekanalen, die in mindere mate onderhevig waren aan de economische conjunctuur. Daarnaast hebben geïnterviewden van AMS aangegeven dat, hoewel verschillende recent ingediende voorstellen zeer goed geëvalueerd werden door bijvoorbeeld VLAIO, ESF (nu Europa-WSE) en BELSPO¹⁰⁶, ze toch niet werden gefinancierd.
- ▶ Een andere belangrijke conclusie voor deze convenantsperiode is dat, hoewel AMS vrij actief was in de financieringsprogramma's van ESF (nu Europa-WSE) en Interreg, **deze projecten co-financiering vereisen**, wat een bijzondere uitdaging werd gezien de financiële situatie van AMS. Dit betekent dat de R&V-unit in de toekomst waarschijnlijk minder in deze oproepen zal investeren.

Kader 8 geeft meer inzicht in de subsidieprojecten die AMS in 2023 binnenhaalde.

Kader 8. Subsidieprojecten van AMS (2023)

In 2023 bleek AMS succesvol in het verkrijgen van fondsen van Interreg en een project van VIONA¹⁰⁷ (gesponsord door de Vlaamse overheid). Bovendien slaagde AMS erin verschillende projecten van ESF¹⁰⁸ (nu Europa-WSE¹⁰⁹) binnen te halen. Sommige geïnterviewden gaven aan dat de meest interessante projecten voor AMS eigenlijk Europese projecten zijn, omwille van de financiering en de duur van de contracten. De concurrentie voor Europese projecten is echter groot.

Partners en bedrijfsfinanciering (blauwe lijn in Figuur 19)

De inkomsten van **partners en bedrijfsfinanciering** fluctueren sinds 2016, zoals te zien is in Figuur 19. De economische impact van de COVID-19-pandemie op het bedrijfsleven, in combinatie met de **economische onzekerheid** in de periode daarna (bv. stijging van de olieprijs, oorlog in Oekraïne, enz.), heeft geleid tot minder investeringen in bedrijfsprojecten. Deze impact is duidelijk zichtbaar vanaf 2020.

¹⁰⁶ De Federale Overheidsdienst Wetenschapsbeleid, afgekort BELSPO, is het wetenschapsbeleidsbureau van de federale Belgische overheid.

¹⁰⁷ Het Vlaams Interuniversitair Onderzoeksnetwork Arbeidsmarktrapportering, kortweg VIONA, is een onderzoeksnetwork dat werd ontwikkeld op initiatief van de Vlaamse overheid en de Vlaamse sociale partners, ter bevordering van strategisch arbeidsmarktonderzoek in Vlaanderen (<https://www.vlaanderen.be/departement-werk-sociale-economie/strategisch-arbeidsmarktonderzoek#:~:text=Het%20Vlaams%20Interuniversitair%20Onderzoeksnetwork%20Arbeidsmarktrapportering,het%20strategische%20Arbeidsmarktonderzoek%20in%20Vlaanderen>).

¹⁰⁸ Afkorting voor Europees Sociaal Fonds.

¹⁰⁹ Kort voor Werk en Sociale Economie.

INKOMSTEN UIT DE COMPETENTIECENTRA

Figuur 21 toont de inkomsten van de R&V-unit van AMS voor de periode 2017-2023, volgens het competentiecentrum (of de categorie "Diverse") waaraan ze worden toegewezen. Er moet echter worden opgemerkt dat, zoals besproken in Hoofdstuk 6 /, de competentiecentra en de interne structuur van AMS tijdens de looptijd van het convenant meermaals herschikt werden, waardoor niet alle competentiecentra inkomsten hebben voor de hele periode 2017-2023.

Gedurende de convenantsperiode genereerde het **competentiecentrum 'Next generation work'** de grootste inkomsten (€4,7 miljoen). Bovendien fluctueren de inkomsten van dit centrum over de jaren heen. In 2017 bedroegen de inkomsten €567.000, daarna stegen de inkomsten tot €738.000 in 2018, maar daalden deze opnieuw in 2019. De cijfers stegen weer in 2020 en bereikten in 2021 een piek van €748.000. In 2022 was er een duidelijke daling tot €571.000, gevolgd door een verdere daling in 2023. Binnen dit centrum is de leerstoel SD Worx een belangrijke financieringsbron, evenals de leerstoel Next Generation Work.

Het **competentiecentrum Sustainable transformation** heeft een substantieel deel van de inkomsten gegenereerd voor de R&V-unit over de huidige convenantsperiode. Het centrum had een piek in zijn inkomsten in 2019, namelijk €368.000. Daarna daalden de inkomsten tot €263.000 in 2023. Uit de gegevens blijkt verder dat de inkomsten afkomstig waren van een breed scala aan partners. De helft van de inkomsten van 2023 waren echter afkomstig van slechts één competentiecentrum, namelijk de leerstoel van BASF, Randstad en de haven van Antwerpen. Binnen dit centrum is Johnson & Johnson de belangrijkste private partner, die in 2023 20% van de inkomsten voor dit competentiecentrum opleverde.

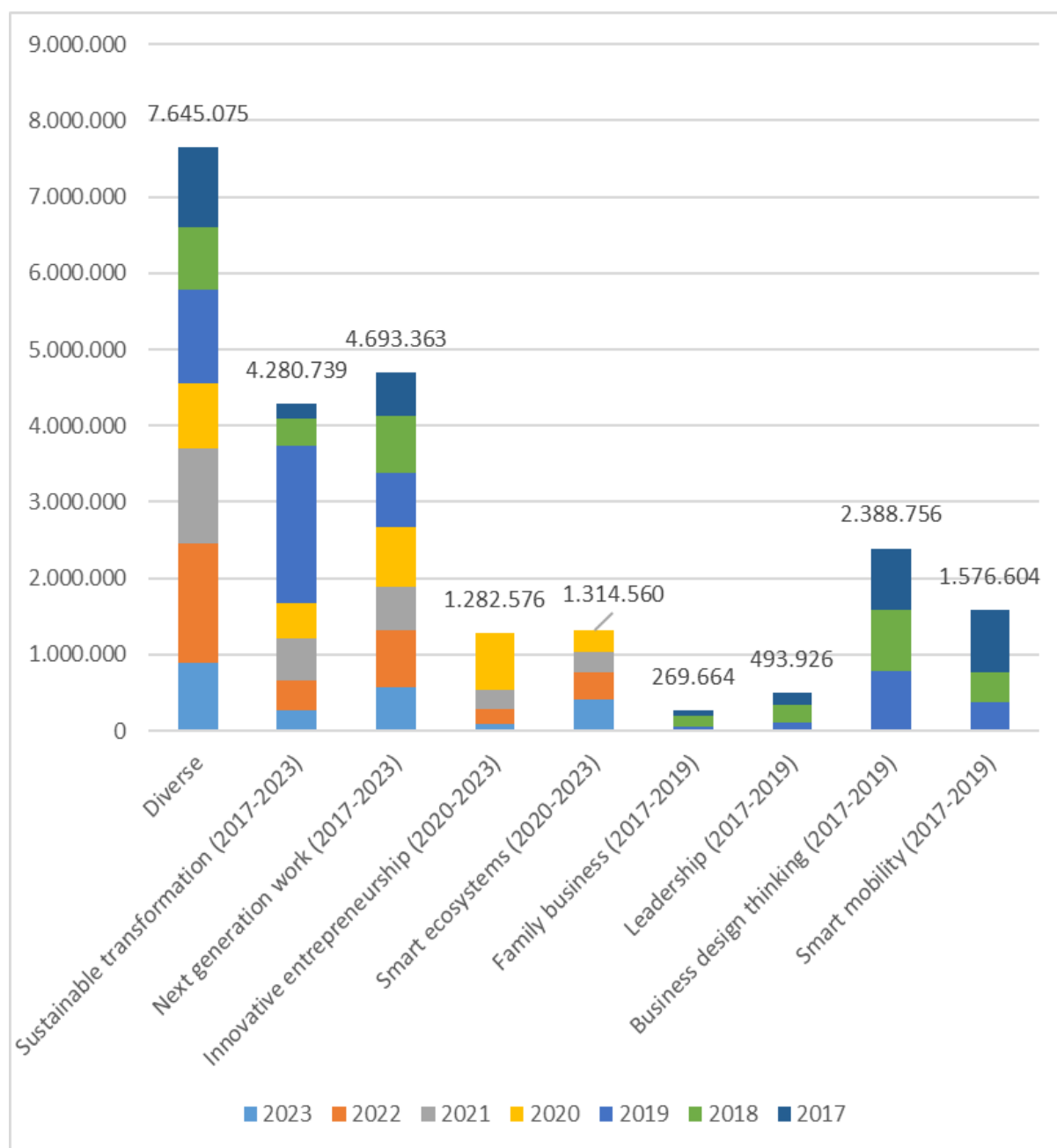
Zoals eerder vermeld, was de integratie van de twee structuren, het "Vlaams Instituut voor Mobiliteit" (VIM) en "Flanders In shape" (FIS) in AMS, niet succesvol, waardoor de inkomsten van deze lichte structuren wegvielen tijdens de convenantsperiode. Desondanks waren de totale inkomsten toegeschreven aan het **competentiecentrum 'Business design thinking'** vrij aanzienlijk met een totaal van €2,4 miljoen van 2017 tot 2019.

De twee recentere competentiecentra **'Innovative entrepreneurship'** en **'Smart ecosystems'** vertegenwoordigen een kleiner aandeel in de inkomsten van AMS. Vooral het competentiecentrum 'Innovative Entrepreneurship' zorgde voor beperkte inkomsten in 2023. Binnen dit competentiecentrum waren de belangrijkste inkomsten voor 2023 afkomstig van het PWC Partnership, de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij (POM) West-Vlaanderen en het KPMG-partnerschap voor innovatie.

Figuur 21 geeft een momentopname van de inkomsten die worden toegekend aan de verschillende competentiecentra in 2023, waaruit blijkt dat 'Next generation work' het grootste deel van de inkomsten genereert (zonder rekening te houden met de categorie 'Diverse').



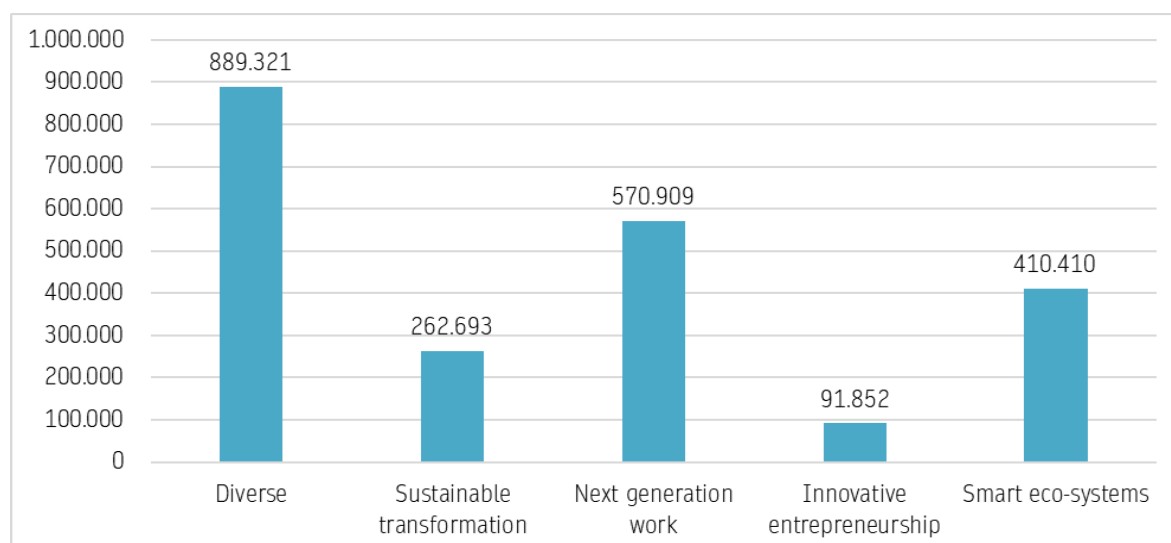
Figuur 20. Totale inkomsten van de R&V-unit gerapporteerd door AMS per categorie in EUR (2017-2023)



Opmerking: De categorie 'Diverse' omvat verschillende financieringsbronnen die niet direct aan één competentiecentrum kunnen worden gekoppeld, zoals de EWI-subsidie.

Bron: Aanvullende informatie ontvangen van AMS: Balans R&V-unit

Figuur 21. Zoom op de inkomsten uit de competentiecentra in 2023 (in EUR)



Opmerking: De categorie 'Diverse' omvat verschillende financieringsbronnen die niet rechtstreeks kunnen worden gekoppeld aan één competentiecentrum, zoals de EWI-subsidie.

Opmerking: De strategie van AMS is om zich vanaf 2024 te richten op 2 competentiecentra (Sustainable transformation en Next generation werk), maar er zijn nog steeds inkomsten uit langetermijnprojecten van voormalige competentiecentra.

Bron: Aanvullende informatie ontvangen van AMS: Balans R&V-unit

FOSB-MIDDELEN

In 2023 ontving AMS een subsidie van €35.000 in het kader van Open Science en Open Data management. Deze subsidie is in de inkomstenanalyse opgenomen onder de categorie 'Diverse'. Het doel van deze subsidie was de aanschaf van een CRIS-systeem³¹ waarmee onderzoeksdata (onderzoekers, projecten, outputs) automatisch gesynchroniseerd kunnen worden met het FRIS-portaal, aangezien dit tot nu toe handmatig werd gedaan. De kosten van alle potentiële systemen die door AMS werden bekeken, overschreden echter het beschikbare budget, en de output van de school werd te klein geacht om de aanschaf van een dergelijk systeem te rechtvaardigen. De R&V-unit besloot daarom om **met de subsidie in 2023 een Data Steward in dienst te nemen**. De totale investering bedroeg €70.000 (waarvan de helft werd gedekt door de subsidie).

AMS onderzoekt ook de mogelijkheden van samenwerking met de UA om gebruik te maken van het CRIS-systeem van de universiteit, als kosteneffectieve verbetering. AMS heeft voorkeur voor een CRIS-systeem waarbij onderzoekers een gratis versie van hun publicaties ter beschikking kunnen stellen¹¹⁰. Voor onderzoekers met een dubbele affiliatie met AMS en UA is dit reeds mogelijk in het informatiesysteem Antigoon van de UA.

AANBEVELING VAN HET EXPERTENPANEL

In verband met het inkomstenmodel merken de experts op dat het financieringsmodel van de R&V-unit van AMS grotendeels vergelijkbaar is met dat van andere businessscholen, namelijk een focus op private financiering enerzijds en subsidies van publieke partijen anderzijds. Momenteel fungeert de EWI-subsidie voornamelijk als een hefboom om extra onderzoeksinkomsten te genereren. Het expertenpanel ondersteunt deze aanpak, aangezien het een manier is om de onderzoeksbudgetten te laten toenemen. De experts geven echter aan dat in de meeste businessscholen met een onderzoeksstrategie, onderzoek gedeeltelijk gefinancierd wordt met financiële overschotten vanuit de (executive) onderwijsprogramma's. Gezien de omvang van het onderwijsportfolio van AMS en het executive PhD-programma, zijn er volgens de internationale experts mogelijk

¹¹⁰ Een dergelijke optie is van toepassing wanneer auteur en uitgever geen ondertekende overeenkomst hebben die de verspreiding van de publicatie verhindert.

meer mogelijkheden om het onderzoek van AMS intern te financieren door een deel van de overschotten van de onderwijsseenheid te investeren in de R&V-unit. Door dit te doen, kunnen de onderwijsmiddelen samen met de EWI-subsidie een stabielere basis creëren voor de R&V-unit. De rationale voor deze kruisfinanciering is dat AMS studenten en executive doctoraatsstudenten aantrekt vanwege haar wetenschappelijke profiel dat wordt gevormd door de onderzoeksagenda van de R&V-unit.

11.2. Kosten

Tabel 15 toont de werkingskosten van de R&V-unit van AMS die bestaan uit operationele kosten of operationele uitgaven, en verwijzen naar de uitgaven die nodig zijn om haar activiteiten uit te voeren zoals het organiseren van netwerkactiviteiten, onderzoeksfaciliteiten, huur, nutsvoorzieningen, verzekeringen, enz. **AMS rapporteert stijgende werkingskosten** doorheen de convenantsperiode 2017-2023. In verhouding met de inkomsten schommelen de kosten rond de 30%, behalve in 2019 (22,2%), wat een jaar was met hoge opbrengsten.

Tabel 15. Evolutie van de werkingskosten (in EUR) van de R&V-unit

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Werkingskosten	1.316.652	1.242.982	1.190.626	1.057.650	1.060.862	1.056.503	713.476
<i>in % van inkomsten</i>	36,3%	35,9%	22,2%	34,1%	36,7%	32,3%	32,1%

Bron: Aanvullende informatie ontvangen van AMS: Balans R&V-unit

De **personeelsgerelateerde kosten** (Tabel 16) **nemen af tijdens het convenant**. Dit heeft te maken met het dalende aantal onderzoekers in deze convenantsperiode.

Tabel 16. Evolutie van personeelsgerelateerde kosten (in EUR) van de R&V-unit

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Payroll AMS	NA	1.826.898	1.781.767	1.443.663	1.152.998	1.245.292	1.266.572
Zelfstandig academisch personeel (ZAP)*	NA	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Extern personeel	NA	532.049	692.688	591.904	513.862	816.027	323.875

* Opmerking: Dit is een contract met de UA voor een aanstelling van een ZAP in de R&V-unit van AMS, waar geen indexatie werd in opgenomen.

Opmerking: Extern personeel zijn personen die niet op de payroll van AMS staan, en niet via ZAP voor AMS werken. Dit kan personeel omvatten dat reeds een jarenlange samenwerking heeft met AMS maar op factuurbasis vergoed wordt, maar het kan ook onderaannemingen betreffen (consultants/ onderzoekers/freelancers) waarbij éénmalig samengewerkt wordt op factuurbasis.

Bron: Aanvullende informatie ontvangen van AMS: Balans R&V-unit

11.3. Netto Saldo

Tabel 17 geeft een overzicht van de ontwikkeling van de kosten, inkomsten en resulterende saldi. Zowel de opbrengsten als de kosten schommelen tussen ongeveer €2 en €3 miljoen over de periode 2017-2023. Dit leidt tot fluctuerende resultaten (nettosaldo) voor AMS. Eventuele tekorten in de R&V-unit kunnen opgevangen worden door de andere businessunits (voor een overzicht van de businessunits, zie Hoofdstuk 6 /) die geen negatieve resultaten hebben, om zo het totale resultaat van AMS te bepalen.



Tabel 17. Evolutie van de totale kosten, inkomsten en saldi van de R&V-unit (in EUR).

Jaar	Inkomsten	Kosten	Netto saldo
2017*	3.624.906	1.927.977	1.696.929
2018	3.464.759	3.701.929	-237.170
2019	3.851.070	3.765.082	85.988
2020	3.103.825	3.193.217	-89.392
2021	2.886.947	2.827.721	59.226
2022	3.272.804	3.217.821	54.983
2023	2.387.136	2.403.923	-16.787

* Opmerking: 2017 is niet representatief aangezien hier geen payrollkost is in opgenomen.

Bron: Aanvullende informatie ontvangen van AMS: Balans R&V-unit





12 / Ex-anteanalyse van de strategische visie van AMS

In dit hoofdstuk geeft de consultant inzicht in het ontwerp van strategische plan van AMS voor de periode 2024/2025-2029. Dit hoofdstuk schetst eerst de algemene doelstellingen en strategische aspecten van dit strategisch plan en beschrijft vervolgens het gedetailleerde voorgestelde groeipad van AMS, samen met de financiële projecties.

Algemene doelstellingen en R&V-strategie 2024/2025-2029

De ex-antezelfevaluatie geeft aan dat de R&V-unit wil doorgaan op **haar zelfde momentum**, wat betekent dat *“AMS via haar onderzoek state-of-the-art-managementkennis wil produceren die een positieve invloed heeft op individuen, organisaties en de maatschappij.”* In dit opzicht wordt nog steeds verwacht dat het onderzoek een brug slaat tussen **academische nauwkeurigheid en praktische relevantie** en dat het ook bijdraagt aan de **onderwijsopdracht** van AMS. Bovendien wordt het belang van het hebben en behouden van **thought leadership** nog steeds benadrukt, en wordt er gesteld dat alle leden van de R&V-unit zullen worden aangemoedigd om thought leaders te worden in hun vakgebied. AMS geeft verder ook aan dat het in de komende periode aandacht zal besteden aan de professionele ontwikkeling van faculty en het aangaan van gesprekken over duurzame carrièrepaden van onderzoekers. Wat betreft onderzoeksonderwerpen blijven cross-disciplinaire onderwerpen in managementdomeinen belangrijk, evenals onderwerpen die bedrijfsuitvoering en de maatschappij beïnvloeden. De toepassingsgebieden die de komende periode belangrijk zullen zijn voor AMS zijn: **(1) haven, (2) gezondheidszorg en publieke sector, en (3) de creatieve en ondernemende industrie**. In het algemeen wijzen deze elementen erop dat AMS gericht is op het **consolideren van de onderzoeksstrategie van haar huidige convenant**.

Intern wordt het belang van een collaboratieve mentaliteit benadrukt, waarbij het werken in silo's moet worden vermeden en er een teamgerichte aanpak zal worden gehanteerd. In dit opzicht geeft de ex-antezelfevaluatie aan dat er acties ondernomen zullen worden om de relaties tussen de competentiecentra/kernthema's onderling en binnen AMS te versterken (met het oog op het stimuleren van interdisciplinair onderzoek zoals hierboven werd aangegeven).

Extern zullen **samenwerkingsverbanden en partnerschappen** in de kerngebieden van de R&V-unit worden onderhouden en versterkt, waardoor er groei in de R&V-unit wordt gestimuleerd. Belangrijk is dat de zelfevaluatie aangeeft dat **vooral de onderzoeksfinanciering die niet vanuit de overheid komt essentieel zal zijn voor groei**, terwijl onderzoeksfinanciering door middel van overheidsgefinancierde projecten vooral een toegevoegde waarde zal zijn om de schaalvergroting te ondersteunen.



Het aangaan van **internationale samenwerkingsverbanden** wordt ook genoemd als een prioriteit voor een volgende periode. In de zelfevaluatie worden verschillende strategieën beschreven die AMS-medewerkers moeten volgen om samenwerkingen, hetzij met de industrie, hetzij in onderzoeksprojecten met academische partners, te versterken. Enkele van deze strategieën zijn:

- ▶ Wat betreft hun huidige samenwerkingen met industrie en organisaties, moeten de leden van de R&V-unit nagaan of de partners **aanvullende behoeften** hebben die kunnen leiden tot verdere projecten met AMS. Ze moeten ook **langere contractuele partnerschappen** aanmoedigen.
- ▶ Alle leden van de R&V-unit worden aangemoedigd om hun internationale, nationale, regionale en lokale **academische netwerken** aan te boren om hun onderzoeksopportunities te vergroten.
- ▶ **Alumni** kunnen beschouwd worden als ambassadeurs en kunnen vaker uitgenodigd worden als gastsprekers, enz.
- ▶ Medewerkers van de R&V-unit kunnen een intern **informatiesysteem** van belanghebbenden gebruiken als hulpmiddel om te netwerken.

Verder staat op de radar van AMS dat het **voldoende selectief moet** zijn wanneer beslissingen genomen worden omtrent **de projecten die opgenomen zullen worden**. Ook de consultant en de experts bevestigen dit punt. Gezien de kleine omvang van het team (en dus de beperkte uitvoeringscapaciteit) is het van cruciaal belang om de balans te bewaren tussen korte- en langetermijnprojecten, en tussen strategische en minder strategische projecten. Hoewel het verleidelijk kan zijn om in te zetten op kortetermijnprojecten die minder inspanningen vergen wat betreft onderhandelingen, is het belangrijk om voldoende in te zetten op langetermijnprojecten die doorgaans meer tijd vergen om te onderhandelen, maar die van strategisch belang kunnen zijn voor de R&V-unit (bijvoorbeeld omdat ze een gevoel van rust kunnen geven dankzij de duur van het partnerschap en de tijd die ze brengen om nieuwe ideeën en concepten te ontwikkelen).

Daarnaast is het versterken van de **relatie met de Universiteit Antwerpen (UA)** een belangrijk aandachtspunt in de periode 2025-2029 en wordt er gepleit voor meer gezamenlijke initiatieven en projecten met de UA. Ook blijft de R&V-unit zoeken naar onderwerpen waarin AMS en de UA samen de markt zouden kunnen betreden. Hoewel deze relatie niet uitgebreid werd uitgewerkt in de ex-antezelfevaluatie 2025-2029, wil de consultant benadrukken dat deze relatie een **kritische succesfactor** is gezien de huidige beperkte omvang van de R&V-unit. Een sterkere relatie zou het bijvoorbeeld mogelijk kunnen maken om nieuwe (internationale) netwerken aan te boren, toegang te krijgen tot meer kritische massa, ondersteunende diensten te delen, enz.

In de komende periode wil AMS haar **valorisatiestrategie verder ontwikkelen** en beschouwt AMS valorisatie als een topprioriteit. Specifiek wordt aangegeven dat de valorisatiestrategie opgebouwd wordt rond twee pijlers, namelijk wetenschapscommunicatie en commercialisatie. Hoofdstuk 8 / schetste reeds de nieuwe valorisatiestrategie met haar vier routes (zie Figuur 7). Deze routes waren: (1) het uitbouwen en opschalen van thought leadership; (2) optimaliseren van de *Learning & Development* (L&D) portfolio; (3) valorisatie in de businesscommunity; en (4) terugkerende en schaalbare inhoud. De motivatie voor de valorisatiestrategie is tweeledig: enerzijds maakt de strategie het mogelijk om maximaal waarde te creëren voor de maatschappij, het bedrijfsleven en de studenten, en anderzijds maakt de strategie het mogelijk om de **inkomstenstromen** te diversifiëren om de competentiecentra verder te ontwikkelen. Er wordt ook benadrukt dat AMS bij deze valorisatieactiviteiten actief op zoek zal gaan naar ondersteuning en interne expertise van de UA.

