



Evaluatie van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van het Instituut voor Tropische Geneeskunde (ITG)

Managementsamenvatting

04/07/2024

In opdracht van:

Vlaamse overheid - Departement Economie, Wetenschap en
Innovatie (EWI)

Simon Bolivarlaan 17, bus 345
1000 Brussel

Kristof Mertens
Kris Boschmans
Dagmar Croes

IDEA Consult
Jozef II-straat 40 B1
1000 Brussel

www.ideaconsult.be

IDEA 
CONSULT *thinking ahead*

member of
IDEAGROUP



Inhoudsopgave

1 /	Managementsamenvatting	3
1.1.	Het Instituut voor Tropische Geneeskunde (ITG)	3
1.2.	Beleidscontext van de evaluatie van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van ITG	3
1.3.	Opzet van de evaluatie van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van ITG	5
1.4.	Conclusies van de evaluatie	7
1.5.	SWOT	17
1.6.	Aanbevelingen voor ITG	20
1.7.	Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid	23





1 / Managementsamenvatting

1.1. Het Instituut voor Tropische Geneeskunde (ITG)

Het Instituut voor Tropische Geneeskunde (ITG), opgericht in 1906, is conform de Codex Hoger Onderwijs¹ een Vlaamse instelling voor postinitieel onderwijs² en de Codex Hoger Onderwijs erkent in artikel II.21 als opdracht van ITG: "het verstrekken van postinitieel onderwijs, het verrichten van wetenschappelijk onderzoek en het verstrekken van wetenschappelijke dienstverlening op het gebied van tropische ziekten en de mondiale gezondheidszorg, met bijzondere aandacht voor lage- en middeninkomenslanden."

ITG combineert de volgende kernopdrachten:

- ▶ **Onderwijs:** ITG verschaft een reeks opleidingen (masterprogramma's, postgraduaatopleidingen, cursussen van korte duur, permanente bijscholing en doctoraatsprogramma's) in tropische geneeskunde, internationale volksgezondheid en mondiale gezondheid voor professionals uit de hele wereld. In 2023 waren er 497 studenten ingeschreven, van wie een meerderheid van buiten de EU.
- ▶ **Onderzoek:** Naast onderwijs verricht ITG ook fundamenteel, strategisch basisonderzoek en toegepast wetenschappelijk onderzoek op het gebied van tropische ziektes en de mondiale gezondheidszorg, met bijzondere aandacht voor lage- en middeninkomenslanden en kwetsbare bevolkingsgroepen. In 2023 waren er 322 wetenschappelijke publicaties en 26 internationale institutionele partners;
- ▶ **Diensten:** ITG verleent ten slotte medische, wetenschappelijke en maatschappelijke diensten met betrekking tot tropische ziekten en mondiale gezondheidszorg, in het bijzonder met betrekking tot lage- en middeninkomenslanden en kwetsbare bevolkingsgroepen. Als voorbeeld vonden er 46.000 patiëntenconsultaties plaats in 2023.

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

De opdracht en de organisatie van ITG worden geregeld door een aantal onderwijsdecreten van de Vlaamse overheid (waarvan de Codex Hoger Onderwijs (cf. supra) in dit kader de belangrijkste is) en door het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid (hierna W&I-decreet).

Conform de Codex Hoger Onderwijs draagt de Vlaamse Gemeenschap bij tot het dekken van de werkingskosten van ITG (als instelling voor postinitieel onderwijs) via een vijfjaarlijkse beheersovereenkomst (de huidige

¹ Het gecodificeerd decreet van 11 oktober 2013 betreffende het hoger onderwijs (zie ook <https://codex.vlaanderen.be/PrintDocument.aspx?id=1023887&datum=&geannoteerd=false&print=true#H1064978> voor de huidige versie).

² Volgens Art. I.3, 51° van de Codex Hoger Onderwijs is postinitieel onderwijs: 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;

beheersovereenkomst bestrijkt de periode 2020-2024) tussen ITG en (het beleidsdomein Onderwijs en Vorming (OV) van) de Vlaamse overheid. Volgens de initiële begroting voor 2024 (aangeduid als 2024i) wordt in dit kader een subsidie van € 12,4 miljoen toegekend aan ITG. In de beheersovereenkomst worden een aantal zaken minstens afgesproken, waaronder de kwantiteit en kwaliteit van de te leveren prestaties binnen de erkende opdracht (in relatie tot de hoogte van het subsidiebedrag), de mate en de inhoud van de samenwerking met binnen- en buitenlandse instellingen voor academisch onderwijs en met internationale instellingen.

Met betrekking tot de *wetenschappelijke onderzoeksopdracht* van het instituut werd voor de periode 2020-2024 tussen ITG en (het (voormalige)³ beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie (verder afgekort als EWI⁴) van de Vlaamse overheid een meerjarenconvenant afgesloten en dit conform de bepalingen van het W&I-decreet. Het convenant voorziet een subsidie aan ITG om wetenschappelijk onderzoek uit te voeren. In 2024i bedraagt deze subsidie € 5,4 miljoen. Deze subsidie werd en wordt door ITG niet alleen gebruikt voor baanbrekend onderzoek met wetenschappelijke en maatschappelijke impact, maar ook voor investeringen in onderzoekstalent, de Clinical Trials Unit (CTU) en het Outbreak Research Team (ORT). Mee ten gevolge de COVID-19-pandemie (die een aanzienlijke impact had op het functioneren van ITG) besliste de Vlaamse Regering enerzijds om voor 2021 een bijkomende subsidie van € 1,0 miljoen aan ITG toe te kennen en anderzijds keurde de Vlaamse Regering een addendum aan het convenant goed. Dit addendum regelt vanaf 2022 jaarlijks een bijkomende subsidie aan ITG (van jaarlijks € 1,0 miljoen) en verhoogde ook de streefwaarden van de kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) uit het convenant vanaf de startdatum van dit addendum (d.w.z. vanaf begin 2022). Eind 2023 ontving ITG een bijkomende subsidie van het Departement EWI om een valorisatie-eenheid "Health Innovations for All (HI4A)" genoemd, op te richten. Deze HI4A-eenheid is opgevat als een innovatiehub die bijdraagt aan de dringende innovatiebehoeften als antwoord op wereldwijde gezondheidsuitdagingen. Het heeft de ambitie om zich – en dit gedreven door een unieke combinatie van expertise en netwerken – in Vlaanderen te onderscheiden door een focus op (de niche van) inclusieve innovaties.

Het W&I-decreet stelt dat de onderzoeksprestaties van de instellingen voor postinitieel onderwijs (en dus van ITG) geëvalueerd moeten worden. Het convenant vermeldt dat de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van het instituut geëvalueerd moet worden voor het verstrijken van het convenant aan de hand van de in het convenant vooropgestelde strategische en operationele doelstellingen en indicatoren. Deze evaluatie van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht, zowel vanuit het perspectief van ITG zelf als vanuit beleidsmatig oogpunt (incl. systeemperspectief), staat centraal in deze samenvatting van het evaluatierapport ter zake. Het Agentschap voor Hoger Onderwijs, Volwassenonderwijs, Kwalificaties en Studietoelagen (AHOVOKS) van het beleidsdomein Onderwijs en Vorming (OV) dat de hogervermelde beheersovereenkomst 2020-2024 beheert, organiseerde gelijktijdig een evaluatie van de uitvoering van betreffende beheersovereenkomst⁵. Beide evaluaties werden door de bevoegde entiteiten (respectievelijk (de evaluatiecel van) het Departement EWI en AHOVOKS) zo goed mogelijk op elkaar afgestemd en dit met het oog op een maximale kruisbestuiving.

Het Departement EWI van de Vlaamse overheid heeft via een aanbestedingsprocedure⁶ IDEA Consult de opdracht gegeven om deze evaluatie van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van ITG uit te voeren. Deze evaluatie werd begeleid door een stuurgroep, samengesteld en voorgezeten door het Departement EWI⁷. De rol van de

³ Sinds 1 januari 2024 zijn de beleidsdomeinen 'Economie, Wetenschap en Innovatie', 'Werk en Sociale Economie' en 'Landbouw en Visserij' samengebracht tot één economische cluster dat de naam 'Werk, Economie, Wetenschap, Innovatie, Landbouw en Sociale Economie' of afgekort WEWILS kreeg.

⁴ EWI staat voor Economie, Wetenschap en Innovatie.

⁵ Hiervoor stelde AHOVOKS een evaluatiecommissie samen die ter plaatse een evaluatie uitvoerde.

⁶ Overheidsopdracht getiteld "Specifieke opdrachten in het kader van de evaluatie van de (wetenschappelijke) onderzoeksopdracht van het Instituut voor Tropische Geneeskunde)", zoals beschreven in het opdrachtbestek met nummer EWI-2023-09.

⁷ In deze stuurgroep zijn vertegenwoordigers van het Departement EWI, met name van de evaluatiecel binnen de afdeling Strategie en Coördinatie en van de afdeling Onderzoek (de dagelijkse opvolging van ITG en de beleidsvoorbereiding ter zake situeren zich in de afdeling Onderzoek van het departement) opgenomen, evenals een vertegenwoordiger van Agentschap voor Hoger Onderwijs, Volwassenenonderwijs, Kwalificaties en Studietoelagen (AHOVOKS). Verder werd in deze stuurgroep ook een vertegenwoordiger van de bevoegde minister (i.e. de minister bevoegd voor het wetenschaps- en innovatiebeleid),



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 toepasbaar zijn. Gedurende de evaluatie heeft IDEA Consult verschillende keren de aanpak en de voortgang besproken met de stuurgroep en heeft de stuurgroep zowel commentaar geleverd op de ontwerprapportage als deze tussentijds gevalideerd. Conform de evaluatiepraktijk die het Departement EWI hanteert, hebben vertegenwoordigers van ITG ook de mogelijkheid gekregen om het ontwerp van eindrapport over de evaluatie van de onderzoeksopdracht van ITG na te kijken met het oog op de verbetering van materiële fouten. In betreffend rapport en in deze samenvatting ervan zijn de vastgestelde materiële fouten gecorrigeerd.

De evaluatie van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van ITG vond plaats in de periode december 2023-juni 2024.