In het algemeen meldt AMS in haar (ontwerp van) strategische visie dat ze in de periode 2025-2029 **groei wil realiseren** in – wat zij noemen – 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**, aanwenden om de verworven kennis toe te passen en een **groeimarge** te creëren.
3. Het **ecosysteem** opschalen via contacten in de **lerende netwerken**. Deze lerende netwerken behandelen bepaalde thema's en maken het mogelijk om potentiële klanten en partners te bereiken.

Er wordt gesteld dat deze drie lagen door AMS voldoende solide moeten zijn om te beginnen met het uitbreiden, verdiepen of splitsen van de competentiecentra/onderzoeksteams. Voor dit laatste werden echter geen concrete plannen opgenomen in het ontwerp van haar strategische visie.

Specifieke doelstellingen van AMS voor de periode 2024/2025-2029

AMS heeft een meer gedetailleerde (valorisatie)strategie uitgestippeld over drie tijdshorizonten. Deze strategie is gericht op het creëren van een dynamische omgeving waarin onderzoek, innovatie en valorisatie elkaar versterken.

1. **Horizon 1 (2024-2025)**, waarnaar wordt verwezen als "professionalisering en uitrol", is voornamelijk gericht op aspecten die worden beschouwd als "laaghangend fruit":
 - a. Verdere **professionalisering van de valorisatieprocedures** door middel van bijvoorbeeld de valorisatietaskforce, het verzamelen en gebruiken van marktinzichten en het opzetten van een AMS-brede B2B-verkoopafdeling en een accountmanagementsysteem.
 - b. Het versterken van het **Learning & Development (L&D)** aanbod, bijvoorbeeld door **het uitrollen van de lerende netwerken** wat een toegankelijke manier biedt om AMS en haar onderzoek te leren kennen; of door het opzetten van **nieuwe masterclasses of modules**.
 - c. Verdere ontwikkeling van de **"360°-wetenschapscommunicatiestrategie**, die een proactief karakter heeft (d.w.z. pers en belanghebbenden worden proactief benaderd door AMS) en een thematische contentkalender en mediapartnerschappen omvat.

Via de bovenstaande aspecten streeft AMS ernaar **haar inkomsten** uit valorisatie **te verhogen** en gunstige condities te creëren die investeringen in onderzoekscapaciteit mogelijk maken.

2. **Horizon 2 (2026-2027)**, "groei en integratie" genoemd, richt zich op vier verschillende aspecten:
 - a. **Het evalueren, voortzetten en uitbreiden van initiatieven** die in Horizon 1 werden ondernomen (bv. de lerende netwerken, mediapartnerschappen) en de **thought leadership-thema's** van AMS (bv. sluiten deze thema's nog aan bij de behoeften van de markt?).
 - b. Het ontwikkelen van **multidisciplinaire** expertise en het zoeken naar multidisciplinaire projecten om een toegevoegde waarde te creëren voor onderzoekspartners.
 - c. Door **nieuwe initiatieven** (bv. thematische barometers¹¹¹) en het ontwikkelen/verder professionaliseren van **evenementen** (bv. Trends Impact Awards, zie Hoofdstuk 9.2) gekoppeld aan mediapartnerschappen, wil AMS de zichtbaarheid en connectie met het bredere publiek vergroten, om uiteindelijk nieuwe aanknopingspunten voor (onderzoeks)projecten en samenwerkingen te creëren.
 - d. Tegelijkertijd wordt onderzocht of de (internationale) inkomstenstroom kan worden vergroot door onderzoeksresultaten te vertalen naar **online e-learning-modules**.

In deze horizon is het doel om **grote niet-gouvernementele partnerschappen** en **(Europese) projectsubsidies** aan te trekken.

¹¹¹ AMS heeft bijvoorbeeld de "Smart Port Barometer" ontwikkeld, een diagnostisch instrument dat is ontworpen om individuele havens te begeleiden bij het verkennen van digitaliseringsmogelijkheden, de digitale volwassenheid van de organisatie in kaart te brengen en te benchmarken, en een basis te bieden voor de prioritering en ontwikkeling van digitaliseringsprojecten in havengemeenschappen. Bron: <https://www.smartportsalliance.org/diagnostics>



3. **Horizon 3 (2028-2029)**, genaamd "opschaling en internationalisering", richt zich op:

- a. **Het opschalen en rendabel maken** van de eerder gestarte initiatieven, met expliciete aandacht voor internationale expansie.
- b. De valorisatieportefeuille **voortdurend evalueren** en waar nodig aanpassen.
- c. **Internationale samenwerkingsverbanden en netwerken uitbreiden**. Thought leadership kan ook worden opgeschaald door voort te bouwen op online digitale platforms.

Het uiteindelijke doel is om de impact en het bereik van AMS-initiatieven te vergroten door **internationale netwerken** op te bouwen en **nieuwe partners en financieringsbronnen aan te trekken**. In een ideaal scenario zou AMS haar valorisatiepotentieel maximaliseren en voldoende groei realiseren om de competentiecentra/onderzoeksgroepen verder uit te breiden en misschien op te splitsen.

Daarnaast hebben de leiders van de competentiecentra/kernthema's in de ex-antezelfevaluatie **concrete ambities** vastgesteld **voor de competentiecentra/onderzoeksgroepen** voor de komende periode op het vlak van onderzoek, partnerschappen, onderzoeksprojecten, interessegebieden, enz. Ter illustratie belichten we de belangrijkste kenmerken die worden geschetst voor het competentiecentrum 'Next generation work' in de ex-antezelfevaluatie 2025-2029:

- ▶ Interessante onderzoeksonderwerpen zijn: mentale gezondheid en welzijn; sociaal klimaat, dialoog en inspraak; leren, ontwikkeling en inzetbaarheid; diversiteit en inclusie.
- ▶ Het is de bedoeling dat het onderzoek wordt uitgevoerd in samenwerking met meerdere partners, waaronder de Universiteit Antwerpen (UA).
- ▶ Het belangrijkste doel is om de expertise en het thought leadership te verbreden en te versterken door middel van voortdurende en nieuwe samenwerkingen, onderzoeksprojecten en valorisatie-initiatieven, en door uitdagingen in de markt te verbinden met de expertisegebieden van het team.

Financiële en hr-prognose vastgesteld door AMS voor de periode 2024/2025-2029

In lijn met de gedetailleerde (valorisatie)strategie over drie tijdshorizonten heeft AMS een overeenkomstige financiële en HR-projectie opgesteld voor de periode 2024/2025-2029. Hierin presenteert AMS twee scenario's die beiden gebaseerd zijn op dezelfde toekomststrategie, ingedeeld in drie tijdshorizonten, maar elk scenario heeft zijn eigen aanname wat betreft de verwachte EWI-subsidie. Wat de toekomststrategie betreft, voorzien beide scenario's het volgende:

- ▶ voor 2024-2025: meer lerende netwerken en een L&D-aanbod;
- ▶ voor 2026-2027: grotere partnerschappen en Europese projectsubsidies, wat zou leiden tot meer bedrijfsfinanciering en meer subsidieprojecten;
- ▶ voor 2028-2029: verder uitwerken van internationale netwerken en nieuwe partners.

Beide scenario's voorzien ook in een gelijke interne structuur, d.w.z. twee competentiecentra en één *shared service center* (d.w.z. het R&V-support-team), waarbij in beide scenario's vanaf 2025 één VTE uit het R&V-support-team wordt verwijderd¹¹². De functie van deze persoon was voornamelijk het opstellen van een nieuwe strategie voor de R&V-unit (d.w.z. over data, Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG, of GDPR in het Engels), valorisatie, enz.).

¹¹² Deze VTE wordt dan overgeheveld naar de corporate unit van AMS in plaats van de R&V-unit.



- ▶ De **inkomsten** zijn gebaseerd op schattingen wat betreft het L&D-aanbod van AMS, haar lerende netwerken, haar bedrijfsfinanciering en voor subsidieprojecten. De voorspellingen voor deze vier categorieën worden weergegeven voor elk competentiecentrum in de twee scenario's.
- ▶ De **kosten** per competentiecentrum zijn gebaseerd op voorspellingen: een standaard-overheadaandeel van 25% van de inkomsten van elk competentiecentrum, de loonkosten van zowel het interne als externe personeel van het centrum, en de werkingskosten die gerelateerd zijn aan de onderzoeksprojecten en de partnerschappen.

Het **eerste scenario** gaat uit van een onderzoekssubsidie van EWI van **€600.000** vanaf 2025 (vergeleken met €421.000 in 2023) met een jaarlijkse voorspelde stijging van 10%. De voorspellingen voor de periode 2024-2029 worden gemaakt voor de twee thematische centra en een *shared service center*. In dit scenario zullen de inkomsten voor Next generation work naar verwachting groeien tot €984.405 in 2029, terwijl de inkomsten voor Ecosystems, innovation & entrepreneurship naar verwachting zullen stijgen tot €1.286.129 in 2029. Voor Next generation work is de inkomstenstijging in absolute termen vooral te danken aan meer bedrijfsfinanciering. Voor Ecosystems, innovation & entrepreneurship wordt voorspeld dat de inkomsten sterk zullen stijgen door het L&D-aanbod, de lerende netwerken en de bedrijfsfinanciering. Deze hypothesen leiden echter ook tot hogere kosten, aangezien de hogere inkomsten leiden tot meer overheadkosten voor de competentiecentra. Als gevolg hiervan zijn er kleine negatieve saldi voorspeld voor de jaren 2028 en 2029.

De kosten in beide scenario's kunnen gedeeltelijk worden verklaard door de personeelsuitgaven. In scenario 1 wordt de volgende ontwikkeling in VTE voorspeld (zie Tabel 18). Voor Next generation work wordt een toename van het personeel voorspeld van 4 VTE in 2024 tot 8 in 2029. Er is in dit scenario een consistente groei van het personeel over de periode 2024-2029. Het competentiecentrum Ecosystems, innovation & entrepreneurship zal naar verwachting groeien van 5 VTE in 2024 tot 8 in 2029. Deze hogere personeelsvoorspellingen leiden tot hogere loonkosten voor beide competentiecentra en zijn een belangrijke factor om de stijgende kosten in dit scenario te verklaren, naast de hogere absolute overheadkosten.

Tabel 18. Prognose van de evolutie in VTE voor de verschillende centra van AMS – scenario 1

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Next generation work	4	5	6	6	7	8
Ecosystems, innovation & entrepreneurship	5	6	6	7	8	8
Shared service center (support team)	4	3	3	3	3	3

Bron: Zelfprojecties van AMS - R&V-unit

In **scenario 2** wordt verwacht dat de huidige overheidssubsidie van EWI aan AMS met 10% zal stijgen, wat zou leiden tot een **subsidie van €476.300** in 2025 met een jaarlijkse voorspelde stijging van 10%. In dit scenario zullen de inkomsten voor de verschillende competentiecentra naar verwachting minder stijgen. Als gevolg van de lagere inkomsten in vergelijking met scenario 1 zijn de overheadkosten ook lager. Bijgevolg zijn er in dit scenario (bijna) geen negatieve saldi in vergelijking met het eerste scenario.

In scenario 2 wordt de volgende ontwikkeling in VTE voorspeld (zie Tabel 19). Voor Next generation work wordt verwacht dat het personeelsbestand zal toenemen van 4 VTE tot 5 in 2029 (vergeleken met 8 in scenario 1). Een soortgelijke voorspelling wordt gedaan voor Ecosystems, innovation & entrepreneurship, waar het totale aantal VTE naar verwachting op 5 zal blijven, in plaats van te stijgen naar 8 zoals in scenario 1. Een lagere



personeelsprognose leidt ook tot lagere voorspelde loonkosten voor de competentiecentra. De voorspelling wat betreft kosten voor het shared service center is vergelijkbaar met die van scenario 1.

Tabel 19. Prognose van de evolutie in VTE voor de verschillende centra van AMS – scenario 2

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Next generation work	4	4	4	4	5	5
Ecosystems, innovation & entrepreneurship	5	5	5	5	5	5
Shared service center (ondersteuningsteam)	4	3	3	3	3	3

Bron: eigen projecties van AMS - R&V-unit

Het eerste scenario geniet de voorkeur van de AMS-vertegenwoordigers, omdat het voortbouwt op de ambities die AMS en haar R&V-unit willen bereiken. Vertegenwoordigers van AMS stellen dan ook dat ze in dit scenario meer impact kunnen genereren, aangezien sommige activiteiten niet kunnen worden uitgevoerd met een lagere subsidie en er inkomsten verloren zouden gaan voor de competentiecentra. Een lagere subsidie zou een impact hebben op het aantal personeelsleden dat AMS kan tewerkstellen en dus op de mogelijke activiteiten om inkomsten te genereren. Met een lagere subsidie kunnen minder middelen worden besteed aan het L&D-aanbod, lerende netwerken, private partnerschappen en (het schrijven van offertes en voorstellen voor) gesubsidieerde projecten.





13 / Benchmarking van AMS

Er werd een benchmarkinganalyse uitgevoerd om de onderzoeksopdracht van AMS in een bredere nationale en internationale context te beoordelen. De volgende drie benchmarkinstellingen werden geselecteerd voor de analyse¹¹³:

- ▶ Solvay Brussel School of Economics and Management (SBS-EM) (België)
- ▶ Emlyon Business School (Frankrijk)
- ▶ Copenhagen Business School (CBS) (Denemarken)

De bevindingen van de benchmark zijn gebaseerd op een documentanalyse van openbaar beschikbare informatie, zoals websites, jaarverslagen, financiële verslagen en andere documenten, en op drie diepte-interviews met vertegenwoordigers¹¹⁴ van de geselecteerde instellingen. Waar mogelijk zijn gegevens voor 2023 gebruikt, tenzij anders aangegeven. Merk ook op dat, om een vergelijking tussen AMS en de benchmarkinstellingen mogelijk te maken, dit hoofdstuk onderzoeksrelevante bevindingen bevat voor AMS als geheel (en dus niet uitsluitend de R&V-unit, tenzij anders aangegeven).

POSITIONERING

Een vergelijking van (de positionering van) AMS en de benchmarkinstellingen wordt gepresenteerd in Tabel 20, gebaseerd op twee erkende internationale ranglijsten. Het volgende kan worden opgemerkt:

- ▶ In het algemeen is de positionering van SBS-EM relatief vergelijkbaar met die van AMS op het vlak van excellentie (zie palme 4 in de Eduniversal Business Schools Ranking). AMS scoort echter beter op het gebied van peer review (zie de “dean’s recommendation rate”) en is enigszins beter gepositioneerd in de Financial Times (FT) Ranking. Bij het vergelijken van SBS-EM en AMS is het belangrijk op te merken dat SBS-EM volledig is ingebed in de Université Libre de Bruxelles (ULB), terwijl AMS functioneert als een onafhankelijke businessschool dat een sterk partnerschap met de Universiteit Antwerpen (UA) onderhoudt.

¹¹³ De selectie van de benchmarkinstellingen was gebaseerd op twee criteria. Ten eerste garandeert de selectie een niveau van consistentie tussen de evaluaties, aangezien Emlyon Business School en SBS-EM ook werden gebruikt als benchmarkinstellingen in de evaluatie van AMS in 2016. Ten tweede vormde de beschikbaarheid van gegevens voor bibliometrische analyse eveneens een basis voor de selectie. Om deze reden werd CBS geselecteerd in plaats van TIAS Business School (opgenomen in de evaluatie van 2016). Merk op dat de oorspronkelijke selectie van instellingen in 2016 grotendeels was gebaseerd op twee rankings: de Eduniversal Business Schools Ranking en de European Business Schools Financial Times Ranking. De scores van de geselecteerde instellingen voor deze evaluatie worden gepresenteerd in Tabel 22.

¹¹⁴ Voor elke instelling werd een vertegenwoordiger met gevorderde kennis van de onderzoeksopdracht van de businessschool (bijvoorbeeld de decaan voor onderzoek) geselecteerd voor een diepte-interview.



- ▶ Emlyon kan worden beschouwd als een ambitieuze benchmark voor AMS, aangezien Emlyon op alle indicatoren aanzienlijk hoger scoort. Toch hebben de scholen een aantal overeenkomsten: beide zijn gevestigd in steden van vergelijkbare grootte (Antwerpen en Lyon) en hebben een nauwe band met een nabijgelegen partneruniversiteit¹¹⁵.
- ▶ De vergelijking met CBS laat een gemengd beeld zien. Hoewel CBS aanzienlijk beter scoort dan AMS in de Eduniversal Business Schools Ranking, delen beide businessscholen een positie in de FT Ranking.

Tabel 20. Internationale positionering op basis van de ranking van AMS en de benchmarkinstellingen (2023)

	Eduniversal Business Schools Ranking (2023)		Europese Business Schools Financial Times (FT) Ranking (2023)
	Palme of excellence	Dean's recommendation rate (peer review) %	Rang
AMS	4	231	47
SBS-EM	4	166	56
Emlyon	5	225	10
CBS	5	452	47

Opmerkingen: Een score op de palme of excellence ligt tussen 1 en 5 (met 5 = uitstekend). Een hoger percentage op de *dean's recommendation rate* komt overeen met een betere beoordeling door peers. Een lagere score op de FT Ranking komt overeen met een betere positionering op de ranglijst.

INTERNATIONALE FOCUS

Er zijn verschillen in de mate van internationale diversiteit van medewerkers en studenten, zoals blijkt uit Tabel 21. **AMS heeft het laagste percentage internationale academici.** Bovendien is dit percentage sterk gedaald sinds de vorige evaluatie van AMS in 2016 (van 42% in 2015 naar 19% in 2023). **AMS presteert daarentegen zeer goed op het gebied van studentendiversiteit** ten opzichte van het totale aantal studenten. Over het geheel genomen lijkt Emlyon de meest internationale aantrekkingskracht te hebben, met het hoogste percentage internationale faculteitsleden en de grootste variatie in nationaliteiten van studenten. Dit heeft deels te maken met de campus van Emlyon in Shanghai, die studenten uit Azië naar de school trekt.

¹¹⁵ Emlyon heeft een formele samenwerking met de Université de Lyon (UDL) voor de doctoral school en gezamenlijke initiatieven, zoals een gezamenlijk onderzoekslab.



Tabel 21. Internationale diversiteit van medewerkers en studenten (2023)

	Internationale academici (‘faculty’) in 2023 (% van totaal academisch personeelsbestand)	Internationale studenten (% van totaal aantal studenten)	Nationaliteiten studenten (totaal aantal)
AMS	19%	70% (in voltijdse masters in 2022)	44 (in voltijdse masters in 2022)
SBS-EM	37%	22% (bachelor) - 57% (PhD)	90
Emlyon	68%	<i>Niet beschikbaar</i>	125 (in under-/postgraduate programma's)
CBS	47%	25% (in voltijdse programma's in 2022)	96 (in 2022)

Bron: European Business Schools Ranking - Financial Times (2023), websites, jaarverslagen, brochures en interviews

Op het vlak van internationale samenwerking laat Tabel 24 zien dat CBS het grootste aantal samenwerkingsverbanden heeft met andere instellingen voor hoger onderwijs. Het valt op dat het aantal samenwerkingsverbanden met internationale academische partners van AMS lager ligt dan bij de benchmarkinstellingen. Verder nemen AMS, SBS-EM en CBS deel aan specifieke internationale netwerken gericht op het samenbrengen van internationale stakeholders in managementonderwijs of -onderzoek. Sommige geïnterviewden van de benchmarkinstellingen vermeldde dat dergelijke netwerken – zelfs wanneer ze een onderwijsfocus hebben – indirect de onderzoeksimpact van businessscholen kunnen vergroten door de internationale aantrekkingskracht van de school te vergroten, waardoor getalenteerde internationale academici worden aangetrokken.

Op het vlak van governance toont Tabel 22 dat AMS en SBS-EM een internationale focus in hun bestuursstructuren hebben opgenomen door de oprichting van een Internationale Adviesraad of ‘International Advisory Board’ (IAB). Hoewel de geïnterviewden geen directe impact van de Internationale Adviesraden op de onderzoeksactiviteit rapporteerden, werd gesuggereerd dat deze raden indirect de oprichting van onderzoekstoelen kunnen vergemakkelijken, of helpen bij de identificatie van (onderwijs- en onderzoeks-) behoeften die raadsleden in hun dagelijkse omgeving ervaren. Er is geen verschil op het vlak van internationale kwaliteitscontrole, aangezien **alle scholen de prestigieuze ‘Triple Crown’ accreditatie hebben** (d.w.z. AACSB, AMBA en EQUIS) – waardoor ze tot de top 1% van businessscholen wereldwijd behoren.



Tabel 22. Internationale samenwerking en governance (2023)

	# internationale academische partners	Deelname aan internationale netwerken	Internationale adviesraad	Internationale accreditatie
AMS	20 academische partners	Lid van Dutch HRM Netwerk, Transitions Research Group en MethodsNET	Ja	AACSB, AMBA en EQUIS
SBS-EM	> 140 academische partners	Oprichtend lid van QTEM ¹¹⁶ netwerk	Ja	
Emlyon	200 academische partners	<i>Specifieke netwerken niet beschikbaar</i>	Nee	
CBS	289 academische partners	Lid van PIM ¹¹⁷ en CEMS ¹¹⁸	Nee	

Opmerking: Bovenstaande rapportage is indicatief (gebaseerd op beschikbare gegevens). De definitie, monitoring of telling van variabelen kan per instelling verschillen. Met internationale academische partners doelen we op samenwerkingsverbanden met andere internationale universiteiten of businessscholen.

Bron: Websites en jaarverslagen

ONDERZOEKSORGANISATIE EN -PROFIEL

Tabel 23 geeft weer hoe onderzoek is ingebed in de organisatiestructuur en het organisatieprofiel van de benchmarkinstellingen.

- De onderzoekscentra van de instellingen zijn gestructureerd op basis van een mix van een verticale onderzoeksfocus (d.w.z. afdelingen, centra of teams die zich richten op specifieke onderzoeksgebieden of -onderwerpen) en een horizontale onderzoeksfocus (d.w.z. afdelingen, centra of teams die zich richten op multidisciplinair onderzoek). Met betrekking tot de interne governance zijn SBS-EM en Emlyon enigszins vergelijkbaar met AMS, aangezien de onderzoekscentra niet worden beschouwd als formele structuren voor onderzoek en personeel. Meer specifiek worden onderzoeksinitiatieven omschreven als bottom-up en gesitueerd op individueel niveau – wat transversale samenwerking tussen de centra mogelijk maakt – terwijl de centra verantwoordelijk zijn voor meer operationele activiteiten of besluitvorming. Bij CBS zijn de 11 overkoepelende departementen duidelijk afgelijnde en geformaliseerde organisatorische eenheden, met daaronder 23 onderzoekscentra die functioneren als meer samenwerkende eenheden. Merk op dat het aantal onderzoekscentra evenredig is met het aantal onderzoeksmedewerkers: AMS en CBS hebben respectievelijk het kleinste en grootste aantal onderzoekscentra en medewerkers.

¹¹⁶ Het Quantitative Techniques for Economics and Management (QTEM) netwerk, opgericht in 2012 met financiële steun van de Bernheim Foundation, is een internationaal netwerk dat studenten, academische partners en internationale bedrijven samenbrengt.

¹¹⁷ PIM staat voor Partnership in International management.

¹¹⁸ CEMS staat voor Community of European Management Schools en is de Global Alliance in Management Education, een samenwerking van multinationals en Europese businessscholen en universiteiten.



Tabel 23. Onderzoeksorganisatie en -profiel (2023)

	# Onderzoekscentra	# Leerstoelen	# Onderzoekspersoneel	# PhD tracks
AMS	2	5	13,25 VTE in de R&V-unit <i>± koppen personeel met onderzoekscapaciteit: 9 stafleden (professoren/postdocs op R&V-payroll, minimaal voor 80% aangesteld) en 25 professoren ZAP van de UA</i>	1
SBS-EM	5 ¹¹⁹	9	182 VTE wetenschappelijk personeel ¹²⁰	3
Emlyon	9 ¹²¹	3	132 actieve VTE-onderzoeksmedewerkers (in 2022) ¹²²	1 ¹²³
CBS	11 (23) ¹²⁴	± 6	712 academische VTE (in 2022)	4

Opmerkingen: Bovenstaande rapportage is indicatief (gebaseerd op beschikbare gegevens). De definitie, monitoring of telling van variabelen kan per instelling verschillen. Met name het aantal onderzoeksmedewerkers moet zorgvuldig worden geïnterpreteerd. Voor AMS verwijst # Onderzoekspersoneel naar VTE R&V-medewerkers, gecorrigeerd voor de tijd die medewerkers besteden aan activiteiten voor de R&V-unit (van hun totale activiteiten). In het cursief vindt de lezer een indicatie van het aantal koppen met (deeltijdse of voltijdse) onderzoekscapaciteit, die voor AMS actief zijn. Voor de benchmarkinstellingen verwijst # Onderzoekspersoneel naar het aantal voltijdse personeelsleden met academische, wetenschappelijke of onderzoeksverantwoordelijkheden (inclusief professoren, postdocs en PhD's), ongeacht hoeveel tijd ze besteden aan andere activiteiten buiten onderzoek en valorisatie.

ZAP = Zelfstandig Academisch Personeel

Bron: websites, jaarverslagen en interviews

- **De meningen over de toegevoegde waarde van leerstoelen lopen uiteen.** Terwijl AMS momenteel bezig is om leerstoelen niet langer te koppelen aan een specifieke persoon in de organisatie, maar zich meer te richten op bredere partnerschappen, willen SBS-EM¹²⁵ (met al een groot aantal leerstoelen) en Emlyon hun leerstoelen verder uitbreiden. Voor deze instellingen fungeren leerstoelen immers als een effectieve manier om substantiële bedrijfsfinanciering te verkrijgen. In het geval van CBS worden de leerstoelen omschreven als een soort financieringsstrategie die, gezien het feit dat de meeste leerstoelen worden gefinancierd via particuliere stichtingen, ook de maatschappelijke impact bevorderen en fungeren als een teken van prestige voor hoogleraren.
- Ondanks verschillen in verslaggeving is het duidelijk dat AMS een beperkt aantal onderzoeksmedewerkers heeft in vergelijking met de andere businessscholen. Gezien het feit dat AMS goed presteert op het gebied van onderzoeksoutput (zoals hieronder in meer detail wordt beschreven), kan worden geconcludeerd dat **AMS wetenschappelijke impact bereikt met een klein onderzoeksteam** wat opnieuw het belang onderlijnt van blijvende investeringen in getalenteerd onderzoekspersoneel. Hoewel de benchmarkinstellingen geen merkbare afname van gevestigd personeel meldden, rapporteerden sommigen wel over uitdagingen om (gevestigd of nieuw) onderzoekstalent te behouden en/of aan te trekken. SBS-EM en Emlyon beschreven

¹¹⁹ SBS-EM huisvest 5 onderzoekscentra, maar maakt ook deel uit van een interfacultair instituut, het Institute for Interdisciplinary Innovation in Healthcare van de ULB.

¹²⁰ Dit omvat 67 fulltime professoren (inclusief tenure track), 17 postdocs en 98 doctoraatsstudenten bij SBS-EM in 2023.

¹²¹ Naast 9 onderzoekscentra heeft Emlyon ook 3 instituten.

¹²² Deze telling voor Emlyon omvat het aantal professoren (alle types), postdocs en doctoraatsstudenten.

¹²³ Hoewel er maar één PhD-programma is, wordt er een kwalitatief verschil gemaakt tussen PhD-trajecten in het Engels en de PhD-trajecten in het Frans, waarvoor cursussen worden aangeboden aan de PhD-school van de Université de Lyon (UDL).

¹²⁴ CBS heeft 11 departementen – allemaal actief in onderzoek – en 23 onderzoekscentra en -groepen die onder de departementale structuur vallen, maar meestal extern gefinancierd worden.

¹²⁵ Onderzoekleerstoelen zouden de onderzoeksopdracht van SBS-EM vergemakkelijken, omdat ze de (tijdelijke) aanstelling van hoogleraren mogelijk maken via lumpsum private financiering.



bijvoorbeeld een recente neerwaartse trend in de belangstelling van goede doctoraatskandidaten als gevolg van een sterk concurrerende arbeidsmarkt. Recent werd CBS geconfronteerd met enige druk als gevolg van veranderingen in de overheidsfinanciering¹²⁶. CBS pakt dit probleem aan door 'budget smoothing' (verdelen van de kosten en inkomsten overheen een langere periode, in dit geval door te vertrouwen op de opbouw van eigen vermogen) en door strategisch personeelsbeheer en, indien nodig, strategische beslissingen over het ontslag van personeel¹²⁷.

- ▶ Wat het onderzoeksgerichte onderwijsaanbod betreft, bieden CBS en SBS-EM verschillende doctoraatstrajecten aan, terwijl Emlyon en AMS zich richten op één programma. Terwijl de benchmarkinstellingen een breed scala aan doctoraatstrajecten of een brede thematische focus aanbieden¹²⁸, is **AMS de enige school die gespecialiseerd is in een executive PhD-programma**.

FINANCIERING

Tabel 24 biedt een indicatief overzicht van de totale en onderzoeksbudgetten, op basis van de beschikbare gegevens. De tabel laat het volgende zien:

- ▶ Het onderzoeksbudget van AMS is het best vergelijkbaar met dat van SBS-EM. Merk echter op dat het gerapporteerde onderzoeksbudget van SBS-EM mogelijk niet het volledige werkelijke budget voor onderzoek weergeeft, gezien de inbedding van SBS-EM in de bredere activiteiten van een universiteit. CBS heeft een zeer aanzienlijk onderzoeksbudget dat evenredig is met het aantal afdelingen en onderzoeksmedewerkers. Het onderzoeksbudget van CBS maakt slechts 38% van het totale budget uit, vergeleken met meer dan de helft in het geval van AMS. In tegenstelling tot de schommelingen in het budget van AMS in de afgelopen jaren, **melden de benchmarkinstellingen stabiele tot stijgende budgetten voor onderzoek**.
- ▶ **De verdeling van het onderzoeksbudget verschilt sterk tussen de scholen.** Het grootste deel van het onderzoeksbudget van AMS komt van externe financiering. Bij CBS daarentegen bestaat bijna driekwart van het onderzoeksbudget uit fondsen voor fundamenteel onderzoek, terwijl het resterende kwart afkomstig is uit verschillende externe (private, publieke en EU) financieringsbronnen. SBS-EM heeft een relatief klein aandeel externe bedrijfsfinanciering, variërend van 10% tot 20% van het jaarlijkse onderzoeksbudget en dekt alleen contractuele diensten (d.w.z. geen structurele private financiering).
- ▶ Het concurrentievermogen en/of de complexiteit van EU-financiering wordt door alle instellingen genoemd. De benchmarkinstellingen geven aan het meest gebruik te maken van ERC¹²⁹-subsidies (in vergelijking met andere EU-financieringskanalen). Succesfactoren om dit aan te pakken zijn onder andere gerichte

¹²⁶ In het bijzonder is het aantal studenten dat instellingen voor hoger onderwijs mogen opnemen verminderd, wat gevolgen heeft voor de ontvangen overheidsfinanciering.

¹²⁷ CBS heeft een groot aantal externe, parttime docenten in dienst die per uur worden betaald tegen lagere kosten. Bij redundantie bezuinigt CBS eerst op deze contracten.

¹²⁸ In lijn met het totale aantal studenten en het aantal onderzoekers biedt CBS een breder scala aan promotietrajecten op basis van opleidingskenmerken en studentenstatus. De vier promotietrajecten bij CBS zijn: *research fellowship* (d.w.z. inschrijving als student en een dienstverband bij het CBS via beursfinanciering), *4+4 PhD scheme* (d.w.z. een gecombineerd master- en PhD-programma), *independent PhD* (d.w.z. inschrijving als student zonder dienstverband) en *industrial PhD fellowship* (d.w.z. inschrijving als student en in een dienstverband bij een organisatie). De drie trajecten bij SBS-EM zijn in grote lijnen veldgericht: Managementwetenschappen, Economie en Economie & Statistiek. Het PhD-programma bij Emlyon biedt een brede focus: gemeenschappelijke vakken voor alle studenten gevolgd door een individuele specialisatie.

¹²⁹ ERC staat voor European Research Council en is het voornaamste Europese financieringsorgaan voor vooraanstaand onderzoek. Er zijn vier kernschema's voor financiering: *Starting Grants*, *Consolidator Grants*, *Advanced Grants* en *Synergy Grants*.



inspanningen voor geselecteerde financieringskanalen¹³⁰, gespecialiseerd personeel¹³¹ en individuele stimulansen voor onderzoekers om financiering aan te vragen¹³².

Tabel 24. Totaalbudget en onderzoeksbudget (in EUR, 2023)

	AMS	SBS-EM	Emlyon	CBS ¹³³
Budget	3,273 miljoen	<i>Niet beschikbaar</i>	<i>Niet beschikbaar</i>	199,59 miljoen (1.484 miljoen DKK in 2022)
Onderzoeks- budget	1,781 miljoen	± 2 miljoen (tot 2,5 miljoen) per jaar	<i>Totaal onderzoeksbudget niet beschikbaar</i>	76,39 miljoen (568 miljoen DKK in 2022)
	▶ 621.000 onderzoeksprojecten (35%) ▶ 1,16 miljoen externe bedrijfsfinanciering (65%)	▶ ± 200.000 (10%) tot ± 400.000 (20%) jaarlijks externe, bedrijfsfinanciering¹³⁴	▶ <i>Budget van onderzoeksprojecten niet beschikbaar</i> ▶ ± 700.000 jaarlijks uit schoolfondsen (voornamelijk uit studiegelden) toegewezen aan onderzoekers ▶ Naar schatting ± 600.000 per jaar uit externe bedrijfsfinanciering	▶ 55,28 miljoen (411 miljoen DKK) fondsen voor fundamenteel onderzoek (72%) ▶ 21,12 miljoen (157 miljoen DKK) extern gefinancierde onderzoeksactiviteit¹³⁵ (28%)

Opmerkingen: Bovenstaande rapportage is indicatief (gebaseerd op beschikbare gegevens). De definitie, monitoring of telling van variabelen kan per instelling verschillen.

Bron: websites, jaarverslagen en interviews

WETENSCHAPPELIJKE IMPACT

Tabel 25 en Tabel 26 tonen de wetenschappelijke impact van AMS vergeleken met de benchmarkinstellingen, gebaseerd op de bibliometrische analyse door ECOOM (zie Hoofdstuk 9.1 voor meer informatie). Om de vergelijkbaarheid van de instellingen en AMS te verbeteren, omvat de publicatie-output van de instellingen enkel de output in de zes belangrijkste onderwerpcategorieën van AMS¹³⁶ en wordt de publicatieactiviteit op andere gebieden buiten beschouwing gelaten.

¹³⁰ SBS-EM is bijvoorbeeld bijna niet betrokken bij top-down financieringskanalen op Europees niveau vanwege de hoge kosten en inspanningen die dit met zich meebrengt, maar is zeer gericht op en succesvol in het verwerven van (bottom-up) ERC-subsidies.

¹³¹ Emlyon, bijvoorbeeld, is zich onlangs gaan richten op ERC-subsidies en is van plan een medewerker aan te nemen om dit proces te ondersteunen. De omvang van CBS wordt in dit verband als een voordeel gezien, omdat er fulltime personeel is dat zich richt op (de administratie van) EU-financiering.

¹³² SBS-EM geniet van 'incentieven' aangeboden door de ULB: personeelsleden die ERC-beurzen aanvragen, krijgen mogelijkheden om hun onderwijswerklast te verminderen. Er zijn ook financiële stimulansen voor ERC-aanvragen van hoge kwaliteit die in de laatste aanvraagronde werden afgewezen.

¹³³ De omrekening van DKK naar EUR is gebaseerd op de wisselkoers op 31 december 2022.

¹³⁴ Het resterende budget is afkomstig van interne financiering van de universiteit, het FNRS (een Belgisch instituut dat onderzoek financiert) en EU-financiering, maar tijdens het interview met de SBS-EM-vertegenwoordiger werden geen specifieke budgetten gerapporteerd.

¹³⁵ Dit omvat 85 miljoen DKK private nationale financiering, 142 miljoen DKK publieke nationale financiering, 72 miljoen DKK EU-financiering, 3 miljoen DKK private internationale financiering en 9 miljoen DKK publieke internationale financiering.

¹³⁶ Management; Business; Economics; Applied Psychology; Business and Finance; Communication; Public Administration. Bemerkt dat in tegenstelling tot de publicatie-informatie voor AMS, voor de benchmarkinstellingen geen interactieve data cleaning en/of verfijning van de publicatie-informatie mogelijk was. De bibliometrische gegevens van de benchmarkinstellingen werden m.a.w. niet geverifieerd door deze instellingen.



De bibliometrische analyse door ECOOM stelt dat het aantal publicaties van AMS niet rechtstreeks kan worden vergeleken met dat van de benchmarkinstellingen¹³⁷. De citatie-indicatoren kunnen echter wel rechtstreeks worden vergeleken met die van AMS, ervan uitgaande dat de verzamelde publicaties van de instellingen representatief zijn.

Tabel 25. Citatie-impact van AMS en de benchmarkinstellingen voor de periode 2015-2020

	Publicaties	Citaties	Zelfcitaties	MOCR Gemiddeld aantal citaties per publicatie (of citatiegraad)	RCR Gemiddeld aantal citaties per publicatie ten opzichte van de verwachte citatiegraad*	NMCR Gemiddeld aantal citaties per publicatie ten opzichte van de verwachte citatiegraad in het veld
AMS	100	804	14,40%	8,04	1,07	1,52
SBS-EM	176	957	13,90%	5,44	0,97	1,06
Emlyon	281	2,175	11,80%	7,74	1,01	1,5
CBS	1.292	9.991	11,90%	7,73	1,12	1,48

Noot: de kleurencode geeft per kolom (behalve zelfcitatie) aan welke waarden het hoogste zijn (in donkergroen) en welke waarden het laagst zijn (lichtgroen).

Opmerkingen: * verwacht m.b.t. de gemiddelde citatiegraad van de tijdschriften waarin publicaties verschenen. Zoals vermeld in de rapportage van ECOOM zijn bovenstaande bibliometrische gegevens niet geverifieerd door de benchmarkinstellingen.

Bron: Bibliometrische analyse ECOOM

De prestaties van AMS op de citatie-indicatoren zijn vergelijkbaar met de twee best presterende instellingen, namelijk CBS en Emlyon, gezien de vergelijkbare scores op de relatieve citatie-indicatoren (Tabel 25) en vergelijkbare aandelen van publicaties in de twee hoogste citatieklassen (3) en (4) (Tabel 26).

Tabel 26. Verdeling van AMS-publicaties en referentie-instellingen over citatieklassen (2015-2020)

	(1) Weinig geciteerd/ Poorly cited	(2) Redelijk geciteerd/Fairly cited	(3) Opmerkelijk geciteerd/Remarkably cited	(4) Uitmuntend geciteerd/Outstandingly cited
AMS	56,0%	32,0%	8,0%	4,0%
SBS-EM	64,8%	24,4%	8,5%	2,3%
Emlyon	48,4%	33,8%	13,2%	4,6%
CBS	53,8%	31,6%	9,1%	5,6%
<i>Traditionele verdeling</i>	<i>70%</i>	<i>21%</i>	<i>6-7%</i>	<i>2-3%</i>

Noot: de kleurencode geeft per kolom (behalve voor rij 'Traditioneel') aan welke waarden het hoogste zijn (in donkergroen of donkerrood) en welke waarden het laagst zijn (lichtgroen of lichtrood).

Opmerking: zoals vermeld in de rapportage van ECOOM, zijn de bovenstaande bibliometrische gegevens niet geverifieerd door de benchmarkinstellingen.

Bron: Bibliometrische analyse ECOOM

¹³⁷ Dit komt doordat de publicatie-informatie van AMS nog werd aangevuld in samenwerking met AMS, terwijl dit voor de benchmarkinstellingen niet mogelijk was.



ECONOMISCHE EN MAATSCHAPPELIJKE IMPACT

Businessscholen hebben een economisch en maatschappelijk bereik door het opleiden van en het uitbouwen van een netwerk voor studenten en (toekomstige) managers. Tabel 27 wijst op het volgende:

- ▶ Voor AMS, SBS-EM en Emlyon ligt het studentenaantal nog steeds onder de 10.000, terwijl CBS het grootste bereik heeft met meer dan 20.000 ingeschreven studenten.
- ▶ Alle scholen hebben een omvangrijk alumninetwerk ontwikkeld. **De alumninetwerken van AMS en SBS-EM zijn groot in verhouding tot het aantal studenten** en gezien het feit dat de scholen later zijn opgericht dan bijvoorbeeld Emlyon. Recent deed Emlyon actieve inspanningen om het alumninetwerk uit te breiden door de oprichting van een specifieke afdeling "Advancement & Alumni Relations" die zich bezighoudt met fondsenwerving en netwerkcoördinatie. Uit de interviewresultaten blijkt echter dat het voor de benchmarkinstellingen moeilijk is om waardevolle connecties te maken tussen hun alumninetwerk en hun onderzoekopdracht.

Tabel 27. Oprichting en omvang van studentennetwerk (2023)

	Oprichtingsjaar van de school	# Studenten	# Alumni
AMS	1959	194	> 26.000
SBS-EM	1951	4.877 (in 2021/2022)	> 30.000
Emlyon	1872	9.050	41.700
CBS	1917	20.188	Niet beschikbaar

Opmerking: Bovenstaande rapportage is indicatief (gebaseerd op beschikbare gegevens). De definitie, monitoring of telling van variabelen kan per instelling verschillen.

Bron: Websites, jaarverslagen, factsheets en evaluatierapport 2016

Naast het bereik via studenten- en alumninetwerken zijn er bijkomende initiatieven om bij te dragen aan de **derde missie** van hoger onderwijs, met name de economische en maatschappelijke missie¹³⁸. **Tot de goede praktijken behoren monitoring en openbaar beschikbare informatie¹³⁹, wetenschapscommunicatie en kennisverspreiding naar stakeholders, drijfveren op individueel¹⁴⁰ en afdelingsniveau¹⁴¹, gespecialiseerd personeel¹⁴² en advies aan beleidsmakers¹⁴³.** Ondanks enkele top-downpraktijken beschrijven de instellingen hun aanpak meestal als bottom-up: voortkomend uit individuele onderzoekers. Merk op dat SBS-EM, net als AMS, ook de nadruk legt op thought leadership en levenslang leren (een gezamenlijk initiatief met ULB), die het personeel kansen bieden om bredere impactinitiatieven te financieren.

¹³⁸ De derde missie verwijst naar de bijdrage van hoger onderwijsinstellingen buiten de twee traditionele doelen van onderzoek en onderwijs. In het bijzonder vertegenwoordigt de derde missie de economische en maatschappelijke missie van het hoger onderwijs en haar bijdrage aan gemeenschappen en gebieden (zoals gedefinieerd door Compagnucci en Spiragelli in "The Third Mission of the university: A systematic literature review on potentials and constraints, Technological Forecasting and Social Change", 2020).

¹³⁹ SBS-EM rapporteert via haar website over de impact van de derde missie van individuele medewerkers.

¹⁴⁰ Er zijn loopbaanstimulansen voor onderzoekspersoneel. Bij SBS-EM wordt bij de bevordering van hoogleraren rekening gehouden met de impact van de derde missie, hoewel de beoordeling niet kwalitatief is (d.w.z. er wordt geëvalueerd of, maar niet in welke mate, de persoon een bredere impact heeft gegenereerd). Bij Emlyon kan men bij de jaarlijkse beoordeling van het personeel op kwalitatieve wijze rekening houden met de bredere impact.

¹⁴¹ De bredere impact wordt opgenomen in de jaarlijkse prestatiebeoordeling van de onderzoekscentra van Emlyon.

¹⁴² Zo heeft CBS onlangs haar inspanningen om sociaaleconomische impact te bereiken opgevoerd en, als onderdeel van deze inspanningen, een vicevoorzitter voor innovatie-impact aangenomen die moet bijdragen aan wetenschapscommunicatie.

¹⁴³ Bijvoorbeeld het Public Policy House bij SBS-EM.



STRATEGISCHE ONDERZOEKSPRIORITEITEN EN TOEKOMSTPERSPECTIEVEN

Tabel 28 geeft een overzicht van de belangrijkste strategische prioriteiten op het gebied van onderzoek van de instellingen, inclusief hun vooruitzichten voor de toekomst. **Over het algemeen hebben de instellingen vergelijkbare strategische prioriteiten.**

- ▶ De belangrijkste trends waaraan de instellingen prioriteit geven zijn AI/digitalisering, duurzaamheid/SDG's en de groene transitie. Thematisch richten AMS en CBS zich beiden op leiderschap.
- ▶ Zowel AMS als Emlyon leggen veel **nadruk op academische excellentie** en willen in dat opzicht verder groeien. CBS zal zich de komende jaren minder expliciet richten op groei in academische excellentie: de huidige nadruk van de school op deze doelstelling heeft effectief geleid tot een uitbreiding van de onderzoeksactiviteiten en heeft geresulteerd in verbeteringen in onderzoekskwaliteit. SBS-EM hoopt de onderzoekskwaliteit in de nabije toekomst te waarborgen door een interne focus (d.w.z. aligneren van de onderzoekscentra en ontwikkeling van menselijk kapitaal).
- ▶ **Alle instellingen geven blijk van een sterk bewustzijn van hun maatschappelijke impact.** Emlyon heeft dit echter niet als toekomstig strategisch doel gesteld, omdat het van mening is dat de maatschappelijke impact al stevig verankerd is in de organisatie en haar (onderwijs- en onderzoeks-) programma's.

Tabel 28. Overzicht van huidige en toekomstige strategische onderzoeksprioriteiten

	Huidige prioriteiten (onderzoeksmissie)	Toekomstige prioriteiten
AMS	▶ Trends en thema's: Sustainability; Next generation work; Ecosystems, innovation & entrepreneurship; Leadership ▶ Onderzoeksfocus: academische nauwkeurigheid en praktijkgericht onderzoek ▶ Maatschappij: valorisatie van onderzoek voor de samenleving en het bedrijfsleven (bv. via thought leadership, wetenschapscommunicatie en managementonderwijs)	▶ Onderzoeksfocus: voortdurende academische nauwkeurigheid en praktijkgericht onderzoek in focusthema's ▶ Netwerk: open, interdisciplinaire, functionele, internationale samenwerking en samenwerking met stakeholders ▶ Maatschappij: valorisatie uitbreiden door meerjarige onderzoekssubsidies, structurele partnerschappen en bedrijfsfinanciering, en een ecosysteem opschalen
SBS-EM	▶ Trends en thema's: AI en duurzaamheid ▶ Onderzoeksfocus: bottom-up onderzoek; nadruk op kwantitatieve methoden ▶ Samenleving: derde missie impact	▶ Onderzoeksfocus: aligneren van onderzoekskwaliteit overheen onderzoekscentra; ontwikkeling van menselijk kapitaal ter ondersteuning van onderzoekskwaliteit ▶ Samenleving: de impact van de derde missie verder uitbreiden
Emlyon	▶ Trends en onderwerpen: SDG's ▶ Onderzoeksfocus: academische excellentie in alle disciplines ▶ Maatschappij: onderzoek naar maatschappelijke kwesties; promotie en verspreiding van onderzoek (bv. via digitale publicaties en breed toegankelijke lezingen)	▶ Onderzoeksfocus: verdere groei in academische excellentie en kwaliteit van publicaties door een uitbreiding van (senior) onderzoekspersoneel (bv. 50 hoogleraren aannemen in de komende vijf jaar) en onderzoeksmiddelen.



CBS	▶ Trends en onderwerpen: groene transitie; leiderschap ▶ Onderzoeksfocus: academische excellentie ▶ Samenleving: maatschappelijke impact	▶ Trends en onderwerpen: onderzoek naar groene transitie en leiderschap uitbreiden ▶ Maatschappij: maatschappelijke impact vergroten
-----	---	---

Bron: websites, strategische documenten en interviews



SWOT

14 / SWOT-analyse

Op basis van de analyse in de vorige hoofdstukken, geeft dit hoofdstuk een samenvatting van de voornaamste sterktes en zwaktes met betrekking tot AMS. We bespreken ook de opportuniteiten die in de toekomst kunnen worden benut en identificeren enkele risico's die in de komende periode niet over het hoofd mogen worden gezien.

Deze SWOT-analyse is gebaseerd op alle informatie die we tijdens de evaluatie hebben verzameld, met name uit de documentenanalyse, de interviews en het advies van het expertenpanel.

Tabel 29. 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.	▶ 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.

▶ Sterke raad van bestuur.	▶ 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 (UA) en het aangaan van samenwerkingen met verschillende faculteiten binnen de UA. ▶ Versterken en verder specificeren van de valorisatiestrategie, het professionaliseren van de ondersteuning en het geven van stimulansen voor valorisatie voor individuele onderzoekers. ▶ 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. ▶ 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.	▶ 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. ▶ Beperkt team van onderzoekers en experts, wat grote risico's met zich meebrengt indien iemand zou vertrekken. ▶ Concurrentie van andere managementscholen, digitale substituten en consultancybureaus. ▶ De onzekere, complexe economische situatie en een volatiel ondernemingsklimaat.

14.1. Sterke punten

- ▶ De R&V-unit van AMS heeft **enkele sterke senior profielen** in haar team die zowel impactvolle academische output produceren als sterke praktijkgerichte output creëren. Deze profielen worden gekenmerkt door het kunnen en willen combineren van zowel academische output van hoge kwaliteit (zoals vermeld in de bibliometrische analyse, zie Hoofdstuk 9 /) en het produceren van relevante, praktijkgerichte output voor het bedrijfsleven en de maatschappij (bv. white papers, tools en instrumenten voor bedrijven). Het menselijk



kapitaal in het team, zeker de meer ervaren ('senior') profielen, zijn een belangrijke troef voor de onderzoeksactiviteiten van AMS. Deze sterkte ligt ook in lijn met de rol van AMS als businessschool en haar R&V-missie om academisch en toegepast onderzoek van hoge kwaliteit te verrichten dat waardevol is voor het bedrijfsleven en de maatschappij.

- ▶ De R&V-unit van AMS wordt gekenmerkt door **sterke kennis van het bedrijfsleven en de industrie**. Deze kennis werd opgebouwd via continue relaties en samenwerkingen met de praktijk via, onder andere, partnerschappen, lerende netwerken, masterclasses, en (onderzoeks)projecten met bedrijven en organisaties die actief zijn in de topics waar AMS op focust (bv. de haven, Next generation work). Verder heeft AMS sterke relaties met het bedrijfsleven via haar studenten, doctoraatsstudenten, en alumni. Zo worden als onderdeel van vele cursussen en lessen projecten georganiseerd in samenwerking met bedrijven, of worden er stages of doctoraatsonderzoeken uitgevoerd in samenwerking met bedrijven en organisaties.
- ▶ Zoals hierboven al deels aangehaald, is één van de sterktes van AMS het **produceren van praktijkgerichte output**. Verschillende tools en instrumenten voor bedrijven en de samenleving worden erg gewaardeerd. Voorbeelden zijn de 'ReSet'-tool die werknemers en werkgevers kunnen gebruiken om te re-integreren na een burn-out en de 'LiZeT'-tool voor zelforganiserende teams of teams die meer zelforganiserend willen worden. Verder creëerden AMS-onderzoekers ook thematische barometers, zoals de SDG-barometer die de implementatie van SDG's in Belgische organisaties meet.
- ▶ AMS is erin geslaagd om **thought leadership te claimen** in verschillende – voor hen – belangrijke thema's (bv. op het gebied van havens, Next generation work). In deze thema's heeft AMS een sterke **nationale reputatie** gecreëerd en AMS wordt erkend door belanghebbenden als belangrijke speler in het ecosysteem en als actor met toegevoegde waarde in onderzoeksprojecten.
- ▶ AMS behoort tot de top 1% van managementscholen wereldwijd die drievoudig geaccrediteerd werden (i.e., AACSB-, AMBA- en EQUIS-accreditatie). Naar deze drie accreditaties wordt gerefereerd als **'Triple Crown'-accreditatie**. Een 'Triple Crown'-accreditatie toont aan dat een school uitzonderlijke kwaliteit levert op meerdere gebieden – onderzoeksnormen, onderwijskwaliteit, sterke interactie tussen docenten en deelnemers – en aantoonbare resultaten oplevert voor alumni. Deze accreditatie genereert **zichtbaarheid** voor AMS in het internationale landschap.
- ▶ Recent heeft AMS zich meer toegelegd op het valorisatieluw en heeft het belangrijke stappen gezet in het **professionaliseren van haar onderzoeksvalorisatie** (bv. via een valorisatietaksforce, het overwegen van valorisatiemogelijkheden vóór de start van projecten en het samenwerken met een PR-kantoor). Deze hernieuwde strategie leidde reeds tot **meer media-aanwezigheid** (zie Hoofdstuk 9.2) en bracht dus al meer zichtbaarheid voor de school.
- ▶ Gezien de interne structuur van de R&V-unit (met twee competentiecentra en twee transversale thema's) en de kleine groep van onderzoekers die elkaars onderzoek goed kennen is de R&V-unit sterk in het produceren van **interdisciplinair onderzoek**. Interdisciplinair onderzoek is waardevol omdat het kennis en methoden uit verschillende disciplines combineert, wat leidt tot een holistisch begrip van complexe problemen en innovatie en effectievere oplossingen genereert.
- ▶ Zoals reeds benadrukt werd in Hoofdstuk 6 / wordt de **raad van bestuur** van AMS gezien als een sterk bestuursorgaan met relevante en ervaren profielen. De leden van de raad van bestuur worden beschouwd als *captains of industry and society*, en vertegenwoordigen het bedrijfsleven in Antwerpen en de link met de Universiteit Antwerpen. Alle leden leveren een eigen unieke bijdrage op basis van hun rijke expertise, netwerken en marktkennis.