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

De doelstelling van deze opdracht is het uitvoeren van een evaluatie van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van ITG. Deze evaluatie heeft betrekking op de werking en het functioneren van ITG in het kader van haar onderzoeksopdracht, op de rol en positie van ITG in het onderzoekslandschap en op de prestaties en impact. Onderstaande tabel vat het voorwerp van deze opdracht samen vanuit een dubbele focus: enerzijds wordt een ex-postperspectief gehanteerd om terug te kijken naar de prestaties tijdens de huidige convenantsperiode (2020-2024), terwijl de analyse van het ontwerp van onderzoeksbeleidsplan 2025-2029 een ex-anteperspectief vergt. De nadruk van deze evaluatie ligt op het ex-anteperspectief.

opgenomen in de hoedanigheid van waarnemer. De externe consultant werd uitgenodigd om deel te nemen aan de vergaderingen van de stuurgroep, maar maakte er geen deel van uit.



Ex-postevaluatie (2019/2020-2024)	Ex-ante-evaluatie (2025-2029)
Systeembenadering als horizontale dimensie doorheen de evaluatieonderwerpen Inpassing in en bijdrage tot de doelstellingenkaders op verschillende niveaus (waaronder: Vlaamse W&I-beleid, EWI-beleid (o.a. rond wetenschapscommunicatie, open science en open data), Vlaams beleid (in het bijzonder inzake Onderwijs en Vorming (OV) en gezondheid, en met betrekking tot de bredere Vlaamse beleidskaders Visie 2050, Vizier 2030), federaal beleid, de Regional Innovation Scoreboard (RIS), EU-doelstellingen (algemene en Europese ontwikkelingen rond 'evidence-informed policy making', kennisvalorisatie, research assessment en attractieve onderzoekscarrières o.a. via intersectorale mobiliteit, evenals European & Developing Countries Clinical Trials Partnerships EDCTP, pandemic preparedness, enz.), de Grand Challenges, en ruimer en SDG's.	
Strategie, resultaat en impact ► Analyse en beoordeling van de wijze waarop ITG haar missie heeft gerealiseerd en de vooropgestelde doelstellingen uit het strategisch plan en de onderzoekstrategie (in de periode 2019/2020-2023) heeft uitgevoerd of dit zal doen tegen het einde van 2024, en dit zowel in functie van het EWI-convenant als van het bredere beleidskader ► Analyse en beoordeling van de onderzoeksprestaties en -resultaten van ITG en dit ten minste in termen van behaalde resultaten op KPI's ► Analyse en beoordeling van wetenschappelijke, technologische, economische, maatschappelijke, beleidsmatige en internationale impact van de (onderzoeks)activiteiten van ITG ► De evolutie van ITG sinds de vorige evaluatie (2019) en hoe rekening is gehouden met de conclusies en aanbevelingen van deze evaluatie Bestuur en financiën ► Analyse en beoordeling van de werking en het bestuur van ITG ► Financiële analyse van het gebruik van subsidies en met name de financiële opstap en de mate waarin (externe) financiering is verkregen Breder beleidskader en ecosysteem ► Rol, positie en meerwaarde van ITG in het bredere beleidskader en ten opzichte van andere actoren en/of beleidsinstrumenten (met betrekking tot onderzoek en innovatie, maar ook met betrekking tot onderwijs-onderzoekrelaties) ► Samenwerking met andere partijen en in het bijzonder met (Vlaamse en internationale) kennisinstellingen, de industrie, de maatschappij, publieke organisaties en de Vlaamse overheid	Toekomstvisiebeoordeling ► Analyse en beoordeling van het ontwerpbeleidsplan 2025-2029 van ITG: ► Strategie, doelstellingen, ambities en prestaties ► Toekomstige werking, beheer en monitoring ► Financiële implicaties ► Wetenschappelijke, technologische, economische, maatschappelijke, beleidsmatige en internationale ambities en vooraf bepaalde paden naar impact ► Toekomstige beleidsondersteuning ► Toekomstplannen van ITG versus Vlaamse beleidsambities/kennisbehoeften voor de toekomst ► Toekomstige rol, positie en meerwaarde van ITG in het brede beleidskader, met focus op onderzoek en innovatie, maar ook breder naar andere beleidsdomeinen, rekening houdend met de missies van ITG



Ex-postevaluatie (2019/2020-2024)	Ex-ante-evaluatie (2025-2029)
► Impact/gevolgen van de veranderende en sociale en beleidscontext en in het bijzonder de COVID-19-pandemie	
Aanbevelingen en conclusies ► SWOT-analyse ► Conclusies en aanbevelingen voor ITG ► Conclusies en aanbevelingen voor de Vlaamse overheid	

Om een onderbouwd antwoord te kunnen geven op de geïdentificeerde evaluatievragen⁸, maakten we gebruik van een mix van methoden ('triangulatie'). Deze methodes werden gericht en gecombineerd ingezet om de verschillende evaluatievragen te beantwoorden. Voor deze evaluatie werden de volgende methoden ingezet⁹:

- Documentanalyse;
- Diepte-interviews;
- Panel van internationale experts (Anna-Karin Hurtig (Universiteit van Umeå, Zweden); Theresa Gyorkos (McGill University, Canada) en Kabir Sheikh (University College Londen, Verenigd Koninkrijk);
- Een bibliometrische analyse opgesteld door het Expertisecentrum voor Onderzoeks- en Ontwikkelingsmonitoring (ECOOM¹⁰);
- Internationale benchmark met drie vergelijkbare instellingen (Institut Pasteur Parijs (IPP), Liverpool School of Tropical Medicine (LSTM) en Swiss Tropical and Public Health Institute (STPH);
- Toekomstgerichte beleidsworkshop met vertegenwoordigers van het Vlaamse en federale beleidsniveau en met een vertegenwoordiger van het European & Developing Countries Clinical Trials Partnership (EDCTP).

1.4. Conclusies van de evaluatie

A. Positionering en rol van ITG in het onderzoeks-, ontwikkelings- en innovatie-ecosysteem (O&O&I-ecosysteem)

Op basis van de zelfevaluatie van ITG, interviews met beleidsmakers en stakeholders binnen en buiten Vlaanderen, de beleidsworkshop en het rapport van de internationale experts, lijkt er een algemeen positief oordeel te zijn over de manier waarop ITG bijdraagt aan de verschillende beleidskaders. Binnen de Vlaamse context heeft ITG zich verder versterkt in de richting van een volwaardig onderzoeksinstituut, met de ambitie om tegen 2035 "één van de meest betrouwbare en innovatieve academische instellingen te worden op het gebied van tropische geneeskunde en volksgezondheid, gedreven door baanbrekend onderzoek, medische diensten van wereldklasse, excellent onderwijs en een niet aflatende inzet voor rechtvaardige partnerschappen"¹¹.

⁸ Deze lijst van evaluatievragen werd door de consultant opgesteld en besproken met de stuurgroep en met het evaluatievoorwerp en finaal gevalideerd door de stuurgroep.

⁹ Hierbij stippen we aan dat zowel de samenstelling van het expertenpanel als de keuze van de benchmark (conform de evaluatiepraktijk van het Departement. EWI) bepaald werd in overleg met het evaluatievoorwerp en finaal werd gevalideerd door de stuurgroep.

¹⁰ Zie ook <https://www.ecoom.be>

¹¹ ITG formuleert deze ambitie in haar ex-antebeleidsplan 2025-2029.



ITG droeg eveneens bij aan de verwachtingen met betrekking tot open science en wetenschapscommunicatie waarbij het actieplan om informatie te leveren aan de Flanders Research Information Space (FRIS)¹² werd uitgevoerd en een groeiende bijdrage aan het wetenschapscommunicatieplan werd opgezet. Een voorbeeld hiervan is de in 2023 gelanceerde podcastreeks 'Transmission' die tijdens de Belgian Podcast Awards 2024 werd uitgeroepen tot beste podcast in de categorie 'Wetenschap & Technologie'.

Op Europees niveau slaagde ITG erin een leidende rol te spelen in de oprichting van EDCTP3.¹³ Ook de interne focus van ITG op pandemische paraatheid en antimicrobiële resistentie (AMR) in het huidige en het volgende beleidsplan van ITG illustreert dat het eigen beleid grotendeels in lijn is met Europese en mondiale prioriteiten. ITG leverde ook een actieve bijdrage aan WHO¹⁴-richtlijnen via deskundig advies. Ook met betrekking tot de doelstelling van de WHO om slaapziekte uit te roeien was ITG koploper door op feiten gebaseerde input te leveren voor het WHO-beleid, in samenwerking met en met steun van de Bill & Melinda Gates Foundation. Ook belangrijk om te vermelden is dat ITG verschillende referentielaboratoria en -centra voor de WHO huisvest.

B. Beleid en governance van de onderzoeksopdracht van ITG

• De institutionele bestuursstructuur van ITG

Uit de evaluatie en in het bijzonder uit de interviews blijkt dat de bestuursorganen van ITG over het algemeen goed functioneren en dat zowel de samenstelling als de rol van de bestuursorganen in grote lijnen geschikt en van voldoende hoog niveau zijn. Er is ook voldoende onderscheid tussen de rollen die elk van de bestuursorganen op zich neemt. Voor een kennisorganisatie als ITG, met meerdere mandaten en rollen, lijkt het passend om zowel een bestuursorgaan te hebben als een adviesorgaan zoals de Algemene Raad, die aanbevelingen op hoog niveau formuleert.

In de verdere ontwikkeling van ITG als onderzoeksinstituut is de verdere uitbouw van de Research Office, zoals bepleit werd tijdens de vorige evaluatie van 2018/2019, een belangrijke factor geweest. In 2023 is er bovendien nog een extra medewerker "Valorisatie en Impact" aangesteld. Onderzoekers van diverse niveaus drukken hun appreciatie uit voor de ondersteuning die deze dienst verschaft aan onderzoekers en de internationale experts benadrukten het belang ervan tijdens het plaatsbezoek. Het succes in het aantrekken van extra, competitieve onderzoeksmiddelen kan redelijkerwijze deels toegeschreven worden aan deze versterking van de Research Office die onderzoekers ontlast bij de aanvraag van financiering.

Een alomtegenwoordige bevinding is het enthousiasme en de positieve gedrevenheid van de mensen die deel uitmaken van verschillende bestuursorganen, evenals de openheid bij de medewerkers van ITG om suggesties van de bestuursorganen te implementeren en omarmen.

• Governance van de onderzoeksopdracht van ITG

Over het algemeen is de organisatiestructuur van de onderzoeksopdracht van ITG doelgericht. De indeling in drie verticale onderzoeksdepartementen is zinvol en de transversale eenheden of structuren (zoals het Outbreak Research Team ORT, de Clinical Trial Unit, de HI4A-eenheid en de Data Population Sciences Hub) zorgen voor samenwerking binnen de hele organisatie. De kritische massa van sommige onderzoekseenheden noopt echter tot bezorgdheid. ITG bestrijkt (te?) veel onderzoeksthema's met een relatief laag aantal onderzoekers en sommige onderzoekseenheden zijn (te) klein. Er heeft al enige rationalisatie plaatsgevonden, maar het kan nodig zijn om

¹² Zie ook <https://researchportal.be/nl>.