14.2. Zwakke punten

- ▶ Wat een kritiek aandachtspunt is voor AMS in deze en de komende periode is **de beperkte onderzoekscapaciteit van de R&V-unit**. Doorheen deze convenantsperiode daalde het aantal VTE in de R&V-unit substantieel, wat een grote bezorgdheid is, ook voor de internationale experts. De beperkte onderzoekscapaciteit heeft uiteraard gevolgen voor, onder meer, de capaciteit om voorstellen in te dienen voor en om mee te werken aan (internationale) onderzoeksprojecten.
- ▶ Tijdens de periode van het convenant stellen we een **continu dalende trend vast in de onderzoeksinkomsten** die gegenereerd worden door AMS. Deze trend is zowel in de onderzoeksprojecten als in de bedrijfsfinanciering en -projecten zichtbaar. Deze dalende trend kan, onder andere, worden toegeschreven aan het krimpende team, de tijd die het kost om partnerschappen af te sluiten, de volatiele economische situatie en de intensievere competitie voor onderzoeksfinanciering. Dit punt is een kritiek aandachtspunt voor de komende convenantsperiode.
- ▶ Het vergaren en behouden van thought leadership **vereist veel tijd en ruimte van onderzoekers** om te focussen en creatief te werken op de thema's waarin ze thought leadership claimen. Dit vormt echter een spanningsveld met de hoeveelheid tijd die onderzoekers moeten besteden om financiering en onderzoeksbudgetten aan te trekken, nieuwe samenwerkingspartners te zoeken, praktijkgerelateerde output te creëren, enz.
- ▶ Verschillende financieringskanalen (waarin AMS in het verleden succesvol was) zoals Interreg en ESF (nu: Europa-WSE) vereisen co-financiering. Echter, het wordt uitdagender om aan deze **co-financieringsvereiste te voldoen** gezien de financiële situatie waarin AMS verkeert.
- ▶ De subsidie die de R&V-unit krijgt van het Departement EWI voor haar onderzoeksactiviteiten stijgt gedurende de convenantsperiode, maar blijft relatief beperkt. Dit wil zeggen dat ook de **hefboomwerking** die de subsidie kan creëren relatief beperkt is. Terzelfdertijd zien we (zie Hoofdstuk 11.1) dat het aandeel van de EWI-subsidie in de totale inkomsten van de R&V-unit stijgt doorheen de tijd, wat erop wijst dat AMS er ondanks de toenemende EWI-subsidie niet in geslaagd is om meer hefboomwerking te creëren en meer financiering aan te trekken.
- ▶ Uit de documentatie van AMS en de gesprekken met AMS-medewerkers blijkt dat de **branding van AMS nog wat onduidelijk en inconsistent is**. Zo is het momenteel niet helder en expliciet wat de *'unique selling proposition'* (USP) is van het aanbod en profiel van de R&V-unit van AMS, dit mede door de vele verschillende visualisaties die AMS momenteel heeft van haar onderzoeksthema's en -focus en de veranderingen die in de afgelopen periode doorgevoerd werden.
- ▶ Zoals werd uitgelegd in Hoofdstuk 6.3 krijgen AMS-onderzoekers veel flexibiliteit en kunnen ze hun eigen carrièrepaden uitstippelen op hun eigen tempo. Het is echter belangrijk om in de mate van het mogelijke **verschillende carrièrepaden** en gerelateerde algemene evaluatiecriteria uit te tekenen om een gevoel van zekerheid en houvast te bieden. AMS heeft momenteel nog geen formele 'faculty management'-structuur die hieraan bijdraagt.
- ▶ Verschillende onderzoekers die ook aan de partneruniversiteit UA zijn tewerkgesteld, geven aan dat de werkdruk bij AMS hoger ligt dan bij een klassieke universiteit. Onderzoekers bij AMS worden verondersteld veel uiteenlopende taken uit te voeren, van gedegen academisch onderzoek tot het produceren van praktijkrelevante output, het aantrekken van bedrijven als partners, het valoriseren van hun onderzoek, enz. Dit heeft een negatief effect op de **werk-privébalans van de medewerkers**.



14.3. Opportuniteiten

- ▶ AMS kan haar lokale verankering in het **Antwerpse ecosysteem** verder uitbreiden met het oog op meer samenwerkingsverbanden met bedrijven. In het bijzonder is Antwerpen een stad met een sterk bedrijfsleven dankzij de haven, de creatieve sector, gezondheidszorg, de chemische sector, enz. en is AMS dus ideaal gepositioneerd om nieuwe samenwerkingen en partnerschappen aan te gaan met bedrijven in de regio.
- ▶ AMS kan haar **samenwerking met de Universiteit Antwerpen** intensiveren en nog verder structureren. Dit is belangrijk omdat dit verder toelaat om gezamenlijk onderzoeksprojecten te ontwikkelen, EU-netwerken te ontsluiten, ondersteunende diensten te delen, valorisatie en bereik te versterken, enz. Verder is er ook een opportuniteit voor AMS om meer contact te zoeken en relaties uit te bouwen met **andere faculteiten** van de UA (naast de Faculteit Bedrijfswetenschappen en Economie), zoals met de Faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen, het Universitair Ziekenhuis Antwerpen, en de Faculteit Toegepaste Ingenieurswetenschappen.
- ▶ AMS heeft de laatste tijd stappen gezet in het professionaliseren van haar **valorisatiestrategie** en kan deze nog verder gaan expliciteren en uitwerken. Ook kunnen nog verdere stappen gezet worden in het aanscherpen van de motieven voor de onderzoekers om aan valorisatie te doen en het expliciteren van de verwachtingen ten aanzien van de onderzoekers.
- ▶ Via haar thought leadership, valorisatie-activiteiten en aanwezigheid in de media genereert AMS zichtbaarheid, geloofwaardigheid en erkenning bij haar doelgroepen. Deze zichtbaarheid en erkenning kunnen verder ingezet worden om **concrete nieuwe leads** te genereren naar nieuwe projecten, samenwerkingen, activiteiten, enz.
- ▶ Het is belangrijk dat AMS in de toekomst haar **wendbaarheid** blijft behouden om zo snel te kunnen inspelen op actuele onderwerpen en trends, zoals tech, AI, duurzaamheid, innovatie en duurzame loopbanen. Dit is een belangrijk voordeel dat AMS heeft, ten opzichte van grotere en loggere structuren (zoals traditionele universiteiten), en dit dient behouden te blijven.
- ▶ De **persoonlijke (internationale) netwerken** van de onderzoekers kunnen meer geactiveerd worden om nieuwe activiteit te genereren.
- ▶ AMS richtte enkele **lerende netwerken** op waarbij organisaties en geïnteresseerden zich kunnen aansluiten en bepaalde thema's behandeld worden. Deze lerende netwerken kunnen nog meer uitgespeeld worden als een opstap naar nieuwe duurzame samenwerkingen (bv. deelname aan masterclasses) en partnerschappen.

14.4. Bedreigingen

- ▶ Het **indienen van voorstellen voor (in het bijzonder internationale/EU) onderzoeksfinanciering** vergt heel grote tijdsinvesteringen (bv. het samenstellen van een consortium, het uitdenken en uitschrijven van onderzoeksvoorstellen, administratie). Daarbij is er een steeds groeiende competitie en zijn de kansen op succes bij bepaalde financieringskanalen erg laag.
- ▶ Gerelateerd aan het voorgenoemde risico vormen de **wisselende slaagpercentages** wat betreft aanvragen voor onderzoeksprojecten (die AMS kende in haar voorgaande periode) een uitdaging. Deze wisselende slaagpercentages zorgen immers voor meer onzekerheid, moeilijke planningen en kunnen ertoe leiden dat bepaalde onderzoekers die op projectbasis werken zonder financiering vallen.



- ▶ Een risico bestaat erin dat AMS **vervalt in kortetermijndenken**, omdat het een erg grote tijdsinvestering vergt om grote onderzoeksprojecten aan te gaan en structurele partnerschappen af te sluiten. Het kan echter soms aantrekkelijker zijn om een kortetermijnproject te sluiten omdat dit typisch veel sneller beklonken is en omdat er een constante druk is om nieuwe projecten binnen te halen. Echter, strategische projecten op lange(re) termijn creëren een gevoel van ruimte voor de onderzoekers om grondig nieuwe concepten uit te denken, studies uit te voeren en impact te genereren, wat noodzakelijk is voor het behouden van thought leadership.
- ▶ Het feit dat de R&V-unit slechts bestaat uit een beperkt team van onderzoekers met enkele experts maakt dat AMS **kwetsbaar is voor het vertrek** van een persoon met veel relevante expertise. Er werd evenwel aangegeven dat er in de huidige convenantsperiode een dergelijke expert is vertrokken in één van de competentiecentra van de R&V-unit en dat deze plaats goed werd ingevuld door een minder ervaren onderzoeker die sinds het vertrek sterk gegroeid is.
- ▶ AMS kent verder ook **concurrentie** van andere managementscholen in binnen- en buitenland. Door digitale vooruitgang en door de COVID-19-pandemie zijn ook internationale, digitale managementscholen en onderwijsplatformen concurrenten geworden. Ook wat betreft relaties met bedrijven en onderzoek voor en met bedrijven zijn consultancybureaus mogelijke concurrenten.
- ▶ Als laatste is ook de globale onzekere en complexe **economische situatie** en het volatiel ondernemingsklimaat een bedreigende factor voor AMS, want dit heeft, onder andere, implicaties voor hoe open bedrijven staan tegenover het aangaan van samenwerkingen en partnerschappen.





15 / Conclusies en aanbevelingen

In dit afsluitend hoofdstuk worden de voornaamste vaststellingen over de hoofdstukken heen samengevat in algemene evaluatieconclusies. Op basis van de bevindingen doorheen de evaluatie, worden bovendien concrete aanbevelingen geformuleerd voor AMS en voor de Vlaamse overheid opdat zij hun werking kunnen optimaliseren voor de periode 2025-2029.

15.1. Algemene evaluatieconclusies

BELEIDSCONTEXT EN BIJDRAGE VAN AMS

In de afgelopen convenantsperiode heeft AMS haar onderzoeksopdracht uitgevoerd in lijn met de Vlaamse en Europese/internationale beleidsprioriteiten.

Vlaamse beleidscontext en -visie: de Vlaamse beleidsvisie is gericht op innovatie en internationale excellentie, met de ambitie om Vlaanderen in de top 5 van innovatieve kennisregio's in Europa te brengen.

- ▶ Relevante beleidsprioriteiten voor AMS vanuit de Vlaamse overheid omvatten strategische doelstellingen om (verder) te investeren in een sterk O&O&I-systeem, inclusief de interactie tussen actoren in de 'quadruple helix' (kennisinstellingen, ondernemingen, overheden en burgers). Het expertenpanel bevestigt dat AMS zich positioneert in verschillende essentiële O&O&I-ecosystemen in de Antwerpse regio, in Vlaanderen en internationaal. Tegelijkertijd kunnen volgens de experts lokale ecosystemen met internationale impact, zoals netwerken met de haven van Antwerpen of multidisciplinaire samenwerkingen met de Universiteit Antwerpen (UA), nog sterker uitgebouwd worden.
- ▶ De Vlaamse overheid erkent de noodzaak van terugkerende subsidies ter ondersteuning van wetenschappelijk onderzoek aan vooraanstaande businessscholen in Vlaanderen. Met het oog op internationale erkenning AMS benut deze steun op haar beurt voor de uitvoering van hoogkwalitatief wetenschappelijk onderzoek met een toenemende internationale impact – een bijdrage die ook duidelijk door het expertenpanel erkend wordt.
- ▶ Van de instellingen voor postinitieel onderwijs wordt verwacht dat ze bijdragen aan het beleid rond Open Science, Open Data en wetenschapscommunicatie. AMS heeft verschillende acties ondernomen om haar werking in lijn te brengen met Open Science- en Open Data-principes, zoals de aanstelling van een Data Steward en de uitwerking van een datamanagementbeleid. AMS voldoet aan de verwachtingen met betrekking tot het aanleveren van data aan FRIS, maar doet (nog) geen beroep op een geïntegreerd systeem dat een automatische synchronisatie van onderzoeksdata met het FRIS-portaal zou toelaten. AMS valoriseert



haar kennis naar een breder publiek via verschillende kanalen voor wetenschapscommunicatie, zoals traditionele en digitale mediakanalen en mediapartnerschappen.

Europese en internationale beleidscontext: de invoering en vernieuwing van de Europese Onderzoeksruimte (ERA) vestigt de aandacht op relevante beleidsprioriteiten zoals empirisch onderbouwde beleidsvorming, de hervorming van “*research assessment*” en de ontwikkeling van aantrekkelijke onderzoeksloopbanen. AMS ondersteunt de vorming van een empirisch onderbouwd beleid via een selectie aan partnerschappen met openbare instellingen en subsidieprojecten, en via beleidsrelevant/praktijkgericht onderzoek. De inclusie van individuele doelstellingen in de periodieke evaluatie van onderzoekers en de toepassing van eigen onderzoeksexpertise met betrekking tot duurzame loopbanen liggen in lijn met de Europese beleidsprioriteiten omtrent onderzoeksevaluatie en -loopbanen.

ORGANISATIESTRUCTUUR EN HR

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). **De beperkte onderzoekscapaciteit in het team is een van de belangrijkste aandachtspunten voor AMS in deze en de komende periode, wat ook werd benadrukt door het expertenpanel.** Door de beperkte capaciteit is het bijvoorbeeld moeilijk om grote (internationale) projecten aan te gaan en om thought leadership te claimen en te behouden.

In lijn met de inkrimping van de R&V-unit is de **interne structuur** en organisatie van de unit veranderd gedurende de looptijd van het convenant. Het aantal competentiecentra is aanzienlijk verminderd in vergelijking met de voorgaande periode (2012-2016) en intern is de R&V-unit momenteel (informeel) gestructureerd 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.

De R&V-unit voert doorgaans **interdisciplinair onderzoek**, wat vergemakkelijkt wordt door de kleine omvang van de unit (waardoor onderzoekers elkaars werk kennen).

Wat betreft het **bestuur** van AMS 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.

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 hoeveelheid projecten en taken waaraan een onderzoeker werkt. 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. Dit punt werd ook door het expertenpanel in de verf gezet.

ONDERZOEKS- EN VALORISATIEBELEID VAN AMS

De R&V-missie van AMS, zoals beschreven in de zelfevaluatie, luidt als volgt: *“AMS streeft ernaar state-of-the-art-managementkennis te ontwikkelen en deze kennis te verspreiden naar organisaties en andere maatschappelijke*



belanghebbenden om een positieve impact te genereren op het bedrijfsleven en in de samenleving". 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 (waar publicatie over het algemeen gemakkelijker te bereiken is). De doctoraatsstudenten die deelnemen aan het **executive PhD-programma** zijn belangrijk voor AMS door het onderzoek dat ze verrichten in samenwerking met academische en niet-academische organisaties. Verder is één van de belangrijkste ambities van AMS het genereren en behouden van **'thought leadership'** in de belangrijkste expertisedomeinen van de R&V-unit.

Sinds 2024 besteedt AMS meer aandacht en middelen aan haar **valorisatiestrategie**, bijvoorbeeld via de oprichting van een valorisatietaskforce en de identificatie van nieuwe valorisatieroutes. Terwijl de route 'het opbouwen en opschalen van thought leadership' reeds goed ontwikkeld is, wil AMS haar potentieel 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'.

Het is belangrijk om de valorisatiestrategie **te expliciteren** zodat deze kan dienen als basis voor de verdere inbedding van valorisatie in de organisatie en het aanscherpen van de verwachtingen ten aanzien van de rol van onderzoekers met betrekking tot valorisatie.

PRESTATIES, RESULTATEN EN IMPACT VAN AMS

AMS heeft **alle afdwingbare KPI's en sub-KPI's die in het convenant waren vastgelegd (d.w.z. KPI 1-3) behaald** en zelfs meestal overschreden. Verschillende streefwaarden van de KPI's werden (uitzonderlijk) naar beneden bijgesteld in 2020 en 2021 als gevolg van de COVID-19-pandemie.

De KPI rond financiering (KPI 2) bevatte aanvankelijk afzonderlijke streefwaarden voor de omvang van onderzoeksprojecten (KPI 2.1.) en voor de omvang van bedrijfsfinanciering voor onderzoek (KPI 2.2.), maar deze werden vanaf 2021 samengevoegd. Hoewel de streefwaarden elk jaar bereikt werden, is in 2021 het budget van AMS bijna gehalveerd ten opzichte van dat van 2020. Vooral de financiering uit onderzoeksprojecten kelderde met 70%. Volgens de geïnterviewden van AMS was dit (ten minste gedeeltelijk) te wijten aan een verandering in de strategie (waarbij de AMS-vertegenwoordigers verklaarden dat ze zich meer zouden richten op projecten en partnerschappen met bedrijfsfinanciering). Verder gaven geïnterviewden van AMS aan dat het bereiken van de KPI rond financiering (KPI 2), en vooral het groei-aspect ervan, uitdagend was 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).

Hoewel er over het algemeen geen grote problemen ervaren worden met de **KPI's in dit convenant**, wordt het aantal KPI's en sub-KPI's dat AMS heeft door verschillende stakeholders als hoog ervaren (in vergelijking met de EWI-subsidie). Verder wordt benadrukt dat het soms moeilijk is om prestaties te kwantificeren in KPI's of dat een set van KPI's vaak slechts een deel van het totaalplaatje belicht.

Wat de wetenschappelijke impact van AMS betreft, toont de bibliometrische analyse aan dat het **aantal publicaties van AMS** (opgenomen in WoS) de afgelopen tien jaar over het algemeen is toegenomen met een gemiddelde jaarlijkse groei van 23,3%. In 2021 en 2022 **daalde** het aantal publicaties echter. 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 positieve trends vertonen**. Ter illustratie, het gemiddelde aantal citaties per publicatie neemt toe en is in de laatste periode (2019-2020) vrij hoog, met een gemiddelde van 10,45 citaties per



publicatie. Ook het aandeel 'outstandingly cited' papers neemt toe en ligt ruim boven wat normaal gezien mag worden verwacht.

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).

Naast wetenschappelijke impact heeft de onderzoeksopdracht 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 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).

SAMENWERKINGEN EN NETWERKEN VAN AMS

AMS geeft in haar **samenwerkingsstrategie** prioriteit aan samenwerkingen met toonaangevende kennisinstellingen en de industrie om haar doelstellingen te bereiken. Dit omvat het ontwikkelen van netwerken met lokale en internationale onderzoekers, evenals partnerschappen met kennisinstellingen en private partners.

AMS heeft een sterke samenwerking met de **Universiteit Antwerpen (UA)** en in het bijzonder met de Faculteit Bedrijfswetenschappen en Economie. Dit is onder andere geformaliseerd in een samenwerkingsovereenkomst, er zijn gezamenlijke bestuursorganen opgericht (bv. de Joint Innovation Council en de Joint Financial Council) en er zijn veel onderzoekers werkzaam aan beide instellingen. Onlangs werd het Antwerp Centre for Entrepreneurship Research (AntwerpCER) opgericht tussen de twee instellingen. AntwerpCER legt zich toe op de ontwikkeling van innovatieve, baanbrekende, academisch verantwoorde en maatschappelijk relevante kennis in het domein van ondernemerschap. Hierbij integreert het ondernemerschapsgerelateerde kennis van enkele onderzoekers verbonden aan de UA en AMS. Men benadrukt het belang van deze relatie om, onder andere, middelen en sterktes te bundelen om synergieën te creëren.

AMS heeft ook langdurige samenwerkingsverbanden met **private en publieke actoren**. Strategische partnerschappen met de private sector zijn belangrijk, omdat ze niet alleen een belangrijke bron van inkomsten vormen, maar AMS ook in staat stellen om met private bedrijven samen te werken rond specifieke bedrijfsoplossingen of kennisdisseminatie, wat een kernaspect is van de missie van AMS. Niettemin laten de cijfers zien dat de totale budgetten van de strategische partnerschappen sinds 2020 zijn gedaald, waarbij de COVID-19-pandemie zeker een invloed heeft gehad. In 2023 bevindt het totale budget van de partnerschappen zich op het laagste niveau. Recent ontwikkelde AMS een **nieuwe partnerschapsstrategie**, waarbij het partners opdeelt in drie categorieën om op een strategische manier relaties op te bouwen.

AMS wordt gezien als een **flexibele partner** die zich aanpast aan de specifieke behoeften van bedrijven, die verschillende niveaus van samenwerking aanbiedt op basis van budgetcapaciteiten en die zich aanpast aan de marktomstandigheden.

AMS zet **lerende netwerken** en een Corporate Membership Network op om het delen van kennis, samenwerking met en de ontwikkeling van nieuwe ideeën tussen partners te vergemakkelijken. Deze benaderingen zijn



veelbelovend en kunnen verder worden uitgewerkt om in de toekomst meer activiteit te genereren (zie Hoofdstuk 12 /).

FINANCIËLE ANALYSE

De **totale inkomsten van de R&V-unit van AMS vertonen een dalende trend tijdens de convenantsperiode**, van €3,9 miljoen in 2016 tot €2,4 miljoen in 2023. Dit is te wijten aan een dalende trend in zowel inkomsten uit structurele partnerschappen en bedrijfsfinanciering, als uit projectsubsidies. De financiering vanuit partners en bedrijfsfinanciering maakt het grootste deel uit van de totale inkomstenportfolio van de R&V-unit (nl. 55% over de totale inkomsten van 2017-2023). De terugval van deze financiering is deels te wijten aan een krimpend team en de algemene financiële situatie en het onzeker ondernemersklimaat.

Een gedetailleerde uitsplitsing van het gebruik van de **EWI-subsidie** wijst op het toenemende belang ervan binnen de financiële structuur van de R&V-unit van AMS. Via de EWI-subsidie van €320.800 in 2017 en oplopend tot €421.000 in 2023, betaalde AMS in toenemende mate de loonkosten en cofinanciering van onderzoeksprojecten binnen de R&V-unit. Ondanks de continue toename in de jaarlijkse subsidie heeft AMS te kampen gehad met uitdagingen in het aantrekken van aanvullende financiering, waardoor het **aandeel van de EWI-subsidie in de totale inkomsten van de R&V-unit is gestegen van 6,7% in 2016 tot 17,6% in 2023**.

AMS heeft verschillende **kosten** die verband houden met haar activiteiten, waaronder netwerkactiviteiten, onderzoeksfaciliteiten en personeel. De operationele kosten bedroegen de meeste jaren ongeveer 30% van de inkomsten, met een opmerkelijke dip in 2019. Deze convenantsperiode wordt ook gekenmerkt door schommelingen in de personeelskosten, die het gevolg zijn van het veranderende aantal onderzoekers en de organisatorische herstructurering binnen AMS.

Tot slot fluctueerde **het nettosaldo** van de financiële activiteiten van AMS aanzienlijk tussen 2016 en 2023. Hoewel 2017 een aanzienlijk overschot liet zien, werden in verschillende jaren daarna tekorten opgetekend, nl. in 2018, 2020 en 2023. De financiële resultaten van deze convenantsperiode onderstrepen de uitdagingen waarmee AMS wordt geconfronteerd bij het handhaven van haar onderzoeksdoelen in een verschuivend financieringslandschap, dat ook gekenmerkt wordt door stijgende (internationale) concurrentie voor onderzoeksprojecten.

STRATEGISCHE VISIE VAN AMS (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 volgens drie tijdshorizonten heeft ontwikkeld. De motivatie voor deze strategie is het creëren van maximale waarde voor het bedrijfsleven en de maatschappij en het diversifiëren van inkomstenstromen.

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 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 de balans 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 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. Dit punt wordt ook belicht door het expertenpanel.

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 2024-2029 zijn ingebed in een valorisatiestrategie die zich uitstrekt over 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 onderstrepen 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.

BENCHMARKING VAN AMS

Om de onderzoekopdracht van AMS te beoordelen in een nationale en internationale context, werd een benchmarkanalyse uitgevoerd op basis van drie benchmarkinstellingen: Solvay Brussels School of Economics and Management (SBS-EM, België), Emlyon Business School (Frankrijk) en Copenhagen Business School (CBS, Denemarken). De analyse biedt een vergelijkend inzicht in de internationale focus, de organisatie en profilering van onderzoek, de financiering, de wetenschappelijke en socio-economische impact en de strategische focus van AMS en de benchmarkinstellingen.

Wat betreft internationale gerichtheid toont de analyse dat de internationale diversiteit van studenten bij AMS een sterkte is, maar dat AMS een relatief laag percentage aan internationale docenten heeft. AMS is vergelijkbaar met de benchmarkinstellingen wat betreft internationale kwaliteitscontrole, die net zoals AMS allen een 'Triple Crown'-accreditatie hebben. Net zoals de andere benchmarkinstellingen is AMS actief in internationale netwerken om haar bereik te vergroten, maar AMS heeft een kleiner aantal partnerschappen met academische internationale partners dan de benchmarkinstellingen.

Vergeleken met de benchmarkinstellingen heeft AMS een beperkte onderzoekscapaciteit (d.w.z. een relatief klein onderzoeksteam en een fluctuerend onderzoeksbudget). Desondanks slaagt AMS erin impactvolle



wetenschappelijke output te produceren die vergelijkbaar is met die van de twee best presterende benchmarkinstellingen (CBS en Emlyon). Net zoals AMS ervaren de benchmarkinstellingen een druk van tijdsintensieve internationale/EU-financieringsaanvragen. Ze passen goede praktijken toe om aan deze bedreiging het hoofd te bieden.

De strategische onderzoeksprioriteiten van AMS komen overeen met de prioriteiten van de benchmarkinstellingen, zoals een nadruk op academische excellentie en een sterk bewustzijn van de maatschappelijke impact van onderzoeksactiviteiten. Wat betreft het onderzoeksprofiel onderscheidt AMS zich van de benchmarkinstellingen door het gespecialiseerde executive PhD-programma en de overgang van persoonsgebonden leerstoelen naar bredere samenwerkingsverbanden op lange termijn.

15.2. Aanbevelingen

Het is duidelijk dat AMS en haar R&V-unit opereren in een **omgeving die onderhevig is aan evolutie en belangrijke uitdagingen ondervindt**. Zo is er de stijgende competitie voor onderzoeksfinanciering die AMS parten speelt en kent AMS tevens meer competitie door, onder andere, 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. Dit evaluatiemoment en het aangeleverde ontwerp van strategische plan (2025-2029) komen dus op een cruciaal tijdstip en **de strategische keuzes die gemaakt worden door AMS, haar R&V-unit en de Vlaamse overheid, zullen bepalend zijn voor de toekomst**.

In deze context worden door de consultant aanbevelingen geformuleerd aan AMS en de Vlaamse overheid opdat zij hun werking kunnen optimaliseren in de komende periode.

15.2.1 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. Zoals duidelijk werd in Hoofdstuk 6 / heeft de R&V-unit doorheen de convenantsperiode met verschillende formats gewerkt (zoals expertisecentra, competentiecentra, kennisnetwerken) en is de (thematische) structuur 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 (zie Hoofdstuk 6 /) 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 bedrijven en 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 Ingenieurwetenschappen). 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 het strategisch plan 2025-2029).
 - a. Zo is het belangrijk om het **onderwijs en onderzoek** steeds dichterbij 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-rapportage¹⁴⁴.
 - 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*¹⁴⁵' en vanuit deze positie haar verdienmodellen herzielt. Wat betreft de verdienmodellen, 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*¹⁴⁶ van managementscholen en genereren succesvolle programma's een 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.

¹⁴⁴ 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 hoe een bedrijf omgaat met duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheden.

¹⁴⁵ 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.

¹⁴⁶ 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.



- 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 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'¹⁴⁷).
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 de 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.
14. AMS heeft voor haar volgende periode (2025-2029) een **financiële (en hr-) projectie** opgesteld waarbij ze bouwt op twee scenario's (zie Hoofdstuk 12 /). 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.

¹⁴⁷ Het flexicurity-model biedt een combinatie van flexibiliteit en zekerheid (security) op de arbeidsmarkt. Het doel van dit model is om een balans te vinden tussen de behoefte aan flexibiliteit en de behoeften van werknemers aan zekerheid.



- 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 groeien ontstaan tijdens de nieuwe convenantsperiode na te streven.
 - 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 buitenlands 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**.

15.2.2 Aanbevelingen aan de Vlaamse overheid

- 1. Er is nog ruimte om de afstemming tussen het Departement EWI en het beleidsdomein OV te verbeteren. Zo kan samengewerkt worden om de visie op instellingen voor postinitieel onderwijs en de wisselwerking tussen onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening scherp(er) 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.
 - c. Het spreekt voor zich dat de bijdrage die verwacht wordt door de Vlaamse overheid in dialoog met de businessscholen verder geconcretiseerd kan worden.
3. 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). 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 gerelateerd 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

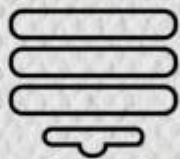
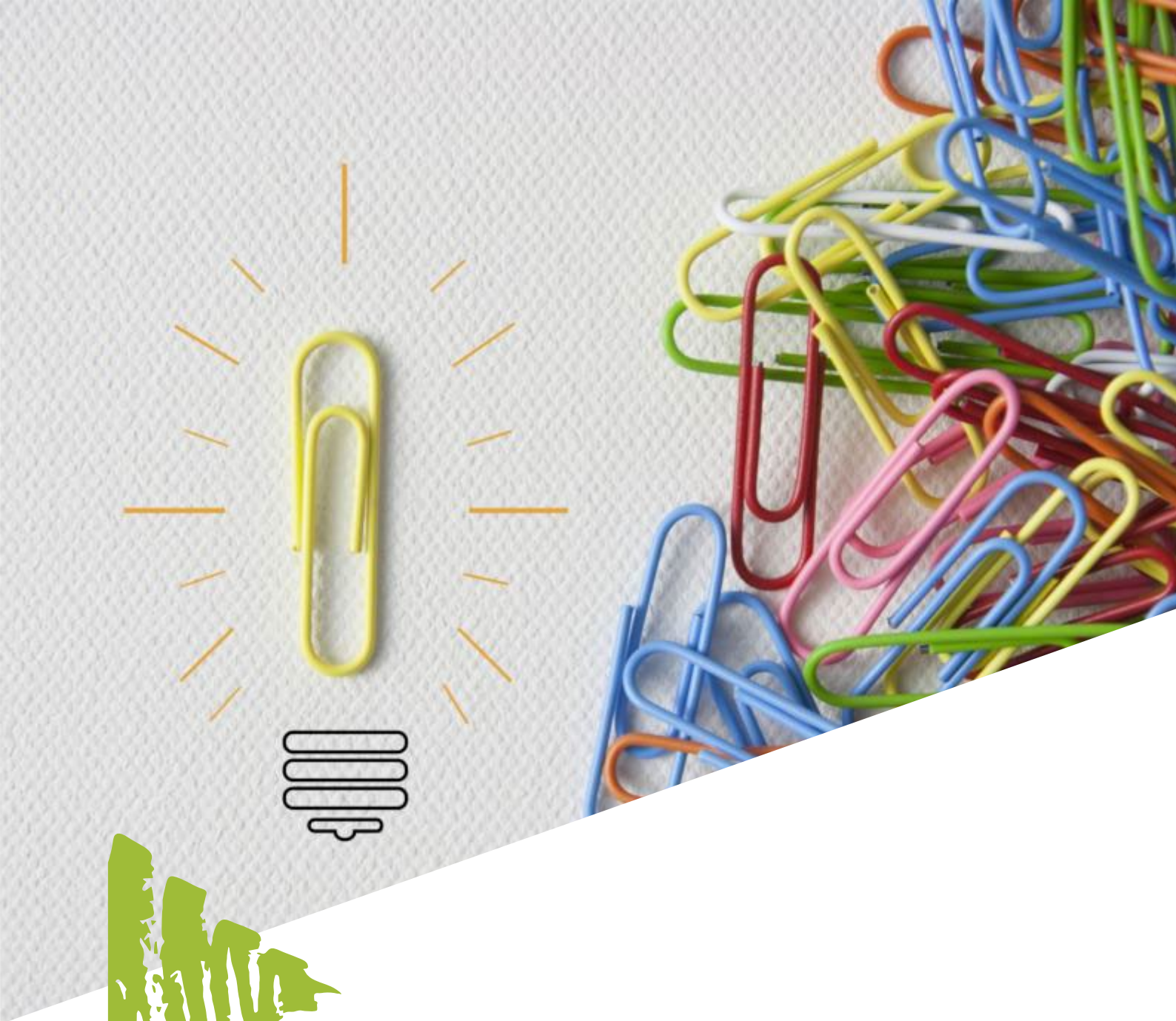


meer bijkomende middelen binnengehaald worden in verhouding tot het subsidiebedrag. Dit is momenteel niet het geval aangezien het aandeel van de EWI-subsidie in de inkomsten van de R&V-unit steeg doorheen de convenantsperiode.

5. Het is wenselijk voor AMS om diepere en uitgebreidere **samenwerkingen** aan te gaan met haar partnerinstelling, 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-stakeholders¹⁴⁸ 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 op 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.

¹⁴⁸ Quadruple-helix-stakeholders omvatten de overheid, het bedrijfsleven, onderwijs en onderzoek en de maatschappij.





BIJLAGEN



B.1 / Lijst van gesprekspartners in de interviews

Deze lijst van gesprekspartners bevat de personen die we spraken in een apart interview in de context van deze studie en bevat niet de personen die enkel gehoord werden tijdens het tweedaagse panelbezoek.

Tabel 1. Lijst van gesprekspartners in de interviews

Naam	Organisatie en functie
1. Steven De Haes	Decaan AMS
2. Bart Cambré	Adjunct-decaan Research & Valorization AMS
3. Chernelle Lambert	R&V-business-lead AMS
4. Silvie Paps	Accountant AMS
5. Annebeth Bels	R&V-valorisatiemanager AMS
6. Caroline Lacerda	Data Steward AMS
7. Veerle Limbos	Director of Partnerships AMS
8. Christel van Kerckhoven	HR management AMS
9. Ans De Vos	Academische directeur Global Leadership Skills, Next Generation Work
10. Robin De Cock	Academische directeur Master in Innovation and Entrepreneurship
11. Peggy De Prins	Academische directeur Master in Strategic Human Resource Management, Next Generation Work
12. Janick Fierens	Academisch directeur Executive MBA
13. Steven Van Passel	Vicerector valorisatie en ontwikkeling, Universiteit Antwerpen
14. Jan Remeysen	CEO BASF, voorzitter raad van bestuur AMS
15. Ilse Boeykens	Departement EWI, Afdeling Ondernemen & Innoveren, dossierbeheerder
16. Tom Tournicourt	Departement EWI, Afdeling Ondernemen & Innoveren, afdelingshoofd
17. Philip Van Avermaet	Departement EWI, Afdeling Onderzoek, afdelingshoofd
18. Heidi Jansens	Contactpersoon bij AHOVOKS die instaat voor de evaluatie van de beheersovereenkomst
19. Ils De Bal	Departement EWI, Afdeling Onderzoek, contactpersoon FRIS
20. Jan Laurijssen	SD Worx
21. Karel Saey	North Sea Port
22. Anouck Van Hoydonck	Johnson & Johnson
23. Daniel Pairon	KPMG
24. Vertegenwoordiger Emlyon	Emlyon, benchmarkinstelling
25. Vertegenwoordiger Solvay Brussels School	Solvay Brussels School, benchmarkinstelling
26. Vertegenwoordiger Copenhagen Business School	Copenhagen Business School, benchmarkinstelling



B.2 / Lijst van geconsulteerde documenten

Convenanten, jaarverslagen en zelfevaluaties van AMS

- ▶ Convenant tussen de Vlaamse Gemeenschap en AMS, bijhorende addendum, bijhorende nota aan Vlaamse regering
- ▶ De OV-beheersovereenkomst tussen AMS en de Vlaamse Gemeenschap
- ▶ Jaarverslagen van AMS (2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023)
- ▶ Ex-post- en ex-antezelfevaluatie van AMS + bijlagen (2023)
- ▶ Bibliometrische analyse van AMS door het Expertisecentrum Onderzoek en Ontwikkelingsmonitoring
- ▶ Toekomstvisie EWI m.b.t. AMS

Beleidsplannen en relevante beslissingen/nota's van de Vlaamse Regering

- ▶ Het W&I-decreet van 30 april 2009 en wijzigingen aan dit decreet
- ▶ Besluit van de Vlaamse Regering tot codificatie van de decretale bepalingen betreffende het hoger onderwijs van 11 oktober 2013 (Codex Hoger Onderwijs)
- ▶ Regeerakkoord Vlaamse Regering 2019-2024
- ▶ Beleidsnota Economie, wetenschapsbeleid en Innovatie 2014-2019, 2019-2024
- ▶ Beleids- en begrotingstoelichting Economie, Wetenschap en Innovatie voor de Begrotingsjaren 2020, 2021, 2022 en 2023
- ▶ Bijdrage van het beleidsdomein EWI aan het Vlaams regeerakkoord 2019-2024
- ▶ Beleidsplan wetenschapscommunicatie 2022-2030
- ▶ Nota aan de Vlaamse Regering: Open Science beleid voor Vlaanderen en de oprichting van de Flemish Open Science Board (FOSB) 2021
- ▶ Visie 2050: een langetermijnstrategie voor Vlaanderen (gepubliceerd in 2016)
- ▶ Vizier 2030: een 2030-doelstellingenkader voor Vlaanderen (gepubliceerd in 2018)

Europese of internationale beleidsdocumenten

- ▶ Communicatie van de Europese Commissie over '[A new ERA for Research and Innovation](#)'
- ▶ European Research Area policy agenda 2022-2024
- ▶ [Werkdocument](#) van de Europese Commissie over Knowledge4Policy

Relevante websites

- ▶ De website van AMS: <https://www.antwerpmanagementschool.be/>
- ▶ De sociale media van AMS
- ▶ De website van Universiteit Antwerpen: <https://www.uantwerpen.be/>
- ▶ De websites van samenwerkingspartners van AMS
- ▶ De websites van de benchmarkinstellingen:
 - <https://sbsem.ulb.be/>
 - <https://em-lyon.com/>



- <https://www.cbs.dk/en>
- Nieuwsartikels rond de integratie van FIS en VIM:
 - <https://www.made-in.be/limburg/vim-diepenbeek-overgenomen-door-antwerpenaren/>
 - <https://www.tijd.be/tablet/newspaper/politiek-economie/antwerp-management-school-wordt-mobiliteitsadviseur/9773489.html>
 - https://www.linkedin.com/pulse/vlaams-instituut-voor-mobiliteit-gaat-op-antwerp-school-leysen/?trk=articles_directory&originalSubdomain=nl
 - <https://www.made-in.be/west-vlaanderen/flanders-in-shape-in-zee-met-antwerp-management-school/>
 - <https://www.linkedin.com/pulse/flanders-inshape-wordt-onderdeel-antwerp-management-school-leysen/?originalSubdomain=nl>
- (Online) tijdschriften waar AMS mee samenwerkt:
 - <https://hrmagazine.be/nl/>
 - <https://finance.yahoo.com/>
 - <https://trends.knack.be/>
 - <https://hrsquare.be/nl/tijdschrift/>
- Websites over accreditaties:
 - <https://www.aacsb.edu/>
 - <https://www.associationofmbas.com/>
 - <https://www.efmdglobal.org/>
- Andere
 - <https://www.steunpuntwerk.be/over-werk>
 - <https://researchportal.be/en>
 - <https://www.ecoom.be/en/about>
 - <https://www.vlaio.be/nl/subsidies-financiering/subsidi databank/vrijstelling-doorstorting-bedrijfsvoorheffing-voor-onderzoekers>

Overige bronnen

- [Compagnucci, L., Spigarelli, F. \(2020\). The Third Mission of the university: A systematic literature review on potentials and constraints. Technological Forecasting and Social Change.](#)



B.3 / Evaluatievragen

Ex-postperspectief (2016/2017-2024)

BELEIDSPLANNING EN -REALISATIE/ROL, POSITIE EN MEERWAARDE VAN AMS

- ▶ Hoe en in welke mate werd de (onderzoeks)strategie van AMS (uitvoering van strategisch plan, realisatie van strategische en operationele doelstellingen, de geleverde onderzoeksprestaties, KPI's, wetenschapscommunicatie, Open Data/FRIS, enz.) gerealiseerd of zal deze tegen het einde van 2024 worden gerealiseerd? Indien deze niet volledig kon worden gerealiseerd, waarom was dit? Werden doelstellingen bijgesteld tijdens de convenantsperiode?
- ▶ In welke mate sloot deze strategie (rol, positie, meerwaarde en naambekendheid) aan bij de bredere beleidscontext en het systeem waarin AMS is ingebed? In welke mate werd er rekening gehouden met of werd het eigen beleid bijgesteld in het licht van de evoluerende beleidscontext?
- ▶ In welke mate heeft AMS de conclusies en aanbevelingen die bij de vorige evaluaties werden geformuleerd, op een efficiënte en effectieve manier geïmplementeerd? In welke mate heeft de Vlaamse overheid de aanbevelingen die aan haar waren gericht, opgevolgd?
- ▶ Wat leren we uit de afstemming met de OV-evaluatie en uit de evaluaties van de andere instellingen voor postinitieel onderwijs?

WERKING, AANSTURING EN GOVERNANCE

- ▶ Op welke wijze verliep de algemene beleidsvoering (onderzoeksbeleid, personeelsbeleid, financieel beleid, communicatiebeleid, enz.) binnen AMS?
- ▶ Stemt de governance, aansturing, en het functioneren van AMS in de voorbije periode overeen met de relevante bepalingen in het convenant 2017-2024 en de beleidsplanning van AMS? Hoe functioneerde de interne afstemming en samenwerking? Functioneerden de bestuursorganen en andere fora naar behoren?
- ▶ Voldeden de rapportering en verantwoording die AMS heeft voorgelegd aan de noden van de Vlaamse overheid en welke opvolging werd eraan gegeven, rekening houdende met de verlenging van het convenant met 2 jaar en de neerwaartse bijstelling van bepaalde streefcijfers van deel-KPI's in 2020, 2021, 2022 als gevolg van de impact van de COVID-19-pandemie?

FINANCIËLE ANALYSE

- ▶ Welke waren de inkomsten en uitgaven van AMS in de periode 2016/2017-2022/2024? Hoe worden deze aangewend en verantwoord? Hoe zijn deze geëvolueerd sinds de vorige evaluatie?
- ▶ Wat is de verhouding van eigen middelen, middelen afkomstig van de Vlaamse overheid, en middelen afkomstig van andere partijen (hefboomwerking van de (Vlaamse) subsidies)? Welke en hoeveel andere middelen/inkomsten werden aangetrokken? Welke inspanningen worden hiervoor geleverd?

RESULTATEN, PRESTATIES EN IMPACT VAN AMS

- ▶ Welke wetenschappelijke productie/output en valorisatie (technologisch, economisch, maatschappelijke, beleidsmatig) heeft AMS in de voorbije periode weten te behalen, zowel lokaal, regionaal, nationaal als internationaal en zowel kwantitatief als kwalitatief?
- ▶ Welke prestaties werden behaald op de kwantitatieve streefdoelen (KPI's)? Geven de KPI's en bijhorende streefwaarden een goed beeld van de prestaties en resultaten van AMS?



- ▶ Hebben de initiële en bijkomende jaarlijkse budgettaire opstappen een merkbaar hefboomeffect (externe middelen, EU, bedrijfsfinanciering, enz.) weten te realiseren op de convenantsmiddelen en voor het realiseren van de doelstellingen?
- ▶ In welke mate heeft AMS zijn ecosysteem weten uit te bouwen, en dit via interactie en samenwerkingsverbanden met haar doelgroepen (Vlaamse en internationale kennisinstellingen, bedrijfsleven, middenveld, publieke organisaties en de Vlaamse overheid)?
- ▶ Kwam AMS haar verplichtingen in het kader Open Data en ten aanzien van FRIS na (implementatie van het plan van aanpak)?
- ▶ SWOT: Welke zijn de sterkten, zwakten, opportuniteiten en bedreigingen van AMS op basis van de verzamelde evidence?

Ex-anteperspectief (2025-2029)

- ▶ Maakt het ontwerp van (onderzoeks)strategie duidelijk welke (inhoudelijke) werking AMS ambieert, met aandacht voor:
 - Strategievorming en -bepaling en vooropgestelde strategische en operationele doelstellingen;
 - De voorgestelde prestaties en beoogde resultaten;
 - Wetenschappelijke, technologische, economische, maatschappelijke, beleidsmatige ambities en vooropgestelde paden naar impact.
- ▶ Maakt het beleidsplan duidelijk hoe er met doelgroepen, klanten, andere actoren en stakeholders zal worden samengewerkt en afgestemd en hoe er synergieën en complementariteit kunnen worden gerealiseerd?
- ▶ Welke financiële implicaties heeft het beleidsplan en is het realistisch rekening houdend met de geformuleerde doelstellingen en rekening houdend met de te verwachten inkomsten? Waarom (niet)?
- ▶ Maakt het ontwerp van beleidsplan duidelijk hoe de toekomstige werking, governance en aansturing vorm zal gegeven worden (i.h.b. onderzoeksbeleid en management, personeelsbeleid, communicatie, financieel beleid, dienstverlening, enz.), en via welke KPI's de opvolging best kan gebeuren? Hoe kan de aansturing en opvolging eenvoudiger, efficiënter en transparanter?
- ▶ Systeemblik: Maakt het beleidsplan duidelijk hoe AMS beantwoordt aan de verwachtingen van de bevoegde Vlaamse beleidsactoren, zoals geformuleerd in de toekomstvisie m.b.t. AMS? Maakt het plan duidelijk in welke mate AMS zich inschakelt in en bijdraagt tot de bredere doelstellingen en doelstellingenkaders die van toepassing (zullen) zijn (waaronder het Vlaamse W&I-beleid, EWI-beleid, het Vlaams beleid (onder meer OV, Visie 2050, Vizier 2030, federaal beleid, EU-beleid (algemeen maar ook aspecten zoals evidence-informed policy making, kennisvalorisatie, research assessment en attractieve onderzoekscarrières), internationaal beleid, Grand Challenges)? Gebeurt dit effectief en efficiënt? Waarom (niet)?





**Evaluation of
(the research assignment of)
Antwerp Management School (AMS)**

Evaluation by the
panel of international experts
conducted on 13 & 14 May 2024

Panel Report

31 May 2024

Table of content

1.	Introduction	3
1.1.	Short introduction to Antwerp Management School	3
1.2.	The 2024 evaluation of Antwerp Management School in a nutshell	3
2.	Evaluation of Antwerp Management School by the panel of experts.....	3
3.	Composition of the panel of experts	5
4.	Report by the panel.....	5
	Annex 1 – Programme of the site visit	23

1. Introduction

1.1. Short introduction to Antwerp Management School

Flanders aims to be a front-runner in the European knowledge society and economy by continuing to build on and utilize its existing knowledge base and by increasing its innovation potential. Policy in the fields of science, research and innovation is being implemented through a whole set of policy instruments, with the Flemish Parliament Decree on the organisation and funding of the [Flemish] scientific and innovation policy, as a cornerstone. This “S&I Decree” defines the role and tasks of the major actors and instruments in the S&I landscape of Flanders. The main Flemish research and innovation actors are the universities and the strategic research centres (SRCs). Important funding agencies in the S&I landscape are the Research Foundation Flanders (FWO) and the Flemish Agency Entrepreneurship and Innovation (VLAIO). Academic researchers are the target group of FWO and FWO provides (among other things) funding on a competitive basis for fundamental and strategic basic research and for research infrastructure. Companies are the target group of VLAIO and specific programs for research and innovation in companies are in the portfolio of VLAIO’s activities.

Antwerp Management School (AMS), an internationally renowned business school in the city of Antwerp, is a Flemish institute for post-initial education¹, and is the second largest management school in Flanders (behind Vlerick Business School). Legislation relating to the EWI policy domain entails the support of the research assignment of all institutes of post-initial education in Flanders. As such, an annual grant is provided to AMS to support its objectives and tasks as outlined in the covenant between the Flemish government and AMS spanning the period 2017-2024 and regarding its research assignment (comprising research policy and management, research activities and realisation).

1.2. The 2024 evaluation of Antwerp Management School in a nutshell

The 2024 evaluation of (the research assignment of) Antwerp Management School looks both back (ex-post perspective) and ahead, to the future of the institute (ex-ante perspective). The ex-post evaluation focuses on the research policy, research activities, and realisations of Antwerp Management School, and especially on the funding granted to Antwerp Management School by the EWI Department over the period 2020-2024 to realise its research assignment. The ex-ante evaluation assesses the (draft) research policy plan for the next five-year period (2025-2029) as well as the policy vision of the Flemish government regarding Antwerp Management School.

The evaluation is mainly be conducted by a consultant (IDEA Consult). Multiple evaluation methods are being employed: a self-evaluation by Antwerp Management School, interviews with actors and stakeholders, a benchmark analysis, an assessment by a panel of international experts, etc.

2. Evaluation of Antwerp Management School by the panel of experts

The panel of (international) experts for the evaluation (of the research assignment) of Antwerp Management School has been engaged by the EWI Department and was asked to conduct an

¹ Post-initial refers in this context to obtaining an advanced degree after having been granted a first (initial) academic university (e.g., master) degree.

independent assessment, based on the information provided to the panel before and during the panel sessions.

The expert panel is asked to specifically contribute to the analysis and assessment of:

1. The way in which AMS has fulfilled its mission and strategic and operational objectives in the period 2017- 2024 and this both within the context of the covenant as within the broader policy context (regional and international).
2. The obtained results and performance as well as impact.
3. The draft strategic plan of AMS for the period 2025-2029.
4. The current and future position of AMS in the Flemish R&D&I ecosystem and beyond.

The information sent or made available to the panel to prepare their assignment, consisted of:

- An intermediate report for the panel of experts, compiled by the consultant and outlining some preliminary evaluation results by the consultant, and including a list of evaluation questions to be addressed by the panel.
- The panel programme for the evaluation of Antwerp Management School by the panel.
- The self-evaluation compiled by the representatives of Antwerp Management School, which consists of both an ex-post and an ex-ante part.
- A bibliometric a study of Antwerp Management School by the Expertise Centre for Research and Development monitoring (abbreviated as ECOOM in Dutch).
- The management summary of the evaluation of (the research assignment of) Antwerp Management School of 2016.
- (Links to) Background information and documents:
 - The EWI website (see <https://www.ewi-vlaanderen.be/en>) provides a general overview, including an overview of Science, Technology and Innovation policy in Flanders (<https://www.ewi-vlaanderen.be/en/sti-in-flanders>).
 - The summary of the Government of Flanders coalition agreement 2019-2024: <https://www.vlaanderen.be/publicaties/government-of-flanders-2019-2024-summary-of-the-coalition-agreement>.

The evaluation by the panel of experts took place on 13 and 14 May 2024² in Antwerp at the campus of Antwerp Management School (see Annex 1 – Program of the site visit). During their evaluation and the panel sessions, the experts spoke to and discussed with different stakeholders, including representatives of the policy domain EWI of the Flemish government, representatives of Antwerp Management School, and a selection of researchers.

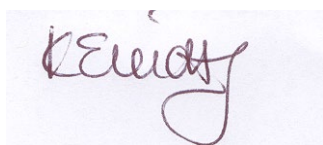
² See panel programme in annex.