¹³ EDCTP3 staat voor de derde fase van het European & Developing Countries Clinical Trials Partnership programma. Het EDCTP3-programma is een samenwerking tussen de Europese Unie en de landen van sub-Sahara Afrika, gericht op het bevorderen van onderzoek naar en de ontwikkeling van medische interventies tegen infectieziekten die een zware belasting vormen voor de volksgezondheid in Afrika.

¹⁴ Wereldgezondheidsorganisatie.



zich nog meer te richten op gebieden waarop ITG de meeste impact kan hebben en zich kan onderscheiden van andere actoren in binnen- en buitenland.

Het internationale expertenpanel uitte haar bezorgdheid over de rigide structuur (1 ZAP (Zelfstandig Academisch Personeel) = 1 onderzoekseenheid), waarbij de onderzoeksdomeinen strikt afgebakend zijn naargelang de expertise van de ZAP's, en vaak in verband staan met een specifieke pathologie. Dit houdt een zeker risico in, bijvoorbeeld indien het onderzoeksdomein niet langer als zeer relevant kan worden beschouwd of indien er topexpertise betreffende een ander, maar gelieerd onderzoeksdomein kan worden aangetrokken. Er werd gesuggereerd om een meer flexibele houding aan te nemen, waarbij sommige kleinere eenheden eventueel samengevoegd kunnen worden binnen een ruimer (onderzoeks)domein. Tegelijkertijd moet ITG erover waken om zich te focussen op onderwerpen waarbij ze zich zowel kan onderscheiden van benchmarkorganisaties als binnen de strategische onderzoeksthema's (duurzame en rechtvaardige gezondheidszorg en gezondheidszorgstelsels; ziektepreventie, -beheersing en -eliminatie; opkomende infecties en uitbraken). We stellen ons net als de experts vragen bij het plan om tien onderzoekseenheden per departement op te zetten. Allereerst lijkt het aantal arbitrair en lijkt er geen pertinente reden te bestaan waarom elk departement over eenzelfde aantal eenheden moet beschikken, noch waarom elke eenheid rond slechts één ZAP moet worden opgebouwd. Een consolidatie van het aantal onderzoekseenheden, rond strategische onderwerpen en/of domeinen waarin ITG excelleert, is aangewezen. Als er geen excellentie kan bereikt worden, moeten prioriteiten worden gesteld qua onderzoeksonderwerpen.

Een tweede aandachtspunt is dat interdepartementale samenwerkingen relatief zeldzaam blijven. Interne samenwerking tussen departementen blijft een aandachtspunt, wat ook verband kan houden met het ontbreken van specifieke interne financieringsmechanismen of stimulansen die samenwerking tussen departementen bevorderen. Ook hier speelt wellicht opnieuw de beperkte schaal van onderzoekseenheden een rol.

Een derde mogelijk verbeterpunt is de ondersteuning van onderzoekers. ITG heeft stappen gezet zodat onderzoekers tijd kunnen vrijmaken voor hun kernopdracht, met name door de oprichting van de Research Office in 2018. Toch gaven onderzoekers aan dat er verdere stappen gezet kunnen worden om onderzoekers nog beter te omkaderen, in het bijzonder bij het schrijven van voorstellen voor competitieve projecten.

Ten slotte vertrekken in de komende jaren twee professoren met pensioen (Moleculaire Parasitologie in 2027 en Trypanosoma in 2028). Beiden zijn zeer succesvol geweest in termen van academische output en het zal een uitdaging zijn om vervanging van vergelijkbaar kaliber te vinden. Het belang van voldoende en gerenommeerd ZAP is van cruciaal belang om de ambitie van excellentie in onderzoek verder te stimuleren, zowel in termen van wetenschappelijke impact als in termen van het vermogen om externe competitieve financiering aan te trekken, en dit laatste als hefboom op de EWI-financiering. Tijdens dit convenant is ITG hierin volgens ons niet volledig geslaagd door het grote verloop van academisch personeel, wat op zijn beurt gevolgen heeft voor de wetenschappelijke output.

Positief is dat ITG zich bewust is van deze problematiek. Meer bepaald werd er tijdens de vorige evaluatieperiode gewerkt aan een ZAP-opvolgingsplan, gezien de generatiewissels van ZAP's waarmee ITG geconfronteerd werd en nog steeds mee geconfronteerd wordt. Dat is momenteel in voege, maar te vroeg om ten gronde te beoordelen. Het internationale expertenpanel besluit dat ITG proactief is ten aanzien van de opvolgingsplanning, met name in het anticiperen op meerdere aankomende pensioneringen.

Nog uitdagender wordt de werving van een nieuwe directeur, die een beslissende rol zal spelen in de toekomst van de organisatie. Voor al deze functies zal het cruciaal zijn om kandidaten te vinden die gedegen academische expertise combineren met een goede afstemming op het "DNA" van de organisatie, zoals uitgedrukt in haar missies en waarden, bijvoorbeeld om niet alleen wetenschappelijke excellentie na te streven, maar ook om een impact te hebben in lokale gemeenschappen, zowel in Vlaanderen als in het bijzonder in het Globale Zuiden.



- **Financieringsinstrumenten van ITG**

De interne financieringsinstrumenten van ITG (SOFI, (j)PPP)¹⁵ zijn tijdens deze convenantperiode verder verfijnd als reactie op de aanbevelingen die tijdens de vorige evaluatie van de onderzoeksopdracht in 2018-2019 werden gemaakt. Deze financieringsinstrumenten helpen ITG in haar ambitie om excellentie in onderzoek te versterken, maar tegelijkertijd kwam de kracht van een 'Overkoepelende holistische P³-benadering¹⁶ en interdisciplinariteit onder één (ITG-)dak' nog niet volledig tot uiting in het SOFI-financieringskanaal.

ITG is, specifiek sinds 2020, succesvoller geworden in het aantrekken van middelen bij het Fonds Wetenschappelijk Onderzoek – Vlaanderen (FWO), mogelijk ten gevolge van de budgetverhoging vanuit EWI, en dit succes kan worden beschouwd als een positieve evolutie die verdergezet moet worden in de toekomst.

C. Opvolging van de aanbevelingen van de vorige evaluatie (2018-2019) van de onderzoeksopdracht van ITG

ITG heeft zich duidelijk ingespannen om de aanbevelingen van de vorige evaluatie uit te voeren. Voor alle aanbevelingen werden acties ondernomen, wat wijst op een duidelijk engagement voor zelfverbetering en op het nut van evaluaties. Desondanks blijven er een aantal pijnpunten bestaan en is er ruimte voor verbetering op een aantal domeinen.

Het succes van de ambitie om internationaal toptalent aan te trekken, was gemengd, gezien het vertrek van verschillende personeelsleden en het aantal open vacatures. Een niet-optimaal salarispakket en verouderde infrastructuur en (onderzoeks)faciliteiten liggen mogelijk mee aan de basis hiervan. Ook inzake het streven naar meer samenwerking tussen de departementen blijven er nog werkpunten. In verschillende gevallen zou er meer bereikt kunnen worden en stellen we voor om op de ingeslagen weg verder te gaan. Met name de EWI-subsidie lijkt als hefboom voor externe financiering nog beter te kunnen worden benut. Inkomsten vanuit competitieve projecten zijn inderdaad toegenomen, maar minder snel dan de EWI-subsidie is toegenomen.

Wat de wetenschappelijke excellentie in onderzoek (gemeten via bibliografische gegevens) betreft, blijft ITG achterop ten aanzien van de benchmarkorganisaties, ten dele omdat het aantal (top)publicaties geconcentreerd is binnen specifieke onderzoeksunits in de organisatie. Eenzelfde opmerking is op zijn plaats wat de communicatie-inspanningen betreft. Terwijl de organisatie hier zeker op heeft ingezet, en aldus gevolg heeft gegeven aan de aanbevelingen uit de vorige evaluatie, blijft ITG nog te veel een 'hidden champion'. Er kan nog sterker uitgepakt worden met de rol die de organisatie speelt, zowel in binnenland als buitenland, en kan spelen, bijvoorbeeld in het domein van 'pandemic preparedness'.

Wat betreft de opvolging van de aanbevelingen die aan de Vlaamse overheid werden gegeven, werd er – voor zover het binnen de bevoegdheden van het Departement EWI ligt – opvolging gegeven aan de aanbevelingen. De eerdere aanbeveling met betrekking tot toegang tot het FWO-instrumentarium blijft evenwel nog steeds gelden.

D. Inkomsten en uitgaven van ITG

De financiering van ITG vertoont een (bijna) consistente groei in de periode 2013-2023. Het aantal medewerkers steeg met ongeveer 19% en het budget met 43% in nominale termen in deze periode. In vergelijking met 2019, het laatste jaar van het vorige convenant, is de EWI-financiering (voor onderzoek) in 2023 aanzienlijk gestegen met 143%, een veel hoger groeipercentage dan de totale ITG-inkomsten (20%) over dezelfde periode. De eigen

¹⁵ SOFI is bij ITG een belangrijk financieringsinstrument en werd opgezet om institutionele, competitieve steun te verlenen aan baanbrekend onderzoek dat de grenzen van de kennis verlegt op gebieden die relevant zijn voor de institutionele en departementale missies. De projecten moeten het potentieel hebben voor een wetenschappelijke doorbraak en/of het opzetten van een internationaal competitieve en duurzame onderzoekslijn. Met het (Joint) Pump Priming Projects-programma ((j)PPP) wil ITG met jaarlijkse oproepen subsidies verstrekken om innovatieve onderzoeks ideeën in een vroeg stadium van conceptie te ondersteunen, met als doel een volwaardig onderzoeksproject te ontwikkelen dat binnen een jaar kan worden ingediend bij externe financiers en/of SOFI.

¹⁶ Pathogenen, Patiënten en Populaties.



middelen, medische diensten en studiegelden zijn over een langere periode gemeten stabiel gebleven. Tegelijkertijd nam de externe financiering via competitieve onderzoeksfinanciering toe, wat een positieve ontwikkeling is, maar met een lager groeipercentage (46%) dan de toename van de EWI-financiering. Sinds 2021 is de financiering via competitieve onderzoeksfinanciering echter toegenomen. Dit suggereert een 'vliegwieleffect' waarbij de extra basisfinanciering voor onderzoek zich met enige vertraging vertaalt in een sterkere onderzoekscapaciteit, die op haar beurt leidt tot verdere successen of voordelen bij het indienen van voorstellen voor competitieve onderzoeksfinancieringsprogramma's. De sterkste groei zit bij de financiering van fundamenteel onderzoek via FWO, dat in 2023 met 367% toenam tegenover 2019.¹⁷ Dit betekent ook dat ITG succesvol gebruik heeft gemaakt van de mogelijkheden die er zijn ontstaan door het openstellen van FWO-instrumenten.

Terzelfdertijd blijft ITG als geheel relatief afhankelijk van overheidsfinanciering vergeleken met de gekozen benchmarkorganisaties. Dit suggereert dat ITG nog meer kan doen om de basisfinanciering aan te vullen met alternatieve financieringsbronnen.

Het in stand houden van state-of-the-art-infrastructuur vormt de komende jaren een grote uitdaging voor ITG en kan van invloed zijn op de toekomst van de organisatie, ook als het gaat om het aantrekken van toponderzoekers. De onderhoudskosten drukken steeds zwaarder op de financiën. Het Masterplan Gebouwen omvat twee belangrijke projecten: de restauratie en renovatie van het bestaande art-decogebouw en de uitbreiding van de laboratoria op een deel van de huidige site van het PIH¹⁸-gebouw, beide in Antwerpen. Het restauratieproject is begroot op € 35 miljoen, terwijl de laboratoriumuitbreiding geschat wordt op € 60 miljoen. Deze inspanningen moeten de faciliteiten van ITG verbeteren, haar positie op de internationale arbeidsmarkt versterken en bijdragen aan een meer levendige campus. Het Masterplan Gebouwen is ontwikkeld in overleg met verschillende belanghebbenden en volgens de zelfevaluatie van ITG zal financiering worden gezocht via speciale budgetten in overleg met de betrokken ministers. De financiering en realisatie van dit Masterplan Gebouwen staan op zich los van de vernieuwing van het convenant, maar zal uiteraard wel belangrijk zijn voor de realisatie van de strategische doelstellingen in de toekomstige convenanten.

E. Benchmarkanalyse

Voor de benchmarkanalyse werd ITG vergeleken met drie toonaangevende Europese instituten voor tropische geneeskunde en globale gezondheidszorg en dit op het vlak van visie en missie, achtergrondkenmerken, financiering, inrichting van de organisatie, internationale samenwerking en innovatie, impact en valorisatie (zie sectie 1.3). LSTM en STPH zijn qua grootte, bereik en regio vergelijkbaar met ITG. IPP is groter en werd gekozen omwille van zijn aanpak wat betreft valorisatie van wetenschappelijk onderzoek via technologieoverdracht en industriële partnerschappen.

De benchmarkanalyse brengt ons tot deze conclusies:

- ▶ ITG kent in vergelijking met de benchmarkinstituten een sterke groei van het aantal onderzoekers sinds 2019. Het aandeel onderzoekers ligt daardoor vandaag in lijn met dat van de benchmarkinstituten.
- ▶ Het inbouwen van voldoende flexibiliteit in de organisatiestructuur en governance en ook van interdisciplinaire en interdepartementale samenwerking zijn fundamenteel om excellent onderzoek te stimuleren. ITG kan leren uit de thematische onderzoekscentra als platform voor overleg die uit de case van LSTM als good practice naar voren komen. Onderzoekers daar kunnen kiezen om lid te zijn van één of meerdere onderzoekscentra en komen zo over de grenzen van departementen heen met elkaar in contact.

¹⁷ In absolute termen bedroeg de financiering via het FWO € 397.642 in 2019 en € 1.860.571 in 2023.

¹⁸ PIH is het Provinciaal Instituut voor Hygiëne van de Provincie Antwerpen. Zie ook <https://www.provincieantwerpen.be/aanbod/dlm/pih/onderzoek.html>



- ▶ Van de vier instituten heeft ITG het kleinste totaalbudget. Het valt op dat ITG, ondanks haar iets kleiner aandeel aan competitieve financiering in dit budget, in verhouding tot de andere instituten een grote groei van de competitieve financiering kende (van 193% wat betreft 2022 t.o.v. 2017). Vandaag blijft ITG evenwel nog steeds afhankelijk van overheidsfinanciering en is er nog groeimarge op het vlak van externe financiering.

ITG zet dus best in op verdere diversifiëring en uitbreiding van haar budget aan de hand van competitieve financiering uit verschillende fondsen en voor grotere onderzoeksprojecten. We denken hierbij aan EU-fondsen, Innovative Medicines Initiative¹⁹, Coalition for Epidemic Preparedness Innovations CEPI²⁰, Gates foundation, Wellcome Trust, FWO, VLAIO²¹ (Baekeland-mandaat, Innovatiemandaat), enz.). Meer inzetten op academische excellentie zal toelaten dat ITG een belangrijkere rol opneemt in internationale onderzoeksprojecten en meer competitieve financiering binnenhaalt. Ook de goede contacten met partners uit het Globale Zuiden en de traditie om op het terrein impact te bewerkstelligen, zouden een pluspunt moeten zijn om sterker in te zetten op externe financiering, en verder zullen de plannen omtrent valorisatie mogelijk ook meer inkomsten kunnen genereren.

- ▶ De positieve inspanningen van ITG op het vlak van internationale samenwerkingen zitten op dit moment verspreid over een groot aantal partnerschappen. Door in te zetten op minder, maar meer op onderzoek toegespitste partnerschappen kan ITG haar samenwerking met partners nog versterken en haar impact ter plaatse nog vergroten.
- ▶ Op aangeven van twee bevroegde benchmarkinstellingen blijkt dat dekolonisatie een belangrijke en niet te onderschatten uitdaging is en blijft voor ITG, ook in het kader van haar onderzoeksopdracht. Het is aan te raden dat ITG hierbij ook aandacht besteedt aan de visibiliteit van de inspanningen die op dit vlak geleverd worden door er open over te communiceren.
- ▶ Vanuit de case van IPP blijkt dat O&O via partnerschappen met industrie en de versnelling van ontwikkeling en vermarkting door partnerschappen met investeerders, twee belangrijke pijlers vormen voor succesvolle innovatie en (industriële) valorisatie. Hier heeft ITG allicht een leertraject af te leggen.
- ▶ Zowel op het vlak van onderzoek en externe financiering als op het vlak van internationale samenwerking en op het vlak van innovatie en valorisatie, blijkt het belang van bijkomende ondersteuning aan de onderzoekers. De meerwaarde van dergelijke ondersteuning door interne eenheden zoals de Research Office en het HI4A-initiatief blijkt uit de vergelijking met LSTM en STPH.

F. Prestaties, resultaten en impact

• Beoordeling van de belangrijkste kritieke prestatie-indicatoren binnen het convenant

ITG heeft zeer goed gepresteerd, afgaande op de KPI's van de Vlaamse overheid, vastgelegd in het convenant, en met betrekking tot haar onderzoeksopdracht. Vrijwel alle doelstellingen werden behaald. In sommige gevallen waren de resultaten substantieel beter dan de vooropgestelde streefwaarde. Tijdens interviews met vertegenwoordigers van ITG, werd het grote aantal KPI's genoemd als potentieel verbeterpunt of potentiële bedreiging, ook in vergelijking met andere onderzoeksinstellingen waarmee de Vlaamse overheid convenanten afsluit en waarin de prestaties van deze instellingen worden opgevolgd op basis van een set van KPI's. Daarnaast werden de geschiktheid van de KPI die de verhouding meet tussen de EWI-subsidie en het totale onderzoeksbudget van ITG én het hoge streefniveau ervan in vraag gesteld. Het bereiken van dat streefcijfer

¹⁹ Zie ook <https://www.imi.europa.eu/>

²⁰ Zie ook <https://cepi.net/>

²¹ VLAIO is het Vlaams Agentschap Innoveren & Ondernemen.



impliceert een hoge hefboomratio, en er bestaat bezorgdheid dat het steeds moeilijker zal worden om dit streefcijfer te halen, en de gerealiseerde hefboom dus mogelijk zal afnemen.

- **Wetenschappelijke impact van de onderzoeksactiviteiten**

Van 2011 tot 2022 is ITG erin geslaagd zijn aantal publicaties gestaag te verhogen, met een versnelling aan het begin van het lopende convenant. De onderwerpscategorie waarin ITG verreweg het meest publiceert, is allereerst “Infectious Diseases” en ten tweede “Public, Environmental and Occupational Health.” Beide domeinen zijn samen goed voor meer dan de helft van de ITG-output. Over het algemeen is er een hoog en stabiel aandeel internationale co-publicaties, echter met een kleine daling in 2021 en 2022.

Uit de bibliometrische analyse opgesteld door ECOOM blijkt ook dat het gemiddelde aantal citaties per publicatie hoog is. ITG-onderzoekers publiceren in vooraanstaande tijdschriften die goed scoren in hun vakgebied wat betreft citatie-impact. Een pijnpunt is wel dat het gepubliceerde onderzoek over het algemeen minder geciteerd wordt dan andere artikels in deze tijdschriften. De laatste twee jaar waarvoor data beschikbaar zijn, stellen we ook een toename van weinig geciteerde tijdschriftpublicaties vast. Dit suggereert dat de citatie-impact van ITG-publicaties afneemt, hoewel deze evolutie nog bevestigd moet worden.

Als we de citatie-impact van ITG vergelijken met de referentie-instituten uit de ECOOM-analyse, zien we dat deze organisaties een groter aandeel publicaties hebben in de twee hoogstgeciteerde citatieklassen. Vooral in de twee hoogste citatieklassen presteert ITG minder in vergelijking met de referentie-instituten. We kunnen aldus concluderen dat er ruimte is om de wetenschappelijke en citatie-impact van de publicaties van ITG te vergroten. Tegelijkertijd en in het licht van de recente verschuivingen in de ‘research assessment’ worden andere en meer kwalitatieve impactdimensies (van wetenschappelijk onderzoek) steeds belangrijker. Uit interviews met internationale stakeholders blijkt dat ITG sterk presteert op maatschappelijke impact (dankzij haar onderzoeksactiviteiten). Er is enige bezorgdheid dat een sterkere focus op citaties en publicaties in toptijdschriften deze moeilijker meetbare ‘maatschappelijke impact’ in gevaar kan brengen, aangezien deze tijdschriften minder aandacht zouden hebben voor bredere maatschappelijke impact.