3. Composition of the panel of experts

The panel of international experts engaged by the EWI Department to contribute to the 2024 evaluation (of the research assignment) of Antwerp Management School, consisted of:

- Prof. Dr. Laurence Dessart, HEC Liège (BE)
- Prof. Dr. Karen Elliott, Birmingham University Business School (UK), expert in the 2016 evaluation of AMS
- Prof. Dr. Harold Hassink, Maastricht University School of Business & Economics / UMIO (NL)
- Prof. Dr. Hanna-Leena Pesonen, Jyväskylä University School of Business and Economics (FI)

This panel report is the joint effort of all panel members.



Signed of behalf of the Panel by Prof. Dr. Karen Elliott

4. Report by the panel

The four main topics on which the panel is asked to contribute to the analysis and assessment is split in 12 more detailed questions as presented below.

- | |
|---|
| <p>1. How do the experts view the current and future role of AMS in the Flemish R&D&I ecosystem and beyond, considering the policy frameworks and objectives at Flemish, European and international level?</p> |
|---|

Flanders aims to be a leader in the European knowledge-based society and economy by expanding its existing knowledge base and enhancing its innovation potential. Considering this point, there is an important role for knowledge production through research and valorisation (R+V). The University of Antwerp (UA) and AMS both play an important role in the R&D&I ecosystem in the Antwerp area, in Flanders and internationally. AMS's research agenda is complementary to that of UA. UA research is more fundamental and focusing on applied policy while the research of AMS is more phenomenon/industry-oriented. More specifically, AMS engages in conceptual and empirical research that advances understanding the role, dynamics, and impact of corporations in the creation of sustainable social, environmental, and economic value. AMS R+V sees four distinct roles for itself in the different ecosystems: 1) energizer (R+V is in the lead in projects with core partners), 2) broker (R+V fuels research projects of partners), 3) connector (R+V brings in knowledge in AMS business units and in the business development of AMS partners) and 4) challenger (R+V challenges AMS business units and partners). The energizer's role applies to R+V in the field of innovating strategies and operating models, creating smart ecosystems, and enabling human impact. In its brokers' role AMS R+V has partners in the healthcare, public and social sector, global port, and the entrepreneurial and creative industries.

Conclusions and recommendations of the panel:

AMS R+V is present across important ecosystems, playing its role as a catalyst for growth and renewal. The panel understands and supports the four roles that AMS R+V envisages, in enriching the R+V unit and pushing its researchers to be involved in both local and international networks. International networks are vital to gather new ideas, insights, and contacts where R+V's partners and ecosystems will benefit. That said, the panel believes that the ecosystems in the greater Antwerp region have untapped potential. For example, the Antwerp region is one of Europe's economic and cultural hotspots. Especially, the ecosystems linked to the Port of Antwerp providing further opportunities for supply chain and technology related R+V. The panel learned that the CEO of the Port of Antwerp recently joined the Board of Directors of AMS, which can create new possibilities for developing R+V activities with partners in the Port's ecosystems. Other key ecosystems that can be further harnessed are those from UA departments, research groups and individual researchers. Such networks encompass opportunities for growth for AMS R+V and can act as a stepping stone to enter new ecosystems with further potential for R+V. Currently, there is a strong link between AMS and UA Faculty of Business and Economics, however, further cooperation with the UA research groups in the field of Bio/Med/Tech/Design/Law is promising for uncovering new ecosystems to reflect the current global focus on digitalisation of products and services, presenting more opportunities for R+V expansion. The panel believes that the broader approach to the conceptualisation of 'value' in AMS R+V matches the needs of clients and society given Flanders' aspirations as a leader in Europe. The panel also has two concerns. First, the diminishing corporate funding for R+V in the last years which will make the growth scenario for AMS R+V more challenging. Second, the small size of the AMS R+V unit is also of concern to the panel. Both concerns may be potential bottlenecks for future growth and role of the R+V unit in the Flemish and international R&D&I ecosystem. Given the size of the population of Flanders and Flanders' economy, the panel believes that there is room and a need for a second management school next to Vlerick Business School. Important however, is that both schools create their own distinctive core profiles.

- | |
|---|
| <p>2. How do the experts evaluate the (scientific and other) results of AMS during the period 2017-2023, considering AMS's objectives and mission, and considering the benchmarking exercise? Are there good practices from other management schools abroad which can be inspiring for the future strategy of AMS?</p> |
|---|

The ECOOM report analysed the research output of AMS from 2011 to 2022, revealing that AMS produced 244 journal publications included in the Web of Science (WoS) database during this period (for more details, see the ECOOM report). In the period 2017-2022, 167 journal publications were published (the number of publications for the year 2023 were not available by the time of the ECOOM analysis). The number of journal articles shows a significant increase over the last decade with a peak in 2020 with 39 publications and then returned to pre-2020 numbers. Comparing the most recent period (2019-2022) to the earliest (2011-2014), AMS's total output in WoS has more than tripled. This cumulative growth over 12 years corresponds to an average annual growth rate of 23.3%, which is notably higher than the average growth rate of the WoS database. For all journal and proceedings literature, the growth rate stands at 5.5% based on a similar calculation. Over the years, AMS has thus managed to significantly increase its output in impactful journal publications.

AMS's highest activity occurs in the following research subjects: Management, Business, Economics, Applied Psychology, Business Finance, Communication, and Public Administration. Among these, Management and Business have historically been the most active categories for AMS. However, the share of these categories is declining over the observed time period, indicating an increasing diversification of subject fields. The panel notes a tendency to publish in marketing journals.

In AMS the two research groups are 'Next Generation Work' and 'Ecosystems, Innovation and Entrepreneurship'. The first team peaked in size in 2022 with 6.0 FTEs, but decreased to 4.8 FTEs in 2023, comprising 8 researchers who are contracted via a part-time affiliation with AMS from UA. The 'Ecosystems, Entrepreneurship & Sustainability' team was largest in 2021 with 7.8 FTEs, and had 5.0 FTEs in 2023, consisting of 9 (part-time affiliated) researchers.

The proportion of international publications (e.g. co-author from a non-Belgium research institute) within all AMS publications has been increasing over the three considered periods in the ECOOM analysis (2011-2014, 2015-2018 and 2019-2022). In 2020, the share of international publications reached its peak of almost 80%. In the period 2018-2022, AMS had 132 international publications, significantly more than in previous period. Key co-authored papers occurred with researchers from the Netherlands, followed by the UK, PR China, France, and Germany.

In summary, in the period 2017-2022 (data of 2023 is not available) AMS has published more academic articles than in prior periods with a stronger international focus.

The impact of the research by AMS faculty is also measured by the number of citations. The average citation frequency is high, but the proportion of self-citations is relatively low. The citation impact exceeds expectations in contrast to publications of non-AMS researchers in the same journals. There is an increase in the citation impact of all AMS publications in the period 2011-2020, peaking in 2019-2020, suggesting that the impact of AMS is growing over time. The citation scores also benefit from the international collaborations.

AMS's performance on citation indicators is comparable to that of the two top-performing institutes, Copenhagen Business School and EM Lyon Business School in the benchmark by ECOOM which have similar scores on relative citation indicators and comparable shares in the two highest citation classes.

Conclusions and recommendations of the panel:

AMS research outputs stand out both in terms of quantity and quality, measured by journal impact and number of citations. The performance has generally increased in the last couple of years. The AMS research profile benefits from the international collaboration and increasing international co-authoring has clearly improved scientific impact of AMS research. The panel recommends AMS to continue investing in active international collaboration while focusing on its core expertise to increase the reach and significance in those fields. Once AMS define their 'core offering', a targeted strategy could be to focus their reach and significance in those fields to become world leading as per their aspiration. In view of the global shift to digitalisation, AMS should also continue to co-author papers in this field, while leveraging UA academics as per point 1. In other words, AMS should collaborate more with other researchers from UA (i.e., researchers that are not already working at AMS). AMS cannot aim to achieve the results in terms of numbers of a business School like EM Lyon, which is significantly bigger, however they should strive to remain proportionally competitive and assert their strengths.

3. What recommendations do the experts have regarding a future KPI system to monitor AMS's research and valorisation (R&V) strategy, as well on the number of and as on the key-topics for the KPIs?

The research impact of AMS is measured by several KPIs and sub KPIs mentioned in the covenant between AMS and the Flemish government (EWI). AMS has six strategic objectives to be achieved by five operational objectives. To monitor annual progress in achieving these objectives, four KPIs, along with their related sub-KPIs, were defined, notably: 1) Staff (with 3 sub KPIs), 2) Funding (with 2 sub KPIs), 3), Publications (with 3 sub KPIs) and 4) Impact (with 5 sub KPIs).

The KPIs should be relevant for both AMS and the Flemish government. In general, KPIs should align with the strategic objectives of AMS and should not only include lagging, but leading variables. Currently there is a mix of leading variables (Staff and Funding as enablers) and lagging variables (Publications, Impact).

AMS indicated that they do not explicitly build their policy around the EWI KPIs. From discussions with AMS researchers, it became clear that they are not necessarily aware of these KPIs. If all do their job, KPIs should be met and also avoid adopting a mindset solely focused on KPIs, rather than missing out on different outputs. What emerged was that too narrowly defined KPIs, limit the degree of freedom AMS has to develop for new avenues of impact.

A risk resulting from the current approach to reporting on the KPIs is the annual focus on measuring KPI performance. This may lead to a myopic attitude at the expense of long-term projects or development that may strongly contribute to AMS research profile and impact in the long-term. Also, strong finance-oriented KPIs take time away to elaborate on other ideas and tasks.

Conclusions and recommendations of the panel:

The current set of KPIs and sub KPIs is elaborate. AMS has separate internal KPIs for the school leading to a mismatch between researcher KPIs and EWI KPIs, but combined, the researchers contribute to the EWI KPIs. It is advised to reconsider the current set of KPIs and especially the number of sub-KPIs. Ensure that both leading and lagging variables are included, especially regarding the valorisation task. Further, KPIs could be presented on a sliding period of several years (3 or 4) to accommodate lead time for funding, valorisation and publications. Further, measuring downloads of reports or page views is definitely interesting, but the amount of views or downloads that lead to effective collaborations or contracts is what matters. Additionally, it could be interesting to explicitly link some KPIs to the supporting staff versus the research staff objectives and activities, as they might differ. The panel recommends that this is reviewed and considered to improve alignment of KPIs and reduce the mismatch. In general, the panel prefers investing a government grant in the core, rather than in the supporting staff. The panel misses the link between the size of the grant and possible KPIs for the future covenant (ambition in KPIs should match the increase in resources). The panel believes that the current KPIs are also relevant for new period but would be in favour of decreasing the number of sub-KPIs to align with creating the core profile for AMS.

- 4.a. How do the experts evaluate the R&V policy of AMS in the period 2017-2024? How do they perceive the current strategy regarding focusing more on projects with partners and businesses (rather than subsidy projects), or publishing in high-impact journals versus publishing more, but also in less-impactful journals?**
- b. How do the experts perceive the proposed R&V policy for the next covenant period 2025-2029? What are the strengths and what can be improved? How do they perceive the proposed strategy regarding selecting specific research projects and activities?**

In the period 2017-2024, valorisation took place along the lines of commercial valorisation and thought leadership valorisation. Commercial valorisation included the delivery of Learning and Development (L&D) programmes by the R+V expertise centres and knowledge centres. In this period, the first exploration of tool development commenced. In the context of thought leadership valorisation, the R+V unit redesigned the website, intensified the webinar strategy (especially during COVID-19) and focused on white paper dissemination. In 2021, a dedicated valorisation manager and a research marketing expert were hired. After 2021, the R+V unit took the first steps in professionalising science communication, including a media training for researchers. The website was updated with research insights to increase the reach of information, which is best practice amongst business schools. This dissemination of knowledge and research insight contributed to AMS's thought leadership profile.

For the period 2025-2029, the valorisation goals of AMS are 1) to create maximal added value for society, the business community and for AMS students, and 2) to create diversified revenue streams to scale up AMS competence centres. This is to be realised by receiving an annual research subsidy as a basis for exploration and exploitation of AMS thought leadership domains, by building structural partnerships to create margin for growth and by scaling up the ecosystem through low threshold engagement e.g. thorough learning networks.

To realise the valorisation goals by 2029, AMS recognizes three so called 'Horizons': H1) 'Reconnect to the Core' concerns the professionalization and rollout phase. In the second phase, H2) 'Regrow the Core', the focus will be on growth and integration. The third and final phase, H3) 'Leverage the Core' will involve upscaling and internationalisation. In this final phase, the valorisation strategy is fully implemented. Thus, the aim is scalable content developed and in Horizon 3, AMS will make specific choices based on the success and learning from Horizon 1 and 2.

The AMS partnership model will build long term relationships with a smaller number of business partners to enable AMS to become a more strategic partner with intense relationships and heightened value creation (e.g. enhancing AMS's core). The partnership model identifies three types of partnership interactions: 1) the Foundation Partner (Gold partner, max. 3), 2) the Strategic Impact Partner (Silver partner, max. 5) and 3) the Community Partner (Bronze partner, max. 20). AMS has an extensive research and valorisation (R+V) reputation and network.

Conclusions and recommendations of the panel:

The panel understands that in the period 2020-2022 during COVID-19, there were limited alternatives for sharing research insights except via the AMS website and webinars. Likewise, white paper dissemination is an effective method of sharing research content reflected in a high and impressive number of downloads. For the period 2025-2029, the panel understands and supports the valorisation strategy along the three horizons in four steps: 1) building thought leadership, 2) valorisation through

L&D, 3) valorisation in the business community and 4) recurrent and scalable content, including IP protected tools and methods, recurrent L&D formats, and licensable templates. The panel understands and supports the intension of AMS to publish in high-impact journals because this is the most effective way to build a thought leadership profile.

The panel believes it will be a challenge to make the AMS partnership model operational. However, during the site visit, the panel was informed that currently two foundation partners are in scope suggesting that the model has market potential and may be a route to boost the research fees derived from businesses. At the same time, the panel believes that since the AMS R+V strategy is co-funded by the Flemish government, the insights generated and disseminated by AMS should be beneficial to as many businesses and not-for-profit organizations as possible. A too strong strategy focusing on a limited number of key-partners could limit the R+V footprint in all ecosystems.

The panel understands the choice for the current competence -centres. However, the panel believes that in many ways, Tech (FinTech, LegalTech, PropTech, ProfTech, etc.) will be a main topic for the future and suggests AMS to consider this as a possible key topic, which can be overarching (e.g. from a technical, economic, environmental, and ethical perspective) for the upcoming period. In addition, the method of presenting the key/core offering of AMS should be combined to create a compelling and distinctive 'brand' to attract new partners and in turn, fees, and research revenue channels.

5. How do you evaluate the attractiveness of AMS as a workplace for researchers? What attracts researchers and what makes them stay? Which recommendations does the panel formulate to AMS as workplace for researchers?
--

The expert panel gained insights into the lived experience of AMS researchers. A variety of topics were discussed, ranging from work habits and practices to researchers' assessment of and differences between AMS and UA from a researcher perspective.

Examining the attractiveness of AMS as a workplace, researchers converge towards AMS being a real enabler to make a difference in the world and generate real societal impact (reach and significance). Through close ties with companies, multidisciplinary research, and mix between academia and practice, researchers feel their work is valued and makes a difference, the experts consider this a distinct strength of AMS in terms of attractiveness and differentiating factor. Staff also state being motivated by a convenient workplace location, flexibility, and autonomy in their role and the possibility to develop a personal path for internal growth.

The workplace culture at AMS was described as "challenging, integrated, warm, flexible and (on) "fire" (i.e. chaotic)" whilst flexible. The experts agree that on the one hand, clearly very positive aspects of AMS were highlighted. On the other hand, AMS must be careful to embed structure to its faculty management and strategy as the perception as "chaotic" bears negative connotations.

The similarities and differences between UA and AMS were addressed. AMS is more open to external stakeholders and societal impact is key with applied research at its core, whilst striving for academic relevance and publications (see Question 1 in part 4). AMS exhibits more freedom in projects, and flexibility. However, a PhD candidate stressed that she joined UA because of insufficient funding to support her studies in AMS. UA offers the traditional 'university' structure of stability and funding

opportunities in certain cases. Furthermore, researchers all perceived a higher workload at AMS than at UA, given working concurrently on multiple short-term projects with a requirement to publish academic output without sufficient time to write between projects. This reflects an entrepreneurial business model under which AMS operates where researchers are expected to attract funding which is heavily network dependent.

In terms of growth and evaluation, career paths are currently highly individualized/customized. There is periodic evaluation by HR, where staff can reflect and set their own objectives, apparently at their own pace. Career paths are therefore unclear from the start. The positive aspect is that staff can shape their career, but this also brings uncertainty and a lack of comparability to the traditional researcher track employed at UA. The proportion between research and other activities is also ad-hoc. In view of scaling, this functioning is not recommended.

Specifically, the expectations surrounding academic publications are unstructured. AMS strongly encourages their researchers to publish, yet projects do not always lend themselves to the necessary space to write academic publications. As a result, this objective is sometimes hard to attain, when formalized. Participants declared that they are free to include academic publications as an objective in their evaluation.

Conclusions and recommendations of the panel:

Several areas for improvement to increase attractiveness of AMS have been identified by the experts based on this session.

In general, reduce the pressure on researchers to attract funding (short-termed projects, overheads are too low, high competitiveness, network is needed, competition from universities).

AMS acknowledged they are working on embedding a formal faculty management structure. In addition, the panel suggests clarifying expectations and an evaluation criterion based on a “track system” (e.g. R+V track, teaching track, etc.), to avoid a one-on-one approach and to bring clarity to the researchers as to what is expected of them. HR should be more involved in this process and understand the trajectories. Finally, prioritise giving “oxygen” or space to researchers in providing time for exploration, reading, writing, etc., versus chaotic multitasking, which generates stress.

6. How do AMS researchers see their future careers? Where do they see opportunities? How do the experts perceive the policy for recruitment, career and skills development, and training and reward policy? Do researchers feel secure about their career at AMS?

The current AMS HR policy is based on the traditional UA model and researchers indicate that AMS has flexibility in deviating from the UA HR policy track where necessary. Researchers indicated a good balance between their own scientific interests and the needs of AMS. A challenge in any business school is that companies want applied and more practice-oriented research and solutions, while for a researcher also academic publications in good journals are important because these determine the opportunities for next steps in their academic career. Senior researchers in the R+V unit indicated that tension occurs between recruiting research assignments and performing the applied research, leaving little time for articles to be published in high impact journals. Furthermore, as several projects are practitioner/company-oriented objectives, no room is included for writing journal articles. The

valorisation activities of researchers reflect this variation in holding keynotes, writing books and white papers. A picture emerges that researchers have autonomy to choose their focus, which is not wrong per se, however, more explicit goals were requested by the panel. The panel understood that AMS has the possibility to promote assistant professors/junior researchers to senior researchers/associate professor positions. The panel believes it is important that AMS has its own possibility to promote their researchers without UA consent, reflecting the researcher's impact generation which is common practice in international business schools (i.e., Professors of Practice).

Conclusions and recommendations of the panel:

The assessment threshold to obtain a position as a full professor at AMS seems higher than that of UA. It was indicated to the panel that the 'normal' criteria of UA for a full professorship have to be met and on top of that there needs to be a proven track record of valorisation. The panel wonders if a nuanced set of evaluation criteria would be more applicable. For instance, an excellent track record in R+V evidence-based impact with businesses such as policy inclusion, business growth and development strategies, could compensate for publishing in high impact journals. The panel understands that the 'Recognition and Rewarding' schema is currently under review by a UA working group that includes the AMS dean. The panel welcomes the modernization of the promotion criteria for full professors at AMS to reflect the special circumstances of AMS and to highlight its core delivery features and subsequent impact in the Flanders region and beyond.

7. How do the experts assess the PhD programme and support at AMS? What would the panel recommend to AMS regarding their PhD programme and support for PhD students?
--

AMS provided information about their PhD programme. This proved relevant as the PhD programme briefly featured in the evaluation documentation provided to the panel. AMS has launched an Executive PhD programme in 2015, which is a PhD in Management and is co-issued with UA and emanated from lengthy negotiations with UA. The programme is organized in two stages: 1) covers a formal and detailed proposal, submitted after 18 months and constituting a first "invoice" period, is evaluated, and once passed PhD candidates can enrol at UA for "stage 2". This system further reinforces ties with UA. 2) Candidates still work in their own companies, and it is recommended that they work about 1-2 days a week on their PhD. Costs are €64k for 4 years and approximately 30% are company-funded, the remainder are privately funded. AMS explains that many candidates complete a PhD to be able teaching in a business school post-graduation with 80% of the alumni now teaching (a mixture of full-time and part-time roles). The PhD programme is a tailor-made programme attracting large cohorts of international students, particularly from the Middle East, reflecting the global open mindset of AMS. Currently, there are 110 registered PhD candidates of which, 62 are at stage 2 (enrolled at UA); approximately, 10 candidates graduate per annum. AMS specifies that not all candidates graduate in 4 years, which is not ideal. Specifically, a group is not progressing as expected and AMS are reviewing the next course of action to achieve supporting candidates to completion.

Proposals are evaluated by Profs. Bart Cambré and Steffi Weil, and UA at stage 2, ensuring a rigorous selection procedure. The evaluation procedure adheres to UA rules (e.g. stages, defence, outcomes) and one supervisor must reside at UA (co-supervisor at AMS). 12-15 academic points can be gained in the AMS programme, including conferences, and publications, which is equivalent to the doctoral

school of UA. AMS also welcomes PhD candidates who want to undertake PhDs outside their competence centres, thus bridging with other UA faculties.

Conclusions and recommendations of the panel:

Overall, the panel evaluates the Executive PhD programme positively. AMS has clearly put a lot of effort in creating this programme and attracting significant cohorts of global candidates. The programme is structured and aligns with the UA partnership. The Executive PhD Programme offers several strategic benefits to AMS including publications, attractiveness, revenues, and corporate relationships. AMS should try to capitalize more on the corporate relationships that are afforded by the PhD students and the companies they work at, possibly with the help of a key account manager. This opportunity is not sufficiently leveraged and could present additional revenue streams. Simply put, when the company is not funding the PhD, the candidate's relationship with their organization could be negotiated to formalize current and future R+V opportunities with the business. In addition, this could be in-cash or in-kind payments whilst increasing AMS's network beyond the PhD completion. The panel of experts recommend appointing a PhD representative to foster an esprit de corps whilst being able to air concerns from fellow candidates regarding the PhD programme via a more democratic and structured method. Likewise, a satisfaction survey (if not in hand) and annual focus groups would also be beneficial to inform iterative improvement for this relatively young programme and retain a distinct offering in the marketplace.

- 8. a) How do the experts evaluate the impact of the R&V policy of AMS in the period 2017-2024 (in scientific, valorisation, economic and societal domains)?**
- b) What impact (or paths to impact) in the scientific, valorisation, economic and societal domain do the experts expect AMS to achieve over the upcoming period 2025-2029 based on the draft strategic plan 2025-2029? Which impact domains are key to AMS aligned with their future strategy?**

Scientific Domain

In general, measuring research impact is complex and involves numerous factors and external indicators. AMS communicates its research findings to a broad international audience mainly through publications and conferences. The academic research impact is premised on number of citations, journal impact factors, and h-index. In the period 2017-2024, the KPI on number of Web of Science publications * impact factor exceeded the targets, especially in 2020. In 2021, a decrease of publications occurred because fewer researchers were employed, reflecting lower research outputs.

Valorisation Domain

Valorisation reveals itself in different forms both direct and indirect. One mode is the influence of AMS research on practical applications of the underpinning academic research. For example, between 2017-2024, AMS indirectly influenced future business leaders, consultants, scholars, and policymakers by integrating their research findings into AMS teaching programmes and Executive Education programmes. Knowledge-transfer occurs once the student returns to their respective workplace and embeds the relevant content from AMS programmes – which can be termed 'business champions'.

Societal Domains

In 2017-2024, AMS played a significant role in providing evidence-based insights and information to help decision makers to shape policies and strategies. This improves public confidence in policymakers and nonprofit organizations. For instance, one AMS faculty member serves on the Strategic Advisory Council on Culture, Youth, Sports, and Media for the Flemish government. Another conducts research projects on the employment of people with intellectual disabilities in the mainstream economy and inclusive entrepreneurship. This person also chairs 'Starpoint Inclusive Entrepreneurship'. Another key contribution by AMS core faculty is environmental topics, such as the socioeconomics of climate change adaptation for entrepreneurs and business. The impact translates theory into practice, exemplified by a bestselling book by one of the AMS faculty members.

Conclusions and recommendations of the panel:

The panel links this important core activity to the creation and leverage of business networks via the PhD and Executive Education programmes. The examples presented to the panel can be harnessed via the recommendations at the end of Question 8 – to build stronger networks with PhD parent businesses and use prior exemplary impact to drive interest and engagement. Professional support staff can engage in key account management and deliver regular communication pieces tailored to the business sector/interests to keep AMS at the forefront of their R+V project planning.

9. How do the experts evaluate the (strategy, type, and size of) collaborations and partnerships and networking of AMS with industry, knowledge institutes, and other regional/ national/ international actors? How do the experts perceive the closer relationship with the University of Antwerp and the change towards the 'partnership'-model with businesses?

AMS explained that their strategic approach is focused on the core offering (and excel there) while expanding the periphery (i.e., improve core in combination with others such as the Antwerp ecosystem, academic partners, and business partners).

From an organization network perspective, AMS takes up four roles in different projects: 1) energizers 2) brokers, 3) challenger and 4) connectors. AMS is flexible in roles taken according to the project and all roles bring value. In longer-term relationships, different roles can be taken (e.g. broker and connector) but challenger should still be done. AMS presented a 3-layered partnership model with foundation partners, strategic impact partners and community partners (fishing pond).

AMS is moving from the chair model, which capitalizes on the expertise of only one researcher, to multi-disciplinary projects through learning networks. Furthermore, AMS highlights that some projects do not generate (much) revenue but are strategic advantageous and thus, retained (sustainability pole, SDG barometer).