- **Impact van ITG via partnerschappen en het alumninetwerk**

Het alumni-netwerk en de langdurige samenwerkingsverbanden kunnen als sterke punten van ITG worden beschouwd. Er zijn langdurige relaties ontstaan die voor beide partijen voordelig zijn, ook voor de onderzoeksopdracht van ITG. Het is ook een voorbeeld van de toegevoegde waarde van de onderwijs- en onderzoeksactiviteiten binnen de organisatie, aangezien veel oud-studenten jaren en vaak decennia later nog bijdragen aan (competitieve) onderzoeksprojecten.

Er zijn verschillende voorbeelden van momenteel gerespecteerde onderzoeks- en gezondheidsorganisaties in het Globale Zuiden die zonder de steun van ITG misschien niet hadden bestaan, in termen van overdracht van vaardigheden, programma’s voor capaciteitsopbouw, netwerkmogelijkheden, financiële steun, enzovoort. Dit sterke netwerk betekent dat ITG gemakkelijk partners kan vinden om mee samen te werken in onderzoeksprojecten, toegang kan krijgen tot gegevens en biologische monsters en zo een aanvulling kan vormen op gebieden waarin ITG minder sterk staat.

Tot slot lijkt het streven om op een rechtvaardige manier samen te werken met partners in lage- en middeninkomenslanden zeer oprecht en creëert het veel goodwill en vertrouwen.

- **Economische en maatschappelijke impact van ITG**

ITG heeft een duidelijke rol qua maatschappelijke impact in haar expertisedomein en is een gerespecteerde kennispartner voor internationale organisaties zoals de WHO, de Vlaamse en Belgische overheden, de Europese Commissie, enzovoort. De focus op maatschappelijke impact onderscheidt ITG van veel andere instellingen. Door



klimaatverandering, migratie en andere trends kan verwacht worden dat er een groter beroep op ITG zal gedaan worden vanuit verschillende overheden en organisaties.

Hoewel er een basis is voor de (economische en technologische) valorisatie van ITG-onderzoek, blijven er veel uitdagingen bestaan. Organisaties met een focus op onderzoek (of onderwijs) vinden het vaak moeilijk om hun inzichten en innovaties effectief te valoriseren. Terwijl onderzoekers uitblinken in het genereren van kennis, vereist het vertalen van deze kennis naar praktische oplossingen die inspelen op de behoeften van de markt specifieke expertise en middelen. Bovendien kan het een uitdaging zijn om financiering te verkrijgen voor de commercialisering van onderzoek, en hiermee is ITG minder vertrouwd. Daarnaast kan het navigeren door complexe intellectuele eigendomsrechten en licentieovereenkomsten barrières opwerpen voor commercialisering.

Daarnaast brengt economische en maatschappelijke valorisatie van onderzoek, vooral in lage inkomens- of kwetsbare omgevingen, unieke uitdagingen met zich mee vanwege het beperkte winstpotentieel²². Het verkrijgen van duurzame financiering, het navigeren door complexe regelgeving en het begrijpen van de lokale context vormen belangrijke beperkingen. Het opbouwen van vertrouwen bij belanghebbenden en het aanpassen van evaluatiemetrieken zijn cruciaal. ITG moet daarom nieuwe benaderingen toepassen, samenwerken met non-profitorganisaties en overheden, en innovatieve financieringsmechanismen verkennen om de maatschappelijke impact te vergroten. Kortom, er kunnen aanzienlijke kosten en inspanningen nodig zijn om de maatschappelijke impact te realiseren die ITG voor ogen heeft, maar met relatief weinig financiële beloning. Fundamenteel nog is dat het streven om haar onderzoek te gelde te maken en haar maatschappelijke rol van tijd tot tijd zelfs met elkaar in conflict kunnen komen en dat zorgvuldige afwegingen op hun plaats zijn. Het produceren van diagnostische kits dicht bij de 'eindgebruiker' kan bijvoorbeeld leiden tot meer impact, maar kan voor ITG verlieslatend zijn.

Met andere woorden, het pad om onderzoeksinzichten economisch en technologisch te valoriseren, is veelbelovend, maar dit is nog grotendeels onontgonnen terrein. De HI4A-eenheid is nieuw en het is nog te vroeg om de impact ervan te beoordelen. ITG zou er goed aan doen om goede praktijken van soortgelijke organisaties over de hele wereld over te nemen en aan te passen aan de specifieke omstandigheden en een flexibele benadering te hanteren bij het opzetten van valorisatieprojecten, met de bereidheid om te leren uit fouten. Ook binnen Vlaanderen zijn er organisaties die vooraanstaand zijn wat betreft valorisatie, zoals verschillende universiteitsdepartementen en VIB, en die als leermodel kunnen fungeren. Zo erkent ITG in haar ex-postzelfevaluatie 2019-2024 dat het beleid voor de bescherming van intellectuele eigendom moet worden geactualiseerd. Een ander voorbeeld is dat ITG misschien verder moet investeren in valorisatiebeleidsadviseurs die de kloof overbruggen tussen onderzoekers, de behoeften op het terrein en de productie-eenheid. Mogelijk en zoals aanbevolen tijdens de beleidsworkshop, kunnen mensen met dergelijke ervaring worden aangetrokken of ingehuurd van andere kenniscentra binnen Vlaanderen om op een kostenefficiënte manier stappen vooruit te kunnen zetten

G. Beoordeling ontwerpbeleidsplan 2025-2029

• Visie, missie en doelstellingen

We kunnen concluderen dat de visie, missie en waarden van ITG door de tijd heen grotendeels hetzelfde zijn gebleven en nog steeds erg relevant zijn. Ook kunnen de nieuwe strategische doelstellingen voor 2025-2029 worden beschouwd als een voortzetting van de strategische keuzes die zijn gemaakt voor het huidige convenant 2020-2024, waardoor ITG voornamelijk inzet op een consolidatie van haar strategie. De voorgestelde set van KPI's lijkt evenwichtiger omdat deze minder focust op de wetenschappelijke impact, maar in plaats daarvan meer op

²² Zo is de productie van de slaapziektediagnoseset (als enige product wereldwijd) op dit moment verlieslatend.



de maatschappelijke impact en valorisatie (bv. in KPI 2). Vanuit het Departement EWI is er de suggestie om een KPI toe te voegen die de internationale impact van ITG in EU-samenwerkingsverbanden, WHO, FAO²³ moet weerspiegelen, waar ITG volgens veel geïnterviewden en ook tijdens de beleidsworkshop als een gerespecteerde partner wordt beschouwd. Dit is ook in lijn met de aanbevelingen van het internationale expertenpanel, dat de rol van ITG als beleidsondersteunend en -adviserend orgaan aanstipt als een sterkte die mogelijk ondergewaardeerd en onderbelicht wordt.

- **Formulering van KPI's**

Als algemene en wekerende bevinding stellen we voor om de streefwaardes van een aantal KPI's aan te scherpen, aangezien de huidige en voorgestelde waardes (die soms lager zijn dan deze in het lopende convenant) niet uitdagend genoeg zijn en allicht ruimschoots kunnen gehaald worden zonder veel bijkomende inspanningen. Dit lijkt ons vooral logisch indien het Departement EWI aan ITG extra financiering ter beschikking zou stellen.

- **Focus in en samenhang van het onderzoeksbeleid**

De nog grotere focus op pandemische paraatheid en AMR sluit goed aan bij evoluties in Vlaamse, Europese en mondiale beleidskaders, maar ITG blijft nogal vaag welke rol het precies wil opnemen in verschillende Europese initiatieven met betrekking tot deze onderwerpen en welke bijkomende externe financiering het kan opleveren om haar ambities om een volwaardig onderzoeksinstituut te worden te ondersteunen. Dit explicieter maken, zou het beleidsplan versterken.

Tegelijk legt ITG de nadruk op andere thema's zoals de verhoogde aandacht voor innovatie en valorisatie van onderzoeksresultaten (in lijn met de verwachtingen van de Vlaamse overheid in haar wetenschaps- en innovatiebeleid). Een andere verandering is de verwijzing naar de actievere en gelijkwaardigere betrokkenheid van stakeholders wereldwijd. Deze 'open innovatie'-mentaliteit van ITG lijkt een sterk punt voor de toekomst om de excellentie instituut-breed te vergroten.

Het circulaire raamwerkconcept binnen de 'ITG Science Cycle' vat erg goed samen hoe de drie departementen binnen ITG kunnen bijdragen aan het ecosysteem waarvan ze deel van uitmaken via verschillende soorten onderzoek (basisonderzoek, toegepast onderzoek, operationeel & implementatieonderzoek). Hier zien we een link met de verwachtingen van het Departement EWI op het vlak van valorisatie van de kennisbasis van ITG voor brede (maatschappelijke) toepassingen wereldwijd.

- **Verhoogde vraag naar financiële ondersteuning vanuit overheden**

In haar ambitieus financieel plan 2025-2029 vraagt ITG een substantiële verhoging van de financiering van het Departement EWI van € 5,9 miljoen in 2024 tot € 14 miljoen in 2025, een stijging van 135%. Met deze investering van EWI zou ITG zich kunnen engageren om de competitieve onderzoeksfinanciering jaarlijks met 10% te verhogen, met de ambitie om tegen 2029 de competitieve onderzoeksfinanciering dubbel zo groot te laten worden als de EWI-subsidie.

De twee hierbij uitgewerkte scenario's (ambitieuze en 'as is') zijn op dit moment echter alleen uitgewerkt in termen van uitgaven aan vier door ITG gedefinieerde categorieën. Het beleidsplan geeft geen verdere details over hoe dit samenhangt met het menselijk kapitaal en hoeveel extra onderzoekers en ondersteunend personeel ITG de komende jaren zal hebben en nodig zal hebben. Deze projectie moet daarom worden toegevoegd in de volgende versie van het beleidsplan om de extra financieringsaanvragen aan de Vlaamse overheid te verantwoorden.

Ook de toegevoegde waarde voor Vlaanderen (of daarbuiten) van het ambitieuze scenario blijft nogal vaag. ITG zou kunnen verduidelijken wat de Vlaamse overheid (en andere stakeholders) terugkrijgen van deze investering,

²³ FAO is de Engelstalige benaming van de Voedsel- en Landbouworganisatie van de Verenigde Naties. Zie ook <https://www.fao.org/home/en>.



naast de algemene ambitie om wetenschappelijke excellentie te verhogen en het engagement om de competitieve onderzoeksfinanciering sterk te laten groeien.



1.5. SWOT

Sterktes • Solide contacten en samenwerking met partnerorganisaties in het Globale Zuiden • Sterk alumninetwerk • Sterke betrokkenheid van personeel en belanghebbenden • Organisatiestructuur met de "drie P's" • Het organisatiebreed aantrekken van alternatieve financieringsbronnen • Betrouwbare beleidsadviseur in Vlaanderen, België, Europa en internationaal	Zwaktes • Interdisciplinair onderzoek via de bestaande financieringsinstrumenten van ITG • De infrastructuur is verouderd en niet gemakkelijk te renoveren vanwege de erfgoedstatus van sommige gebouwen • Gebrek aan voldoende omkadering voor onderzoekers • Versnippering van het onderzoek over veel onderzoekseenheden en onderzoeksthema's • Onervarenheid en gebrek aan expertise met betrekking tot technologieoverdracht en economische valorisatie
Kansen • Afstemming tussen de verwachtingen van het Departement EWI ten aanzien van ITG voor wat betreft de onderzoeksopdracht én de ambities van ITG • De interdisciplinaire aard van haar onderzoek uitbreiden • De valorisatie van het onderzoek versterken, zowel economisch als maatschappelijk • Voorbereid zijn op pandemieën en gezondheidsuitdagingen door de klimaatverandering • Financieringsmogelijkheden vanuit competitieve financiering in Vlaanderen en erbuiten verder uitbreiden	Bedreigingen • Benoeming van een nieuwe directeur tijdens een scharniermoment in de levensfase van ITG • Terugvallende onderzoekoutput bij vertrek van gerenommeerde ZAP's • Onzekerheid over de aantrekkelijkheid van het salaris- en arbeidsvoorwaardenpakket op de internationale arbeidsmarkt • Bepaalde onderzoeksfinancieringskanalen zijn niet toegankelijk voor instellingen voor postinitieel onderwijs • Onvoldoende middelen voor de realisatie van het Masterplan Gebouwen en de investering in state-of-the-art-onderzoeksinfrastructuur

Bron: IDEA Consult

Sterke punten

- ITG heeft solide contacten en samenwerkingsverbanden met partnerorganisaties in het Globale Zuiden. Deze diepgewortelde en bestendige verstandhouding met actoren in het Globale Zuiden is uniek en draagt in belangrijke mate bij tot de verwezenlijking van de ambities van ITG. ITG wordt gewaardeerd omwille van de respectvolle en evenwaardige manier waarmee samenwerkingen worden opgezet. De lange traditie bij ITG in het bereiken van kwetsbare bevolkingsgroepen in het Globale Zuiden, vormt steeds meer een unieke troef omwille van de parallellen die er zijn met het bereiken van kwetsbare bevolkingsgroepen in Vlaanderen en Europa (bv. tijdens de COVID-19-pandemie en bij de uitbraak van Mpx).
- Het alumninetwerk is bijzonder sterk. Kenmerkend in de genoemde samenwerkingsverbanden is dat vele ervan voortkomen uit persoonlijke contacten tijdens de studie- of onderzoeksperiode bij ITG. Personen uit het ITG-netwerk vervullen – eens ze terugkeren naar hun land van herkomst – geregeld belangrijke beleids- of adviesfuncties in het Globale Zuiden. Dit resulteert in een vorm van (indirecte) maatschappelijke impact



van ITG.

- Er is een sterke betrokkenheid van het personeel en andere belanghebbenden. Een terugkerend kenmerk tijdens deze evaluatie is dat onderzoekers, andere personeelsleden, leden van de raad van bestuur en andere (bestuurs)organen zeer gehecht zijn aan ITG en haar doel om een verschil te maken. Dit werd geïllustreerd door de betrokkenheid van het personeel in de co-creatie van het ontwerp beleidsplan 2025-2029, waarbij een beroep werd gedaan op substantiële betrokkenheid en inbreng van personeel op verschillende functieniveaus en met verschillende anciënniteit.
- De organisatiestructuur kan als een sterk punt worden beschouwd, met mogelijke uitzondering van het aantal onderzoekseenheden. Er is een brede consensus dat de interdepartementale structuur goed is afgestemd op de verschillende opdrachten van ITG en voldoende mogelijkheden biedt om samen te werken tussen de verschillende expertisegebieden en departementen. De P³-structuur (pathogenen, patiënten, populaties) wordt beschouwd als een sterk punt waarbij deze drie P's elkaar kunnen versterken en noodzakelijk zijn in het aanpakken van uitdagingen op het vlak van de globale gezondheid.
- ITG is toenemend succesvol geweest in het organisatiebreed aantrekken van externe financieringsbronnen via competitieve programma's, zowel op Vlaams als Europees en internationaal niveau
- ITG is een betrouwbare adviseur voor overheden en financiers in Vlaanderen, België, Europa en bij wereldwijde agentschappen zoals de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO). Hierbij verlenen ze expertenadvies en inzichten vanuit het wetenschappelijk onderzoek en nemen ze een actieve rol op in verschillende netwerken waarin ze betrokken zijn (EDCTP3, One Health, enz.).

Zwakke punten

- Ondanks inspanningen, kan de interdisciplinariteit in het onderzoek nog verder worden uitgebreid. Het gebrek aan een specifiek financieringsinstrument binnen ITG voor interdisciplinair onderzoek kan ten dele een verklaring zijn voor het onbenutte potentieel van 'interdisciplinariteit onder één dak'.
- De infrastructuur veroudert en de financiële behoeften om deze te moderniseren zijn aanzienlijk. ITG is gevestigd op een historische erfgoedlocatie, waardoor de mogelijkheden om de gebouwen te moderniseren beperkt zijn. Deze verouderde infrastructuur heeft ook gevolgen voor de aantrekkelijkheid van ITG als werkgever in de internationale 'war for talent' en vormt een grote zorg voor het personeel en andere belanghebbenden.
- Het gebrek aan structurele financiering, met name voor onderzoeksdoeleinden en voor de omkadering van de onderzoeksactiviteiten is een zorg voor ITG. Door dit gebrek aan financiering moeten senior onderzoekers te veel tijd besteden aan administratieve zaken, in plaats van deze tijd te kunnen besteden aan het uitvoeren van onderzoek.
- Op sommige gebieden ontbreekt het ITG aan kritische massa. Het moet ervoor zorgen dat de belangrijkste onderzoeksthema's voldoende aan bod komen, dat de partnerschappen die cruciaal zijn voor het instituut voorrang krijgen boven de eerder bijkomstige en dat de overheadkosten, bijvoorbeeld voor ICT of communicatie, gedekt worden door een voldoende groot budget. Het huidige budget is in dat opzicht erg krap.
- De economische valorisatie van kennis- en onderzoeksresultaten is zowel een kans als een zwakte, gezien de relatieve onervarenheid en beperkte expertise intern. De ervaringen van benchmarkorganisaties of andere onderzoeksinstellingen in Vlaanderen kunnen in deze context nuttig zijn.



Kansen

- De verwachtingen van het Departement EWI ten aanzien van ITG voor wat betreft de onderzoeksopdracht, liggen in lijn met de ambities die ITG heeft uitgedrukt in haar ex-antebeleidsplan 2025-2029, in termen van thematische prioriteiten (pandemische paraatheid, antimicrobiële resistentie, One Health, enz.) en een toegenomen belang van de maatschappelijke impact van ITG. Hoewel de verhoging van de financiering geenszins gegarandeerd is en beter onderbouwd moet worden, betekent deze samenloop van ambities toch een kans.
- Er is meer ruimte om het interdisciplinaire karakter van het onderzoek binnen het “P³-kader” uit te breiden, gezien de complexe uitdagingen op het gebied van gezondheid waarmee we worden geconfronteerd en die een interdisciplinaire aanpak vereisen. Het sterker leggen van de link tussen de klimaatopwarming, de migratiestromen die dit teweeg brengt en de gezondheidsimpact als gevolg, zou een kans kunnen bieden aan ITG om meer visibiliteit te krijgen.
- Er worden momenteel inspanningen geleverd om de valorisatie van het onderzoek te versterken. Dit is een veelbelovende weg om in de toekomst verder te verkennen. Een belangrijk voorbehoud is dat dit niet beperkt is tot valorisatieprojecten voor commerciële doeleinden, maar ook projecten betreft met een meer maatschappelijke toegevoegde waarde. Er zijn verschillende positieve ervaringen die als model kunnen dienen om te repliceren of uit te breiden.
- Beleidsmakers in Vlaanderen en daarbuiten moeten zich steeds meer voorbereiden op pandemieën. ITG heeft bewezen een cruciale partner te zijn in deze context, vooral tijdens de COVID-19-pandemie, maar ook tijdens de bestrijding van Mpox, ebola en andere ziekten. Door pandemische paraatheid blijvend op de (politieke) agenda te zetten, kan ITG haar cruciale rol hierbinnen benadrukken. Ook inzake gezondheidsuitdagingen door de klimaatverandering en grotere mobiliteit kan ITG een sleutelspeler worden.
- ITG heeft sinds 2015 toegang tot financieringsmogelijkheden van het FWO. Er is een kans om nog beter gebruik te maken van de bestaande financieringsmogelijkheden en tegelijkertijd de financieringsinstrumenten waartoe ze toegang heeft uit te breiden. Gezondheidsinitiatieven op Europees niveau (over pandemische paraatheid, AMR, One Health) kunnen een belangrijkere bron van externe financiering voor ITG worden.
- Er blijft een onbenut potentieel om synergieën te verkennen met niet enkel de Vlaamse universiteiten, maar ook met de strategische onderzoekscentra (SOC's) (bv. VIB) en andere kennisinstellingen. Dit geldt op verschillende vlakken zoals het delen van infrastructuur, onderzoeksthema's of activiteiten. Ook de “technology transfer offices” (TTO's) aan de universiteiten kunnen een partner zijn voor ITG bij de verdere uitrol van het HI4A-valorisatie-initiatief.

Bedreigingen

- ITG moet in 2024 een nieuwe directeur aanstellen. Op dit scharniermoment in de levensfase van ITG is het belangrijk dat het juiste profiel wordt aangetrokken en behouden. De directeur dient een sterke ambassadeursfunctie te vervullen en op te treden als het gezicht van ITG. De selectieprocedure is nog des te uitdagender omdat ITG een complexe organisatie is.
- In dezelfde geest staan sommige ZAP's met uitstekende academische referenties op het punt met pensioen te gaan, en blijven (senior) onderzoekers in vergelijking met vroeger minder lang binnen dezelfde organisatie. De onderzoeksoutput dreigt terug te vallen als er geen geschikte opvolgers worden gevonden.