Conclusions and recommendations of the panel:

Overall, the experts align on the fact that there is a lot of untapped potential, and therefore scenario 1 is needed for oxygen to capitalise, because it takes a lot of time to broker and maintain close partnerships. The experts recommend to scope well, harness and exploit this potential from a strategic advantage viewpoint. Specific recommendations of the experts include:

There should be a clear development plan for the various industrial sectors in focus. The Port of Antwerp is nascent in terms of assessing and tapping into the full potential of this buoyant ecosystem. Healthcare partners are more developed but require further strategic consideration to develop closer links and drive income revenues. Creative industry partners have been established but are easily aligned to the core researcher pool and lack funding revenues and this could result in abandoning the fashion management programme. The experts wonder if this line could be abandoned fully to make AMS structure leaner and direct strategic focus on the core strengths. There is a large local pool of companies to attract which is international by nature (e.g. Port of Antwerp, J&J, Pfizer) and can be strategically leveraged to secure the future revenues of AMS. Belgium is a thought leader in certain areas that has inspired internationally, and this can be further enhanced.

Linked to the prior recommendation, the experts note that the business model for research revenue is not working. Yet, global business education programmes are viewed as the ‘cash-cow’ of business schools and successful programmes typically generate revenue surplus. Consideration of transferring some resource from teaching to research money should be explored and exploited. Examine the strengths and weaknesses of the researchers and faculty, assigning proactive teams who relish the funding process and have relative success, whilst other members of the faculty conduct business as usual. Moreover, transfers from teaching to research can be achieved via programmes with students in companies, as per AMS tailoring produce innovation challenges or current digital code/no-code hackathons are popular and very beneficial for research (companies pay circa 15k); pitch innovation challenges or set digital challenges. This can be set up as a campus fund (e.g., have already programme with Antwerp valorisation office TTO UA). The surplus of which, can be invested by the suggested use of fintech’s e.g., Cascade where surplus revenue can keep generating income rather than lying dormant in a bank account receiving minimum return on investment (see <https://www.cascade.co.uk/#about>).

International relationships should continue to be developed both at the current individual researcher and extended to school level.

A key account manager should be hired to strengthen and expand relationships with networks.

Broaden the ecosystem view: approach colleagues at other faculties than the Faculty of Business and Economics at UA to understand the digital era and relevance for current and future business/management landscapes (e.g., healthcare, design thinking, digital, ML/AI technologies, digital identity, opensource data, etc.). Utilise their networks to enhance AMS based on strategic planning surrounding the core offering to prevent pursuing out of scope activities. Otherwise, those faculties may counter by creating competing management programmes. The ecosystem can also be envisaged as ‘stepping stones’ to access other ecosystems around the core offering.

- | | |
|-------------|--|
| 10.a | How do the experts perceive the organisation, governance, and funding model of the R&V unit of AMS in the period 2017-2024? How do they compare this with models in other business schools? How do the experts perceive the scale and the current internal structure of AMS (moving away from being categorised into different smaller (formal) centres)? |
| b. | How do the experts perceive the proposed organisation, governance and funding model for 2025-2029? What are the strengths and what can be improved? |

A dominant element in the organisation and governance model is the close partnership between AMS and UA. AMS refers to this partnership as 'powered by UA'. This relationship allows AMS to build upon the teaching and research reputation of UA and vice versa. The governance structure of AMS includes several academic bodies that guarantee the academic rigour and quality of education and research. This concerns the Academic Council, the Research & Valorisation Council, the Joint Innovation Council, and the Joint Financial Council.

The research group of AMS is organised through competence centres, areas of expertise, areas of application, areas of education and joint projects with UA. The competence centres are led by a faculty member that is a professor (assistant-associate-full) who is also responsible for the performance and sustainable growth of the team. Every researcher is assigned to one domain, although cross-domain research is encouraged. The area of expertise is global management, strategy, real estate, learning journeys, digital transformation, crisis management, public governance, and impact measurement. The areas of application are global port; healthcare, public, social sector; and creative and entrepreneurial industry. R+V engages in the education portfolio of AMS for young potentials, professionals, and companies. Members of R+V see these programmes as an additional avenue for research related engagement. The panel understands and supports the substantial connection between R+V and education programmes at AMS.

The total research budget increased to 3.8 million euros in 2016 due to the integration of VIM and FIS into AMS, making 2016 an exceptional year. However, in 2017 and 2018, the research budget declined as strong investments were made in writing proposals that commenced in 2019. Consequently, the research budget increased again in 2019. Years 2020 and 2021 necessarily witnessed a downward due to the COVID-19 pandemic, with growth in the research budget revitalised in 2022. The R+V team reduced from 24 FTE researchers in 2016 to 14.34 FTE researchers in 2022.

Over the covenant period, revenues from research subsidies provided by the Flemish government have remained stable. However, the impact of the COVID-19 pandemic (2020-2021) has reflected the global trend of a significant decline in securing research budgets from partners. These included knowledge partners, companies, and organizations investing in structural research collaborations with AMS, as well as through subsidized channels such as Interreg and ESF.

The research grant from the Flemish government allows AMS to build a robust structure, co-finance valuable research projects, and attract faculty who write project proposals, engage partners, and supervise researchers. All received funds are invested in research and development, and any research surpluses from partners are used to co-fund the R+V support team.

Conclusions and recommendations of the panel:

The governance structure of AMS consists of several councils. In general terms, the panel endorses the importance of checks and balances to guarantee the academic quality of education and research, although the panel did not investigate the specific activities and contributions of each of those councils and how the R&V policy and strategy is effectively handled internally. It was however striking to see that each individual researcher had its own vision of how research is implemented and assessed, suggesting governance issues.

By 2016, the research agenda of AMS was built around 10 research centres. The panel supports the reduction of centres towards fewer focused competence areas to make the current centres more

robust and sustainable aligned with the staff's research expertise and directing investment in these core areas.

The funding model of AMS R+V is largely comparable to that of other business schools, with a focus on research fees from businesses, and research grants from government and government related parties. Currently, the Flemish government grant primarily acts as a lever to generate additional research funds. The panel supports this approach. In this way, the grant is a multiplier for funding the AMS research agenda. However, in most business schools with a research strategy, research is partly funded with financial surpluses generated by executive education. Given the size of the teaching portfolio of AMS and its PhD programme, there may be more possibilities to fund AMS research internally by investing some of the surpluses of the education unit into the research unit and capitalising their surpluses via Cascade or equivalent (see prior recommendation, Question 9). By doing so, this cross subsidy from education together with the government research funding (EWI grant), could create a stable foundation for R+V. The strategic rationale for cross subsidising is that AMS attracts executive students also because of its scientific profile that is shaped by the research agenda of R+V. Therefore, reinvesting some revenues from teaching back into the research unit to compensate for contributing to the AMS academic profile can mitigate some current risks facing AMS.

The number of researchers in AMS's R+V unit has significantly reduced over the covenant period, from 24 FTE researchers in 2016 to 14.34 FTE researchers in 2022. This substantial reduction necessarily impacts research capacity. Furthermore, it has presented challenges in coordinating large-scale international research projects and reduced writing capacity for research proposals and the ability to generate new projects for structural funding.

Scale is a critical matter. The panel supports AMS's plans to significantly invest in increasing employees of R+V in the upcoming period, however, the panel suggests balance is required between research and the relative size of indirect staff. The panel advises to invest any additional funding first and foremost in research capacity rather than further indirect staff/costs.

- | | |
|---------------|--|
| 11. a) | What are, according to the experts, the most important strategic challenges and threats that AMS is facing and will face in the next period 2025-2029? |
| b) | Does the draft strategic plan regarding the research assignment of AMS 2025-2029 clearly outline which strategic choices AMS will make over the next years? Do these choices align with the threats that are identified, (international) developments in the knowledge domains wherein AMS is active, and the future vision of the Flemish government? Why (not)? How can this be further amended and/or this alignment strengthened? |
| c) | Which future (growth) scenario do the experts evaluate as most plausible, and is the expected increase in the EWI-grant well underpinned? |

As many other sectors, science is currently facing disruption, while the business environment is increasingly volatile, uncertain, complex, and ambiguous (the VUCA world). Research strategies need to be constantly re-examined as strategic challenges and threats emerge. During the panel visit, several strategic challenges and threats were discussed with AMS representatives.

High competition and large time investments in applications for research funding as well as fluctuating hit ratios in terms of successful research project applications have been identified by AMS as a significant threat. Similarly, competition from other business schools (particularly VBS) and consultancy threaten AMS. Long-term investments in developing and negotiating projects and partnerships, in combination with a pressure to recruit new knowledge partners, is also considered a threat.

Another obvious threat is competition of digital substitutes in valorisation activities. This could be digital natives, such as Coursera or LinkedIn Learning, substituting in-person course offering and events, or global incumbents, such as Harvard and MIT, entering new markets with their digital educational services. Effects of (geo)political volatility were also discussed as a potential threat to R+V.

According to the panel, the small size of the current R+V unit is a significant threat to AMS. Limited teams of researchers and experts entails severe risks, e.g. in cases when a key researcher leaves the unit.

In 2025-2029, the strategic purpose of AMS is to continue to be seen as an innovation factory where state-of-the-art management knowledge is produced, and the knowledge gained through research contributes positively to the impact on individuals, organizations, and society. AMS emphasizes the significance of thought leadership in demonstrating expertise within the chosen strategic competence centres. AMS's strategic plan for 2025-2029 has been discussed in detail in Question 4.

AMS has presented two scenarios of the R+V unit with financial projections for 2025-2029. Scenario 1 is considered a growth scenario of in total 1.2 million euros growth in the revenues of the two competence centres and the EWI research grant. Scenario 2 assumes a very modest growth of in total 0.5 million euros.

Conclusions and recommendations of the panel:

Several strategic implications arise for AMS from the disruption of business and research environments.

First, considering AMS's unique location in Flanders – a leading European region in the proportion of enterprises with innovation activities and a high R&D&I intensity – the panel encourages AMS to forge robust partnerships in the highly attractive local (and regional) ecosystems first before targeting international markets. Antwerp's industrial ecosystem with the Port of Antwerp and e.g. related chemical industry are highly attractive and offer significant potential for R+V activities. Strategic priorities of the Government of Flanders to invest in favourable conditions for a strong R&D&I system and to invest further in the interaction between the actors of the system would offer strong support for AMS in harnessing partnerships in the regional ecosystem.

Second, according to the panel, it would be important to invest in digital capabilities of AMS and the researchers. Business competences will strongly depend on these skills and business schools must integrate these in both education and research. In addition, as discussed above, digital substitutes are a threat to traditional R+V services. Also, closer integration of competing local and digital ecosystems could offer a unique opportunity for AMS.

Third, the panel sees an opportunity for AMS in horizontal and vertical specialization. Horizontal would mean placing more targeted focus on opportunities where AMS's multidisciplinary work can differentiate internationally by focusing programmes and research capabilities, e.g. sustainability

(societal transitions, ethics of AI, etc.), smart cities and industries with a focus on systemic innovation, and the future of work, wellbeing, and careers in a world of AI. Vertical specialization would concentrate on focusing opportunities with translational capability.

Fourth, AMS's agility could be used as a strength in developing responsive strategies to changes in governmental policies and market conditions. Master programmes were discussed as potential hubs for innovation. They could offer a test case for innovations. This has already been experimented by AMS to some extent e.g. on Environmental, Social and Governance (ESG) reporting. Based on the interviews with researchers, there is an opportunity for more cross-fertilisation projects of students in companies connecting this with research. In addition, for global business schools seeking to venture into new Executive Education programmes, AMS could act as an organisation that comes with a suite of options to be tailored to the respective business school needs. In the process, accessing global markets whilst ensuring that strategic objectives and the core offering remain cognisant for AMS to ensure staff are not overburdened.

The panel strongly recommends AMS to re-evaluate the R+V scenarios for 2025-2029. Scenario 1, which is presented as a growth scenario, would end up with total revenue of 3.1 million euros in 2029, which is lower than the total revenues in 2016-2019. To the panel, this appears rather as maintaining the current momentum. To succeed in the current business environment with increasing strategic challenges and threats, calls for an actual growth scenario aiming higher.

Having said this, of the two given scenarios the panel clearly prefers scenario 1 and would, in fact, like to see an even more ambitious scenario for AMS R+V unit in 2025-2029. According to our evaluation, scenario 2 is insufficient to maintain AMS's current position as an innovation factory and enhance thought leadership. In scenario 1, the current EWI research grant would be increased by 170,000 euros to 600,000 euros in 2025, and then +10% annually until 2029. The growth would allow hiring seven new researchers (FTE) in 2025-2029, which would be a significant increase in current resources of only nine researchers. This would be extremely significant for AMS, as it would potentially leverage further growth with other research funding. A moderately higher EWI research grant could offer the much needed 'oxygen' (or time) for the researchers to invest in developing new research proposals and grant applications, to have much-needed co-funding for projects, and to produce a stronger contribution to valorisation of research. Overall, scenario 1 would reinforce knowledge creation capacity in differentiated and viable ecosystems on the core thought leadership domains in support of AMS's strategy.

The panel also supports the plan of redirecting some of the current R+V service resources to research resources presented in scenario 1.

At school level, AMS needs a viable scale to invest in R+V, but R+V needs to have a viable scale to contribute to the school, too, making it worthwhile to reinvest in R+V.

The importance of creating alternative financial scenario(s) in the middle of disruption was also discussed with AMS leadership during the panel visit. New sources of revenue could include e.g. university dinners, on-line teaching to new markets e.g. the UK, collaboration with new partners both in industry and science within Flanders. A lot of events like this already exist at AMS, but they have not been developed into a business model generating revenue. Examining the opportunity of investing capital for generating budget was also proposed by the panel as an alternative funding method.

12. Are the objectives of the current covenant still relevant for the next period 2025-2029 considering the evolving context of business schools? Does the panel have recommendations regarding (strategic and operational) objectives for the next period?
--

Conclusions and recommendations of the panel:

Overall, the performance of AMS in the period 2016-2023 met and exceeded KPI measures. For the current and future sustainability of AMS, and risks discussed in this report – a competitive market environment, the burgeoning influence of AI and digital alternatives to AMS programmes – investments must focus on strengthening the existing competence centres. Therefore, leveraging the surplus from educational revenue streams to support building research funding pathways. Specifically, providing time for researchers to have the bandwidth to produce evidence-based proposals.

Examining the R+V unit, the panel recommends placing the equivalent emphasis on V as R, thus, focusing on the most impactful valorisation routes and reflecting AMS's business model which reflects that of an entrepreneurial venture. Hence, to harness and exploit revenues, a fourth funding stream must be considered beyond partnerships, projects, and grant income (detailed in questions above). Likewise, building a nuanced partnership model with local and then international ecosystems in the core areas, where employing a key account manager(s) should become an integral role within AMS and to maintain the collaboration with TTO-office of UA.

In scaling the partnership model, AMS must recognize the VUCA world and rapid pace of change, specifically in the digital era which should be enhanced and underpin AMS's core to remain relevant for business and management (collaboration with UA departments). To reduce the vulnerability risk to AMS, the panel recommends keeping the consolidated competence centres and to not create new ones. Instead, broaden horizons in utilizing the Master programmes as a hub for innovation and a collaborative mechanism for working with other business schools (local and global). Revisit the untapped potential of the buoyant local ecosystem defined by the global port, healthcare sector and entrepreneurial industries. The panel recommends the development of roadmaps to engagement and align core business with the limited competency centres and restrict the number of ecosystems, this could include consulting senior experts as part of the roadmap and including investment infrastructure to pay for expert roles.

Combined with the creation of roadmaps, collaboration with AMS's key stakeholder of UA remains and should be broader than the UA's Faculty of Business and Economics (i.e. FE healthcare with UZA, or law-faculty). The value of e-PhD programmes remain underdeveloped, and the panel strongly recommends further leverage of candidates for publications, revenues, bridge builder with UA, networks with parental businesses and international network to create and embed broader valorisation. As the Flemish government grant is core for AMS, the grant is relatively small and should not be spent on support staff, rather reflecting prior recommendations to give "oxygen" and bandwidth to researchers to secure funding grants.

To achieve this outcome, AMS should strive to have a clear and focused brand positioning and structure. The current multiple AMS Venn diagrams can be confusing and do not serve to clearly define what is AMS's Unique Selling Point (USP) core offering, profile, and brand. Clearly highlighting key differentiation factors of AMS (building on its strengths and strategy, as well as key competition profiles) will help better presenting the distinctive aspects of AMS. A core brand mission must be

established, along with a brand promise and identity (the visual identity being already quite good and consistent). The panel suggest consolidating the offer from AMS into one agreed Venn diagram or equivalent, which also aligns with AMS's mission, vision and values.

Turning to research staff, on the one hand, the panel acknowledges the degree of attractiveness reported by the researchers – making a societal impact, multidisciplinary research, mix between academic and practice/management, culture (challenging, integrated, warm, fire (chaotic), flexible), flexibility and freedom on the job. On the other hand, time constraints and working across multiple projects simultaneously have produced stress, confusion over outcome objectives versus career prospects, whilst trying to garner funding for AMS. At present, funding largely depends on practitioner-oriented projects that are characteristically short-term, less stable and structured compared to traditional university research grants. Thus, generating uncertainty of secure employment, reduced time for academic exploration and producing somewhat conflicting task priorities. To address the confusion over traditional versus AMS career trajectories, the panel recommends consideration of balancing structure and agility to reflect the entrepreneurial structure of AMS via the introduction of 3-4 career pathways.

Finally, the panel recommends a more ambitious approach to re-building AMS post-COVID. The 2 scenarios must be redefined. Scenario 1 should represent less 'business as usual' to adopting an entrepreneurial approach of speculating to accumulate capital. This reflects AMS's need to expand and this necessarily requires additional capital to fulfil this ambition. This may produce negative capital for a time, however, to rebuild AMS, should seek responsible and considered risk taking that is well thought-through to maximize capital and generate further revenue streams using fintech products. Scenario 2 is viewed by the panel as 'Plan B' and our collective view remains that this would not help AMS become successful nor sustainable.

The current set of KPIs has been met and exceeded. The panel recommends that the number of KPIs should be reduced and tailored to make them specifically relevant for AMS operations and that of the Flemish government. This must include more strategic thinking around the results, for example, in terms of publications, the panel found it complex to decipher how ECOOM reached their conclusions. In addition, outputs clustered around a few members of AMS and there is a risk should such members of senior staff leave, AMS would struggle to replace the calibre of faculty and therefore, the KPIs should be aligned with R+V objectives and outputs.

Recommendations for the Flemish government

Overall, AMS has performed well during the past covenant period 2016-2024 and up until now exceeded the set KPIs for research, impact and influencing local ecosystems in the global port, healthcare, and entrepreneurial sectors. However, post-COVID AMS is facing vulnerabilities in the fast paced and rapidly changing business and management world. On the one hand, AMS must grow, which involves a level of risk however, the panel recommends consolidating the organisation and operations by not creating new competence centres. Rather, examine the strengths of AMS in leveraging the Master programmes as hub for innovation, leading to broadening and/or strengthening the reach of AMS both locally and internationally. This includes exploring collaboration with other business schools, for instance, AMS specializes in Executive Education whereas some business schools do not have a core offering nor experience in this area. Thus, providing an opportunity for AMS to capitalize on their decades of delivering high quality programmes and AMS could act as the provider or primary consultant as other business schools increase their programmes in Executive Education. Similarly,

ensure that the current untapped potential of local ecosystem is fully explored and utilize Masters students contacts to draw business to AMS (global port, healthcare, entrepreneurial industries).

The panel recommends the development of several roadmaps to focus on limited number of ecosystems that align with the AMS core competence centres. Specifically, ringfence budget to include garnering insights from senior experts in key areas to maximize the impact of the roadmaps and increase the reach of AMS in the identified ecosystems. Linked to the roadmaps is examining and reconfiguring where applicable the collaborative partnership with UA to become broader than UA's Faculty of Business and Economics (i.e., further education health care with UZA, or law-faculty). The panel recommends this discussion includes highlighting the value of the e-PhD programme which the panel states justified the increased level of grant funding from the Flemish government. Furthermore, the investment will assist in broadening the reach and significance of AMS in Flanders whilst providing sufficient space for the R+V unit to leverage for AMS as the pivotal knowledge centre. The panel specifically envisages the extra funds are allocated to the core research staff and the support staff are sufficient in numbers to assist in the growth strategy for AMS.

The current set of KPIs have been met and exceeded. The panel recommends that the number of KPIs be reduced and more tailored to make them specifically relevant for AMS operations and that of the Flemish government. This must include more strategic thinking around the results, for example, in terms of publications, the panel found it complex to decipher how ECOOM reached their conclusions. In addition, outputs clustered around a few members of AMS and there is a risk should such members of senior staff leave, AMS would struggle to replace the calibre of faculty and therefore, the KPIs should be aligned with R+V objectives and outputs.

Annex 1 – Programme of the site visit

Monday 6 May 2024

Time	Session	Presence
08:45 – 09:00	Arrival at AMS (Boogkeers 5, 2000 Antwerp)	All
09:00 – 09:15	Kick off day 1: Welcome	Experts, EWI representatives, AMS representatives, consultant
09:15 – 10:15	Presentation of the role and position of AMS in the Flemish Research & Innovation landscape and the future vision of the Flemish government on AMS 20' presentation by EWI + 40' discussion and Q&A	Experts, evaluation steering committee, consultant
10:15 – 10:30	Coffee break	
10:30 – 12:15	Presentation of AMS ex-post self-evaluation 2016-2024 and ex-ante strategy 2025-2029 30' presentation by AMS + 75' discussion and Q&A	Experts, AMS representative(s), consultant
12:15 – 12:45	Wrap up and discussion experts	Experts, consultant
12:45 – 14:00	Lunch break and tour of AMS-premises	Experts, EWI representatives, consultant
14:00 – 15:45	Focus session 1: Research and valorisation (R&V) strategy and its organization model + pathways for the future 30' presentation by AMS + 75' discussion and Q&A	Experts, AMS representatives, consultant
15:45 – 16:00	Coffee break	
16:00 – 17:30	Focus session 2: Strategic challenges and future growth scenarios for AMS 30' presentation by AMS + 60' discussion and Q&A	Experts, AMS representatives, consultant
17:30 – 18:15	Wrap up and discussion experts	Experts, consultant

Tuesday 7 May 2024

Time	Session	Presence
08:45 – 09:00	Kick-off day 2: welcome back, brief overview programme day 2	Experts, EWI representatives, consultant
09:00 – 10:30	Focus session 3: The position and ambitions of AMS in its research and innovation ecosystem 30' presentation by AMS + 60' discussion and Q&A	Experts, AMS representatives, consultant
10:30 – 10:45	Coffee break	
10:45 – 11:45	Focus session 4: AMS as a workplace for researchers; 360° review 60' discussion and Q&A	Experts, AMS researchers, consultant
11:45 – 12:30	Focus session 5: Ams executive PhD programme 45' discussion and Q&A	Experts, AMS representatives, consultant
12:30 – 14:00	Lunch break	Experts, EWI representatives, representatives OV evaluation commission, consultant

14:00 – 15:30	Drafting SWOT, first conclusions and recommendations	Experts, consultant
15:30 – 15:45	Coffee break	
15:45 – 16:45	Feedback towards AMS management	Experts, AMS representatives, consultant
16:45 – 17:30	Feedback towards steering committee for the evaluation	Experts, evaluation steering committee, representative(s) OV evaluation commission, consultant

B.5 / Bibliometrische analyse van AMS



Antwerp Management School
(AMS)

Bibliometric Study

2024



ECOOM – KU Leuven
Contact:
Prof. dr. Bart Thijs
bart.thijs@kuleuven.be
016/32.57.26

Introduction

As contribution to the review and assessment by the Flemish government of the implementation of the management agreement of Antwerp Management School (AMS), the Centre for R&D Monitoring (ECOOM) has, as commissioned by the Flemish government (EWI), performed a bibliometric study of the Institute. This report summarizes the results of this analysis and consists of three parts.

In the first part, the publication output from 2011 up to and including 2022 is mapped. Research and publication profiles as well as AMS publication activity are analysed. The second part is devoted to the analysis of the Institute's citation impact. In the third part, the results of the bibliometric analysis of AMS are compared to the output of four selected reference institutes.

Given the publication data available at ECOOM, the publication horizon was split into several sub-periods (2011-2014, 2015-2018, 2019-2022). Since a citation window of three years (year of publication and the two following years) is used, the citation analysis is limited to publications published in the period 2011-2020 (hence these sub-periods 2011-2014, 2015-2018, 2019-2020). For the analysis of the collaboration with the most important partner countries and the performance of the reference institutes, only the last six years are considered (2015-2020).

The publications, which were indexed in the Web of Science® (WoS) by Clarivate Analytics (CA), were available at ECOOM as yearly WoS updates and have undergone careful cleaning and data processing at ECOOM. The source of the data collection therefore was the ECOOM database. Publication data (indexed by CA in year x) are delivered to ECOOM in the subsequent year ($x+1$); complete data for 2023 are therefore not yet available. Since a non-negligible share of the papers published in 2021 and 2022 will be indexed in the 2023 update of the WoS, which will only be available later in 2024, all publications are organized according to WoS volumes instead of the actual publication year to compensate for this coverage shift. Citation data are organized in the same manner as in the ECOOM database. In addition, only publications indexed in one of the main Citation Indexes of the Web Of Science Core Collection were selected. This includes the Science Citation Index Expanded, the Social Science Citation Index and the Arts & Humanities Citation Index. Publications exclusively index in the Emerging Sources Citation Index, also part of the WOS Core Collection are not taken into account as the coverage of this database is not stable enough.

The database was compiled by ECOOM from two sources. One starting point was the publications assigned to the Flemish universities, which forms part of the BOF counting scheme. This source has already been carefully validated by all the universities involved and does therefore guarantee reliable data extraction for the Antwerp Management School (AMS). The second source was the publication list that was provided by AMS to ECOOM. Both lists have been matched for optimal publication coverage.

For the international comparison of the publication performance of AMS, a selection of four reference organisations was made, in consultation with the Flemish administration (dept. EWI) and AMS.

1. Bibliometrics – Publication profile of AMS

All bibliometric information used in this study is based on the raw bibliographic information extracted from the 2011-2022 cumulative data files of the Web of Science. The bibliometric analysis given hereafter, is based on five ‘relevant’ or ‘citable’ document types, namely articles, letters, notes, proceedings, and reviews. Contributions to conferences published in periodicals/serials are considered journal literature and are therefore not included as separate conference material.

Publications are always counted without fractionation. Due to possible collaboration or multiple field assignments, publication counts from a lower level of aggregation cannot be summed up to a higher one. The bibliometric analysis has therefore to be conducted at each level of aggregation separately. The analysis of publication data comprises the following basic indicators:

- Annual publication counts and counts aggregated over 4-year publication periods.
- Distribution and evolution of publications over subject categories (as defined by Clarivate Analytics) and over the ECOOM subfields.
- Share of international papers, that is, of publications with at least one non-Belgian co-author. Distribution and evolution of international publications over different partner countries.

1.1. Publication profile of AMS

The assignment of papers to subjects and fields is based on the Subject Category System as originally developed by the Institute for Scientific Information (ISI, now part of Clarivate Analytics, CA). The classification scheme of science fields and subfields is based on the cognitive-logical grouping of subject categories. The classification of each individual paper is based on the subject assignment of the journal in which the paper has been published. As journals can be assigned to multiple categories, this also applies to papers allowing multiple subject assignments. The complete subject classification scheme can be found via the Journal Citation Reports and the website of Clarivate Analytics¹. The ECOOM-scheme with disciplines applied in this study is a grouping of the approximately 200 original ISI categories.

Table 1 Number of AMS publications in the period 2011-2022 as indexed by CA

Database	2011-2014	2015-2018	2019-2022	2011-2022
Journals	31	85	106	222
Proceedings	5	9	8	22
Total	36	94	114	244

¹ See: <http://mjl.clarivate.com/cgi-bin/jrnlst/jlsubcatg.cgi?PC=D>

Over the complete period 2011-2022 AMS had 244 journal publications in total that were included in the WoS. Table 1 shows the evolution of the publication output according to the three time periods. In addition, AMS reported 18 publications currently indexed in the Web Of Science which were not included in the analyses as they were only indexed in 2023. Table 2 gives the annual evolution of the publication output according to the two databases. The number of journal articles has significantly increased over the last decade. The total output according to the WoS has more than tripled comparing the last period to the first period. The cumulative growth of the publication output is achieved over these 12 years with an average growth rate of 23.3% which is distinctly higher than the average growth rate of the WoS database. For all journal and proceedings literature this growth rate amounts to 5.5% using an analogous calculation.

Table 2 Annual and cumulative growth of the publication output of AMS in WoS-indexed journals and proceedings

Year	Journals & Proceedings	
	Yearly	Cumulated
2011	5	5
2012	5	10
2013	17	27
2014	9	36
2015	19	55
2016	22	77
2017	22	99
2018	31	130
2019	24	154
2020	39	193
2021	28	221
2022	23	244

The remaining part of this report will discard the publications that are exclusively indexed in the Proceedings Editions of the WoS database for which no citation data can be collected.

Table 3 shows the distribution of AMS publications over the journals in which the Institute has published more than three papers in the 12-year period. Results are ranked in descending order of the total number of publications over the full period. The journal with highest number of AMS publications is ‘Industrial Marketing Management’.

Table 3 Publication output of AMS across WoS journals across
and their share in the total output

Journal	2011-2014		2015-2018		2019–2022		2011-2022	
INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT	4	12.9%	4	4.7%	4	3.8%	12	5.4%
FRONTIERS IN PSYCHOLOGY	0	0.0%	1	1.2%	6	5.7%	7	3.2%
INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVERTISING	0	0.0%	6	7.1%	1	0.9%	7	3.2%
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	0	0.0%	3	3.5%	4	3.8%	7	3.2%
SUSTAINABILITY	0	0.0%	2	2.4%	5	4.7%	7	3.2%
PLOS ONE	0	0.0%	4	4.7%	2	1.9%	6	2.7%
INFORMATION SYSTEMS MANAGEMENT	0	0.0%	2	2.4%	3	2.8%	5	2.3%
SMALL BUSINESS ECONOMICS	2	6.5%	1	1.2%	2	1.9%	5	2.3%
INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	1	3.2%	2	2.4%	1	0.9%	4	1.8%
JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING	1	3.2%	1	1.2%	2	1.9%	4	1.8%
TECHNOVATION	2	6.5%	0	0.0%	2	1.9%	4	1.8%
AMS (total)	31	100.0%	85	100.0%	106	100.0%	222	100.0%

In Tables 4a,b and 5a,b we show the distribution of AMS publications over the WoS-subject categories and the ECOOM subfields for those subject fields with a share higher than 2% of the total output. The ECOOM Classification is built on top of the WoS-subject categories; on an average three to four WoS subjects are aggregated into one ECOOM subfield or discipline (Glänzel & Schubert, 2003; Glänzel et al., 2016).

The subjects where AMS has its highest activity, are the following: *Management; Business; Economics; Psychology, Applied; Business, Finance; Communication and Public Administration*. Above all, *Management* and *Business* form the categories where AMS is to date by far the most active. The share of both categories is declining which points to a growing diversification of subject fields. Due to the overlap between disciplines, (journals can be assigned to multiple disciplines), the shares of these reported seventeen categories cannot be summed up to the total, i.e. their numerical sum of individual shares exceeds 100%. The seven most important disciplines together comprise 71% of the total output filtering away double counts. In the last period, *Management* and *Business* combined account for less than 50% of the AMS output. Table rows presenting data on these seven subject categories in Table 4a,b are highlighted.

Table 4a Count of AMS publications over WoS categories
in the three sub-time periods and over the whole period (2011-2022)

Subject Category	2011-2014	2015-2018	2019-2022	2011-2022
Management	22	31	34	87
Business	13	28	31	72
Economics	5	5	10	20
Psychology, Applied	6	3	9	18
Business, Finance	4	5	5	14
Communication	0	9	3	12
Public Administration	0	4	7	11
Computer Sci. Information Systems	0	3	7	10
Environmental Sciences	0	4	6	10
Psychology, Multidisciplinary	0	4	6	10
Green & Sustainable Sci. & Techn.	0	4	5	9
Environmental Studies	0	3	5	8
Operations Res. & Management Sci.	2	2	4	8
Multidisciplinary Sciences	0	4	3	7
Engineering, Industrial	2	2	2	6
Political Sci.	0	3	3	6
History Of Social Sciences	0	1	4	5
Total for listed categories	29	74	93	196

Table 4b Share of AMS publications over WoS categories
in the three sub-time periods and over the whole period (2011-2022)

Subject Category	2011-2014	2015-2018	2019-2022	2011-2022
Management	71.0%	36.5%	32.1%	39.2%
Business	41.9%	32.9%	29.2%	32.4%
Economics	16.1%	5.9%	9.4%	9.0%
Psychology, Applied	19.4%	3.5%	8.5%	8.1%
Business, Finance	12.9%	5.9%	4.7%	6.3%
Communication	0.0%	10.6%	2.8%	5.4%
Public Administration	0.0%	4.7%	6.6%	5.0%
Computer Sci. Information Systems	0.0%	3.5%	6.6%	4.5%
Environmental Sciences	0.0%	4.7%	5.7%	4.5%
Psychology, Multidisciplinary	0.0%	4.7%	5.7%	4.5%
Green & Sustainable Sci. & Techn.	0.0%	4.7%	4.7%	4.1%
Environmental Studies	0.0%	3.5%	4.7%	3.6%
Operations Res. & Management Sci.	6.5%	2.4%	3.8%	3.6%
Multidisciplinary Sciences	0.0%	4.7%	2.8%	3.2%
Engineering, Industrial	6.5%	2.4%	1.9%	2.7%
Political Sci.	0.0%	3.5%	2.8%	2.7%
History Of Social Sciences	0.0%	1.2%	3.8%	2.3%
Total for listed categories	93.5%	87.1%	87.7%	88.3%

Table 5a Count of AMS publications over ECOOM disciplines
in the three sub-time periods and over the whole period (2011-2022)

Subject Category	2011-2014	2015-2018	2019-2022	2011-2022
Business, Economics, Planning	28	52	61	141
Psychology & Behavioural Sci.	6	7	15	28
Education, Media & Information Sci.	2	9	6	17
Political Science and Administration	0	4	9	13
Computer Science/Information Techn.	0	5	8	13
General & Traditional Engineering	2	2	8	12
Environmental Science & Technology	0	5	6	11
Applied Mathematics	2	3	4	9
Paramedicine	1	6	1	8

Table 5b Share of AMS publications over ECOOM disciplines
in the three sub-time periods and over the whole period (2011-2022)

Subject Category	2011-2014	2015-2018	2019-2022	2011-2022
Business, Economics, Planning	90.3%	61.2%	57.5%	63.5%
Psychology & Behavioural Sci.	19.4%	8.2%	14.2%	12.6%
Education, Media & Information Sci.	6.5%	10.6%	5.7%	7.7%
Political Science and Administration	0.0%	4.7%	8.5%	5.9%
Computer Science/Information Techn.	0.0%	5.9%	7.5%	5.9%
General & Traditional Engineering	6.5%	2.4%	7.5%	5.4%
Environmental Science & Technology	0.0%	5.9%	5.7%	5.0%
Applied Mathematics	6.5%	3.5%	3.8%	4.1%
Paramedicine	3.2%	7.1%	0.9%	3.6%

At a higher level of aggregation, the distribution shows similar dynamics (see Table 5a & 5b). Within the ECOOM classification, AMS is most active in *Business, Economics and Planning*. The share is decreasing over the considered time window. The share of all unlisted sub-fields is always below the threshold of 3%. As journals, and thus papers, can be assigned to more than one sub-field, the percentages of the individual sub-fields (disciplines) cannot be summed up to the total.

1.2. International collaborations of AMS

A link between two countries is established whenever the two given countries co-occur in the corporate address in the by-line of a publication. Consequently, institutional affiliation is decisive, not the nationality of authors. Papers that have been published in co-operation between at least two different countries will be called *international* papers. Furthermore, an integer-counting scheme

has been applied, that is, all countries occurring in the address list of the publication have been counted once.

Papers are not fractionated between countries. Each paper is thus assigned to all countries involved as a full publication. In the case where a publication has more than one institutional address in the same country, then the publication will only be counted once for that country.

Consequently, it is sufficient that one of co-authors has two corporate addresses in two different countries for a paper to be considered an international publication regardless of whether other co-authors have contributed or not. The number of international co-publications is given in Table 6 and 7.

Table 6 International co-publications in the three sub-periods and the period 2011-2022 according to the WoS database

Period	Publications	International Publications	
		Count	Percentage
2011-2014	31	11	35.5%
2015-2018	85	44	51.8%
2019-2022	106	72	67.9%
2011-2022	222	127	57.2%

Table 7 International co-publications in the period 2018–2022 according to the WoS database

Year	Publications	International Publications	
		Count	Percentage
2018	26	15	57.7%
2019	24	14	58.3%
2020	38	30	78.9%
2021	25	17	68.0%
2022	19	11	57.9%

The share of international publications in all AMS-publications is increasing over the three periods. In 2020, the share of international collaboration reaches its highest value of 78.9%. Tables 8a and 8b provide the number and the share of co-publications with the most important partner countries according to the WoS database.

Table 8a Count of international co-publications over partner countries according to the WoS database

Country	Count			
	2011-2014	2015-2018	2019–2022	2011-2022
Netherlands	8	28	47	83
UK	1	15	19	35
Peoples Rep China	2	3	16	21
France	1	7	10	18
Germany	1	2	11	14
Italy	1	6	6	13
USA	2	3	8	13
Switzerland	0	1	8	9
Australia	2	1	2	5
Total	11	44	72	127

Table 8b Share of international co-publications over partner countries to all international publications according to the WoS database

Country	Percentage			
	2011-2014	2015-2018	2019–2022	2011-2022
Netherlands	73%	64%	65%	65%
UK	9%	34%	26%	28%
Peoples Rep China	18%	7%	22%	17%
France	9%	16%	14%	14%
Germany	9%	5%	15%	11%
Italy	9%	14%	8%	10%
USA	18%	7%	11%	10%
Switzerland	0%	2%	11%	7%
Australia	18%	2%	3%	4%
All co-publications	100.0	100.0	100.0	100.0

2. Citation impact of AMS

To shed light on different aspects of the citation impact of the AMS research output, we first use four standard citation-based indicators (cf. Glänzel et al., 2009).

The first indicator is the Mean Observed Citation Rate (MOCR). MOCR is defined as the ratio of citation count (i.e., in a three-year citation window) to publication count. It reflects the factual citation impact of a country, region, institution, research group etc.

Mean Expected Citation Rate (MECR). The expected citation rate of a single paper is defined as the average citation rate of all papers published in the same journal in the same year. Instead of the one-year citation window to publications of the two preceding years as used in the Journal Citation Report (JCR), a three-year citation window to one source year is used, as indicated above. For a set of papers assigned to a given country, region or institution in each field or subfield, the indicator is the average of the individual expected citation rates over the whole set. This indicator is used as an auxiliary measure.

The third indicator is the Relative Citation Rate (RCR). RCR is defined as the ratio of the Citation Rate per Publication to the Expected Citation Rate per Publication, that is, $RCR = MOCR/MECR$. This indicator measures whether the publications of a country or institution attract more citations or less citations than expected based on the impact measures, i.e., the average citation rates of the journals in which they appeared. Since the citation rates of the papers are gauged against the standards set by the specific journals, it is largely insensitive to the big differences between the citation practices of the different science fields and subfields. It should be stressed again that in this study, a 3-year citation window to one source year is used for the calculation of both the numerator and denominator of RCR.

$RCR = 0$ corresponds to uncitedness, $RCR < 1$ means lower-than-average, $RCR > 1$ higher-than-average citation rate, $RCR = 1$ if the set of papers in question attracts just the number of citations expected based on the average citation rate of the publishing journals. RCR has been introduced by Schubert et al. (1983) and has largely been applied to comparative macro and meso studies ever since (e.g., Braun et al., 1985).

The fourth indicator is the Normalised Mean Citation Rate (NMCR). NMCR is defined analogously to the RCR as the ratio of the Mean Observed Citation Rate to the weighted average of the mean citation rates called Field Expected Citation Rate (FECR). Since subject assignment is not unique, it must be fractionated for each publication. This procedure guarantees additivity over subjects. This latter indicator is a second expected citation rate and is used as an auxiliary indicator here. In contrast to the RCR, NMCR gauges citation rates of the papers against the standards set by the specific subfields. We have $NMCR = MOCR/FECR$. Its neutral value is 1 and $NMCR > (<) 1$ indicates higher (lower)-than-average citation rate than expected based on the average citation rate of the subfield.

Versions of these indicators are used also at CWTS in Leiden. MOCR coincides with Citations per Paper (CPP), a version of MECR is Mean Journal Citation Score (JCSm), a version of RCR is

called CPP/FCSm at CWTS, Mean Field Citation Score (FCSm) is a version of FECR and CPP/FCSm is a version of NMCR (cf. Moed et al, 1995).

Table 9 presents the citation-based indicators for AMS in the publication period 2011-2020. The citation information is always based on a citation window of three years. The average citation frequency is particularly high. Moreover, the proportion of self-citations is relatively low (see Thijs & Glänzel, 2006, Schubert et al., 2006). The high values of the relative indicators, notably in the last sub-period, show that the citation impact is above the expectations: the observed citation impact is higher than both reference standards (both based on the journals in which the employees of AMS publish as well as based on the disciplines where the publications belong). $RCR < NMCR$ or $NMCR/RCR > 1$ means that the impact factors of journals wherein AMS publishes are in general above the average of the relevant discipline.

Table 9. Citation impact of all AMS publications for the three sub-periods and 2011-2020

Period	Publications	Citations	Self-citations	MOCR	RCR	NMCR	NMCR/RCR
2011-2014	31	102	16.67%	3.29	0.98	1.02	1.05
2015-2018	85	470	20.43%	5.53	1.06	1.11	1.04
2019-2020	62	648	12.96%	10.45	1.08	1.42	1.31
2011-2020	178	1220	16.15%	6.85	1.06	1.24	1.17

The next citation indicator is the most complex but gives more insight into the distribution of citations than mean values can do. The Characteristic Scores and Scales (CSS) are obtained from iteratively truncating samples at their mean value and recalculating the mean of the truncated sample until the procedure is stopped or no new scores are generated. Usually three scores are sufficient, where the first one is identical with the mean value of the reference population, the Field Expected Citation Rate. The resulting four classes are obtained by the intervals defined by adjoining scores (see, e.g., Glänzel et al., 2014). This method is a real alternative to percentiles and has two important advantages: 1. CSS is not biased by ties in the underlying citation ranking and 2. CSS scores are self-adjusting and thus not defined on arbitrary pre-set values. The four classes stand for ‘poorly cited’ (1), ‘fairly cited’ (2), ‘remarkably cited’ (3) and ‘outstandingly cited’ (4) papers. Papers in class 3 and 4 can be considered highly cited. CSS provides robust classes in terms of their insensitivity to publication year, citation windows and subject.

Although CSS is not directly linked to percentiles, the distribution of papers over classes is about 70% (1), 21% (2), 6%–7% (3) and 2%–3% (4). Deviations of the researchers’ profile provide a multifaceted picture of their citation impact. An institute’s share in certain classes might be higher or lower than, or equal to the corresponding standard and its profile might thus follow the above-mentioned reference standard or might be more polarised or less polarised than the standard or more skewed towards poorly or highly cited papers, respectively. An institute might have more highly cited papers than expected and at the same time less poorly cited papers than expected, but

it might have more poorly cited papers than the reference standard. In the last period, AMS clearly has a higher share of remarkably and outstandingly cited papers than expected by the standard CSS distribution.

Table 10 Distribution of all AMS journal publications over CSS classes.

	CSS1 (Poor)		CSS2 (Fair)		CSS3 (Remarkable)		CSS4 (Outstanding)	
	Papers	Share	Papers	Share	Papers	Share	Papers	Share
2011-2014	16	51.6%	11	35.5%	4	12.9%	0	0.0%
2015-2018	54	63.5%	24	28.2%	4	4.7%	3	3.5%
2019-2020	39	62.9%	13	21.0%	7	11.3%	3	4.8%
2011-2020	109	61.2%	48	27.0%	15	8.4%	6	3.4%

The distribution over classes, as shown in Table 10, reflects somewhat less stable patterns in citation distributions across the three sub-periods, which may mainly be due to the relatively small number of papers in the underlying sets. Shares calculated over small sets can suffer from a high sensitivity to changes from one class to the other.

The citation impact of the papers with international collaboration and those in collaboration with the six most important partner countries is shown in tables 11 through 14. Other countries have less than 10 publications in collaboration with AMS, which makes the outcomes of the citation less reliable. Those countries are omitted from the analysis.

Table 11. Citation impact of all AMS publications with international collaboration for the three sub-periods and 2011-2020

Period	Publications	Citations	Self-citations	MOCR	RCR	NMCR	NMCR/RCR
2011-2014	11	41	14.6%	3.73	1.04	1.17	1.12
2015-2018	44	257	23.3%	5.84	1.08	1.05	0.97
2019-2020	44	529	13.6%	12.02	1.18	1.66	1.41
2011-2020	99	827	16.7%	8.35	1.14	1.38	1.21

Table 12 Distribution of all AMS publications with international collaboration over CSS classes for the three sub-periods and 2011-2020.

	CSS1 (Poor)		CSS2 (Fair)		CSS3 (Remarkable)		CSS4 (Outstanding)	
	Papers	Share	Papers	Share	Papers	Share	Papers	Share
2011-2014	5	45.5%	4	36.4%	2	18.2%	0	0.0%
2015-2018	33	75.0%	6	13.6%	3	6.8%	2	4.5%
2019-2020	24	54.5%	12	27.3%	5	11.4%	3	6.8%
2011-2020	62	62.6%	22	22.2%	10	10.1%	5	5.1%

A strong increase of the MOCR from 3.7 to 12.0 for all international AMS publications can be observed together with a similar pattern for RCR, NMCR and NMCR/RCR. This means that the journals in which those international papers are published have on average a higher Expected Citation Rate. When looking at the scores of the collaboration with the distinct countries we find a conclusive picture. The citation scores generally benefit from the various types of international collaboration studied.

Table 13 Citation impact of AMS co-publications with the most important partners in comparison with the AMS-standard in the period 2015–2020

	Publications	Citations	Self-Citations	MOCR	RCR	NMCR	NMCR/RCR
Netherlands	59	567	18.0%	9.61	1.22	1.40	1.14
UK	28	347	25.4%	12.39	1.74	2.03	1.16
France	14	152	32.2%	10.86	1.65	1.92	1.16
Germany	10	179	21.8%	17.90	1.97	2.29	1.16
Italy	10	133	35.3%	13.30	1.62	2.57	1.59
PR China	10	126	12.7%	12.60	1.41	1.99	1.41
AMS*	88	786	16.8%	8.93	1.14	1.40	1.22

Table 14 shows the share of the international publications in the four classes with respect to the complete period. The increase of the RCR and NMCR are reflected in the increase of CSS-classes 3 and 4.

Table 14 Distribution of AMS international publications over four performance classes and distribution by partner country over the period 2015-2020.

	Publications	CSS 1	CSS 2	CSS 3	CSS 4
Netherlands	59	66.1%	20.3%	6.8%	6.8%
UK	28	57.1%	25.0%	10.7%	7.1%
France	14	57.1%	21.4%	14.3%	7.1%
Germany	10	40.0%	30.0%	10.0%	20.0%
Italy	10	30.0%	50.0%	10.0%	10.0%
PR China	10	60.0%	10.0%	20.0%	10.0%
AMS	88	64.8%	20.5%	9.1%	5.7%

3. Bibliometrics – Benchmarking AMS

For the benchmarking exercise, four reference institutes were chosen after consultation with and input from AMS and approved by EWI:

- Copenhagen Business School (CBS)
- EM Lyon Business School (EML)
- Solvay Business School (Solvay)
- TIAS School for Business & Society (TIAS)

This list is of course not exhaustive and only serves the purpose of a first-order international comparison of publication activity and citation impact of AMS and other institutes with similar research profiles. To enhance fair comparability between these institutes and AMS, the publication sets of the 4 reference institutes and AMS have been restricted to the six most important subject categories for AMS: *'Management', 'Business', 'Economics', 'Psychology, Applied', 'Business, Finance', 'Communication', 'Public Administration'*. Any research activity of the reference institutes outside of these categories is discarded.

The basis for the citation analysis is a six-year publication period with complete citation window 2015-2020. Interactive cleaning or refinement of the publication information in collaboration with the reference institutes themselves, as in the case of AMS, was not possible. Therefore, the publication output count of AMS cannot be directly compared to the reference institutes. However, if one assumes that the collected publications of these institutes are representative, then the citation indicators, especially the relative key indicators and the CSS-scores, can be directly compared to the calculated AMS indicators.

Table 15 Citation impact of AMS and four reference institutes in the period 2015–2020

	Publications	Citations	Self-Citations	MOCR	RCR	NMCR	NMCR/RCR
CBS	1292	9991	11.9%	7.73	1.12	1.48	1.32
EML	281	2175	11.8%	7.74	1.01	1.50	1.48
Solvay	176	957	13.9%	5.44	0.97	1.06	1.09
TIAS	44	233	11.2%	5.30	1.02	1.00	0.99
AMS	100	804	14.4%	8.04	1.07	1.52	1.42

Table 16 Distribution of AMS publications and reference institutes over four performance classes 2008-2015.

	Publications	CSS 1	CSS 2	CSS 3	CSS 4
CBS	1292	53.8%	31.6%	9.1%	5.6%
EML	281	48.4%	33.8%	13.2%	4.6%
Solvay	176	64.8%	24.4%	8.5%	2.3%
TIAS	44	56.8%	38.6%	2.3%	2.3%
AMS	100	56.0%	32.0%	8.0%	4.0%

Tables 15 and 16 provide the bibliometric indicators of the reference institutes; the institutes are not ranked but displayed in alphabetic order according to their acronyms. Even though the publication data of AMS and the reference institutions were based on different approaches (as mentioned, no cross-validation was possible for the reference-institutes), the results of the analyses are summarised in both tables; however, for the above reason it is advised only to make an indicative comparison of the publication activity between AMS and the reference institutes.

4. Conclusion

The publication profile of AMS in the period 2011-2022 does come with some interpretations. The initial growth in number of annual publications peaked in 2020 and then levelled back to the numbers of a few years before 2020. AMS publishes in a broad range of journals mainly in the fields ‘Management’ and ‘Business’. These two categories account for more than half of AMS output, although a broader distributed profile can be seen in the last four years, pointing to a growing diversification of the AMS scientific output. At a higher level of aggregation, a similar pattern is observed, the ECOOM discipline ‘Business, Economics & Planning’ being the most dominant ones next to the emergent domain of ‘Psychology & Behaviour’.

The citation analysis shows that AMS-research has a visible citation impact with field- normalized citation rates above the expected average, while the journal-based scores are around the expected average. This reflects a situation where AMS researchers do have their research published in journals with higher impact than the average of their field but that this research does not consistently attract visibly more citations as might be expected in these specific journals across all time periods considered. In the last period (2019-2020), though, AMS rises more visibly above the journal standard.

The international collaboration with the Netherlands and UK has a significant and positive influence on the citation scores. This observation is confirmed by the distribution over CSS-classes with a low number of poorly cited papers, an “average” / ”expected” number of fairly cited papers and higher shares in the two last classes: remarkably and outstandingly cited papers.

The four reference institutes show similar citation profiles. AMS performance on the citation indicators can be compared to the two best performing institutes: CBS and EML, both with similar scores on the relative citation indicators and similar shares in the two highest citation classes.

5. References

W. Glänzel, A. Schubert, A new classification scheme of science fields and subfields designed for scientometric evaluation purposes. *Scientometrics*, 2003, 56 (3), 357–367.

- W. Glänzel, Characteristic scores and scales. A bibliometric analysis of subject characteristics based on long-term citation observation. *Journal of Informetrics*, 1 (1), 2007, 92--102.
- W. Glänzel, B. Thijs, K. Debackere, The application of citation-based performance classes to the disciplinary and multidisciplinary assessment in national comparison and Institutional Research Assessment. *Scientometrics*, 2014, 101 (2), 939–952.
- Glänzel, W., Thijs, B., Chi, P. S. (2016). The challenges to expand bibliometric studies from periodical literature to monographic literature with a new data source: The Book Citation Index. *Scientometrics*, 109(3), 2165–2179.
- A. Schubert, W. Glänzel, B. Thijs, The Weight of Author Self citations. A Fractional Approach to Self-Citation Counting, *Scientometrics*, 67, 2006, 67(3), 503-513.
- B. Thijs, W. Glänzel, The influence of author self-citations on bibliometric meso-indicators. The case of European universities, *Scientometrics*, 2005, 66, 323-342.