- De wijzigingen in het salaris- en arbeidsvoorwaardenpakket zijn relatief nieuw en het blijft onduidelijk of deze wijzigingen voldoende zullen zijn om ITG concurrentieel te maken ten opzichte van vergelijkbare organisaties in Europa en de rest van de wereld bij het aantrekken van toptalent.
- ITG is geen strategisch onderzoekscentrum (SOC), noch een universiteit, maar wordt er op bepaalde vlakken wel mee gelijkgesteld. Het ontvangt financiering uit verschillende bronnen van de Vlaamse en Belgische overheid, wat de centrale rol van ITG in het aanpakken van wereldwijde gezondheidsproblemen en het bevorderen van onderzoek in tropische geneeskunde weerspiegelt. Toch krijgt het niet dezelfde steun en erkenning als de eerder vermelde onderzoeksinstituten. ITG heeft als instelling voor postinitieel onderwijs nl. geen toegang tot bepaalde onderzoeksfinancieringskanalen en dit kan een belemmering vormen voor het vermogen van ITG om zijn missie en potentiële impact op het gebied van pandemische paraatheid en wereldwijde gezondheid volledig te realiseren.
- Ten slotte ligt er in het Masterplan Gebouwen een grondige en kostelijke renovatie en upgrade van de infrastructuur op tafel. Het is op dit moment nog onduidelijk wie de kosten zal dragen en in welke vorm, wat de langetermijnvooruitzichten van ITG in gevaar kan brengen.

1.6. Aanbevelingen voor ITG

1. Herwerk het ex-antebeleidsplan om de noodzaak van forse opstap in de onderzoeksmiddelen beter te onderbouwen

ITG heeft naar ons aanvoelen een inhoudelijk sterk ex-antebeleidsplan voor de periode 2025-2029 opgesteld met de 'ITG Science Cycle' als centraal raamwerk waaraan belangrijke vernieuwingen zoals het P³-programma, de transformatieve partnerschappen en de HI4A-valorisatiehub, zijn opgehangen. Wij geloven in de bijkomende impact die ITG hiermee in de toekomst kan genereren, zowel in het Globale Zuiden, maar ook in toenemende mate hier in Vlaanderen. ITG blijft evenwel te vaag en te weinig wervend over welke toegevoegde waarde de gevraagde forse opstap in de middelen zou opleveren voor de Vlaamse overheid. Ook wordt er te eenzijdig gekeken naar de overheden om de groeiambities waar te maken, terwijl ITG net onafhankelijker zou moeten worden van de basisfinanciering vanuit het beleidsdomein OV en van de onderzoeksfinanciering vanuit het Departement EWI.

Er moet hierbij meer transparantie geboden worden omtrent de aanwending van de middelen, in het bijzonder wat dit zal betekenen in termen van groei van het aantal onderzoekers en de mate waarin de organisatie deze groei in middelen ook zal kunnen absorberen, in een context van een internationale 'war on talent'. De toekomstige strategische en operationele doelstellingen zijn in belangrijke mate een voorzetting van deze uit het huidige convenant, maar de voorgestelde set van KPI's zou idealiter beter afgestemd worden op deze van andere door EWI ondersteunde onderzoeksinstellingen. Ook moeten er hogere ambitieniveaus gezet worden inzake de streefwaarden van de KPI's, in lijn met de gevraagde forse opstap in de middelen. Momenteel weerspiegelen deze streefwaarden onvoldoende de 'return on investment' die de Vlaamse overheid redelijkerwijze zou mogen verwachten in ruil voor een opschaling van de middelen.

2. Zet sterker in op wetenschappelijke excellentie

ITG heeft in de aflopende convenantsperiode opnieuw ingezet op wetenschappelijke excellentie, wat haar in staat heeft gesteld om haar publicatie-output en impact te versterken. De betere omkadering van de onderzoekers via de verdere uitbouw van de Research Office en de departementale onderzoeksmanagers heeft hiertoe in de



afgelopen convenantsperiode onlosmakelijk bijgedragen. Het strekt dan ook tot aanbeveling om de ingeslagen weg verder te zetten en de institutionele focus op wetenschappelijk onderzoek blijvend te versterken. Dit met het oog op de uitgesproken ambitie om tegen 2035 één van de meest betrouwbare en innovatieve academische instellingen te zijn op het gebied van tropische geneeskunde en volksgezondheid.

Om dit te bereiken moet ITG echter ambitieuzere doelstellingen formuleren, zeker indien er extra onderzoeksmiddelen beschikbaar worden gesteld. De ambitie moet er zijn om de kloof met de zusterinstellingen inzake wetenschappelijke excellentie (bv. citatie-impact) zoveel mogelijk te dichten, zelfs indien dit geen expliciete KPI is. ITG zou idealiter maximaal moeten inzetten op onderzoeksdomeinen en -eenheden waarin het excelleert en indien nodig onderzoekslijnen afbouwen waarin geen excellentie op redelijke termijn kan bereikt worden. Het aantal topics waar rond ITG onderzoek doet, is volgens verscheidene stakeholders te breed, gezien de schaal van het instituut. Om echt impact te hebben, moeten hierin keuzes gemaakt worden. Hierbij kan het zinvol zijn om bij de keuze van onderzoekslijnen meer rekening te houden met de prioriteiten van onderzoeksfinanciers.

Zorg er ook voor dat de (sterk presterende) onderzoekers zoveel mogelijk ontlast worden, onder meer door de Research Office en de departementale onderzoeksmanagers een nog grotere ondersteunende rol te laten spelen. Onderzoek of er, in lijn met de aanbevelingen van het internationale expertenpanel, ook ruimte kan gecreëerd worden voor de directeur om zich ten volle te focussen op de ambassadeursrol, waarbij het beheer van het onderzoek dan eerder kan gelegd worden bij een vicedirecteur. Ook op het niveau van de departementshoofden moet er bekeken worden of meer taken naar een lager niveau gedelegeerd kunnen worden, zodat de departementshoofden meer ruimte krijgen om op strategisch niveau het onderzoeksbeleid vorm te geven en gericht in te zetten op onderzoeksthema's waarmee de meeste impact kan gerealiseerd worden. Trek ook topprofielen aan voor de vervanging van ZAP's die op pensioen gaan, die naast excellentie in onderzoek ook succesvol gebleken zijn in het aantrekken van externe financiering.

3. Bekijk alternatieven voor het rigide systeem van 1 ZAP = 1 onderzoekseenheid = 1 pathologie

In het institutionele ZAP-plan kiest ITG voor een onderzoeksorganisatie waarbij in elk departement 10 onderzoekseenheden worden gehuisvest die zich vaak op één pathologie richten en die plaats geven aan één ZAP. Deze rigide organisatiestructuur gaat in tegen internationale tendensen waarbij er meer interdisciplinair wordt samengewerkt en ook senior onderzoekers onderzoeksteams kunnen leiden en er binnen sommige eenheden meerdere ZAP's actief zijn. Het is onvoldoende onderbouwd waarom elk departement uit 10 eenheden dient te bestaan, het aantal lijkt arbitrair met het oog op een evenwicht tussen de drie onderzoeksdepartementen binnen ITG en niet ingegeven vanuit inhoudelijke of organisatorische keuzes. Deze keuze dient meer flexibel te worden gekoppeld aan geïdentificeerde behoeftes, prioriteiten en uitdagingen.

Een minder rigide organisatiestructuur biedt ook oplossingen voor de te beperkte kritische massa van bepaalde onderzoekseenheden. Het voorgestelde P³-programma is volgens ons een goed pilootproject voor de herdefiniëring van de onderzoeksorganisatie, waarbij de voor- en nadelen van grotere onderzoekseenheden beoordeeld kunnen worden. Doe ook inspiratie op bij zusterinstellingen zoals LSTM.

4. Investeer sterker in het HI4A-initiatief

Vlaamse, maar ook Europese beleidsdoelstellingen hechten in toenemende mate belang aan de valorisatie van fundamenteel en strategisch basisonderzoek. ITG is goed geplaatst om hierop in te spelen. De organisatie heeft immers een overtuigende visie om haar onderzoek meer en beter te valoriseren via het HI4A-initiatief, wat door het internationale expertenpanel als visionair omschreven werd. Het verder uitdragen en operationaliseren van



deze visie, zal ITG helpen om haar multidimensionale impact in het Globale Zuiden, maar ook in Vlaanderen verder te versterken.

De voorziene financiering voor HI4A binnen het ex-antebeleidsplan (K€ 550) beschouwen we evenwel als te krap en het lijkt ons aangewezen om een verder groeipad voor de nabije toekomst uit te stippelen. Hoewel het HI4A-initiatief nog in de kinderschoenen staat en ITG nog ten dele zoekende is in deze materie, zal het belangrijk zijn om snel een strategisch valorisatieplan te ontwikkelen en dit intern en extern te communiceren. Dit is nodig omdat de te volgen strategie doorheen de hele organisatie uitgedragen moet worden en zal het ook door de hele organisatie gedragen moeten worden. Zo moeten onderzoekers weten welke verantwoordelijkheden ze hierin moeten opnemen en welke niet, en welke impact dit kan hebben op partnerschappen en onderzoeksprojecten. Sensibiliseer onderzoekers over het belang van valorisatie van onderzoek en over de verschillende gedaantes die valorisatie kan aannemen. Maak ook duidelijk dat er voldoende ondersteuning ontwikkeld zal worden, vermits dit voor sommigen buiten hun comfortzone zal liggen.

Valorisatie van wetenschappelijk onderzoek is uitdagend en zal de nodige competenties vereisen. In dit verband zal het aldus cruciaal zijn om voldoende competente profielen met ervaring in techtransfer en verwante capaciteiten aan te trekken. We raden ITG ook aan om inspiratie op te doen bij zeer succesvolle en leidende voorbeelden in Vlaanderen zoals het VIB of de techtransfer offices aan de Vlaamse universiteiten. Huur indien nodig ook relevante expertise in techtransfer, IP-management, enz. in om ontbrekende valorisatiecomponenten aan te vullen, en voorzie hiervoor het nodige budget.

5. Zet maximaal in op open samenwerkingen binnen en buiten Vlaanderen

ITG werd door meerdere stakeholders geprezen voor haar bereidheid tot samenwerken met een open vizier en met respect voor de waarde en de waarden van elke partner. Gezien de toenemende complexiteit van de uitdagingen van het wereldwijde gezondheidsbeleid (ten gevolge van klimaatverandering, migratie, enz.) zal het nodig blijven om sterke partnerschappen aan te gaan. Heel wat uitdagingen vereisen immers een internationale en interdisciplinaire aanpak en dit vanuit een systemische blik. Het DNA van open en gelijkwaardige samenwerking dat ITG kenmerkt, is hierbij een niet te onderschatten troef.

Als mogelijk verbeterpunt, raden we aan om samenwerkingen met andere mogelijks minder evidente partners te verkennen zoals ILVO, MEDVIA, imec en hierbij te zoeken naar mogelijkheden om complementair te werken, elk vanuit de eigen sterktes. Maar tegelijk moet ITG ook de autonomie krijgen om zelf te bepalen welke samenwerkingspartners haar voldoende toegevoegde waarde opleveren (in het licht van haar onderzoeksopdracht) en in functie hiervan de inzet van middelen te focussen.

Ook voor de uitrol van haar valorisatie-initiatieven zal ITG wellicht een beroep moeten doen op nieuwe samenwerkingspartners. Onderzoek ook onderbenutte mogelijkheden om kostelijke infrastructuur te delen met partners in Vlaanderen. Toegang tot de VIB-corefaciliteiten kan een passende manier zijn om onderzoek te kunnen verrichten op state-of-the-art-onderzoeksinfrastructuur en kan ook nieuwe of meer intensieve samenwerkingen tot stand brengen.

6. Communiceer sterker over de eigen expertises en profileer je meer

Hoewel de expertise van ITG door veel partijen erkend wordt, is ITG nog te veel een 'hidden champion' en wordt ze op meerdere vlakken over het hoofd gezien en dit ondanks haar wendbaarheid en een veelheid aan expertise onder eenzelfde dak. Zet daarom verder in op een verdere profilering om meer top of mind te zijn bij het brede stakeholdersveld. Zet jezelf via een professionalisering van de communicatiestrategie beter op de kaart. Via de nieuwe podcast 'Transmission' of de Wanda-app die reizigers en gezondheidswerkers informeert over vaccinaties



en gezondheidsrisico's tijdens reizen, heeft ITG alvast bewonderenswaardige stappen gezet naar een grotere bekendheid bij brede stakeholders.

Zorg bij de profilering voor een goed evenwicht tussen de bewezen diepgewortelde en bestendige verstandhouding met actoren in het Globale Zuiden en de toenemende relevantie van het onderzoek in Vlaanderen en Europa, zodat het laatstgenoemde meer duidelijk wordt voor beleidsmakers en andere belanghebbenden in Vlaanderen. De interactie tussen klimaatverandering, mobiliteit en globale gezondheidszorg zou een domein kunnen zijn waarop ITG zich sterker zou kunnen profileren, vermits ze heel wat expertise in huis heeft en dit van groeiend belang is voor beleidsmakers.

1.7. Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid

1. Investeer blijvend in pandemische paraatheid

De COVID-19-pandemie heeft ons abrupt met de neus op de feiten gedrukt en aangetoond welke immense impact een pandemie kan hebben op de samenleving. De economische en maatschappelijke kost was immers immens. Dat er in de toekomst nieuwe pandemieën zullen opduiken is haast zeker, enkel het tijdstip waarop is nog onzeker. Het zou bijgevolg als overheid kortzichtig zijn om de aandacht voor pandemische paraatheid te laten verzwakken in de 'age of pandemics'. Vanuit dit oogpunt is het nodig dat overheden blijvend én substantieel investeren in capaciteit om voldoende voorbereid te zijn.

De klimaatverandering, de internationale mobiliteit en de link die deze hebben met het globale gezondheidsbeleid, hebben ook tot gevolg dat gezondheidsuitdagingen waarrond ITG werkt meer relevant worden in een Vlaamse en Europese context. Denken we hierbij bijvoorbeeld aan tropische muggen die zich verspreiden in Europa.

Gegeven bovenstaande gezondheidsuitdagingen, de bewezen rol die ITG speelde tijdens de COVID-19-pandemie en haar streven naar excellentie, lijkt het ons dan ook vooruitziend om de toelage voor onderzoek van ITG verder te verhogen. Hiermee kan ITG vanuit haar fundamenteel en strategisch basisonderzoek een voortrekkersrol spelen, zowel in Vlaanderen als in Europa en zelfs mondiaal. Het is ook aan te bevelen de organisatie een sterk mandaat te geven om zich hierop te profileren en haar meerwaarde te bewijzen. Deze verhoogde langetermijninvestering moet als doel hebben om later bij een uitbraak veel kosten te besparen en adequaat te kunnen reageren.

Deze verhoogde investering moet ook ruimte geven aan senior onderzoekers en ZAP's om zich meer te kunnen focussen op hun onderzoeksactiviteiten en zo het wetenschappelijk excellentieniveau verder op te voeren en toe te groeien naar de top van de instellingen op dit vlak (zoals de benchmarkinstellingen).

2. Herformuleer de huidige KPI's

ITG is vragende partij om het aantal KPI's te verminderen waarbij er een beter evenwicht gevonden wordt tussen KPI's die de verschillende vormen van impact van de instelling meten en waarbij de lat inzake hefboomeffect op de door EWI geïnvesteerde middelen meer in lijn gebracht wordt met de (lagere) streefwaarden voor andere wetenschappelijke instellingen in Vlaanderen.

- Definieer in samenspraak met ITG KPI's die excellentie in onderzoek in enge zin en op een gepaste wijze meten, maar definieer ook KPI's die andere vormen van impact meten en die met name het nieuwe



HI4A-initiatief moeten opvolgen. Als expertisecentrum inzake het meten van (wetenschappelijke) impact kan ECOOM hierbij advies verlenen.

- Suggesteer een alternatieve KPI (dan deze in het huidige convenant) die ITG stimuleert om competitieve onderzoeksmiddelen aan te trekken en aldus de EWI-middelen maximaal als hefboom te laten fungeren. De KPI die ITG voorstelt, lijkt ons geschikt te zijn, met een streefwaarde in lijn met de investering die het Departement EWI doet. Indien het ambitieuze scenario voorgesteld door ITG wordt gevolgd, kan de streefwaarde die ITG voorstelt ($\pm$ € 30 miljoen in 2029) als ondergrens van de streefwaarde beschouwd worden.
- Zorg voor een beter evenwicht tussen kwalitatieve en kwantitatieve KPI's, waarbij streefwaardes worden aangescherpt indien er additionele onderzoeksmiddelen worden vrijgemaakt.
- Het valt ook te overwegen om (deels) af te stappen van jaarlijkse streefwaardes voor KPI's en in plaats daarvan gewogen gemiddeldes over een langere periode te hanteren.
- Stem de definitie, de streefwaarde en de wijze van meten zoveel als mogelijk af op de KPI's van andere ondersteunde Vlaamse onderzoekinstellingen. De lopende analyse van het O&O&I-systeem in Vlaanderen kan hierbij input geven.

3. Moedig ITG aan om een leidende rol te spelen in Europese en internationale initiatieven

ITG wordt breed gewaardeerd als een loyale partner in samenwerkingsverbanden en geniet een goede reputatie en vertrouwen gegeven haar sterke focus op maatschappelijke impact. De rol die ze op Europees vlak speelde in het tot stand komen van EDCTP3 is exemplarisch in deze.

Moedig ITG aan hierin verder te gaan en om een leidende rol te nemen in voor haar of voor Vlaanderen relevante Europese en internationale initiatieven en ondersteun haar om dit mandaat afdoende op te nemen. Faciliteer dit waar nodig. Concrete voorbeelden zijn internationale onderzoeksinfrastructuren zoals de biomedische die in het kader van de European Strategy Forum on Research Infrastructures (ESFRI)-roadmap werden gerealiseerd en waarin ITG met haar biobank-collectie een rol zou kunnen opnemen. HERA (Health Emergency Preparedness and Response-initiatief op Europees niveau) is een ander voorbeeld. Deze voorstellersrol in Europese of internationale initiatieven heeft niet alleen voordelen voor het onderzoekslandschap in Vlaanderen, maar ook voor ITG. Meer bepaald zal het de visibiliteit van ITG verhogen waardoor ITG onder andere aantrekkelijker zal worden in internationale consortia en dus de toegang tot meer externe financiering kan verbeteren. Ook voor de uitrol van de ambities inzake valorisatie zal een actieve rol binnen HERA wellicht deuren openen voor ITG om met alle actoren binnen de quadruple helix, dus inclusief productiebedrijven, samenwerkingen op te zetten.

4. Hanteer het excellentie-principe bij toegang tot FWO-financiering, niet de instelling waartoe een onderzoeker behoort

We herhalen de tweede aanbeveling die geformuleerd werd bij de evaluatie van FWO in 2023. Daarin werd aanbevolen om erover te waken dat FWO hét huis van elke excellente onderzoeker in Vlaanderen wordt, ongeacht de instelling waartoe deze onderzoeker behoort. Er werd daarbij opgeroepen tot een volledige openstelling van de toegang voor elke onderzoeker in Vlaanderen, onafhankelijk van de instelling. Werk daarom de verschillen inzake ontvankelijkheid van instellingen die kunnen deelnemen aan de programma's verder weg. De ruimere toegang tot het FWO-instrumentarium is voor ITG succesvol gebleken. Een verdere openstelling van het instrumentarium van het FWO kan bijdragen tot meer excellentie in onderzoek en kan ook helpen om state-of-the-



art-onderzoeksinfrastructuur te verkrijgen en internationaal toptalent aan te trekken. Vraag ITG om te verduidelijken welke bijkomende financiering ze via deze FWO-kanalen denkt te kunnen aantrekken.

5. Ondersteun de implementatie van het Masterplan Gebouwen en de infrastructuur-uitdagingen van ITG

Het vinden van voldoende middelen voor het Masterplan Gebouwen (renovatie en onderhoud van de gebouwen in lijn met de reglementering rond erfgoed) en de nood aan (meer) state-of-the-art-onderzoeksinfrastructuur vormen wellicht de belangrijkste uitdagingen voor ITG. ITG kan deze investeringen niet intern financieren met de huidige middelen die ze ter beschikking heeft. Deze uitdagingen vereisen evenwel een oplossing en ze kunnen wegwerken zal ook belangrijk zijn om ITG de uitstraling te geven die het nodig heeft in de internationale 'war on talent'. Maar ook bij de bestrijding van pandemieën wanneer het hebben van voldoende direct inzetbare (test)faciliteiten van cruciaal belang zal zijn, zullen deze investeringen hun nut bewijzen. Kortom, het succes van ITG in de volgende convenantsperiode (en erna) hangt voor een groot stuk af van de implementatie van het Masterplan Gebouwen en het opvangen van de bredere infrastructuuruitdagingen.

Overweeg daarom als Vlaamse overheid extra financiering voor (basis)infrastructuur voor wetenschappelijk onderzoek, waarbij als voorwaarde kan opgelegd worden dat de infrastructuur van ITG interdepartementaal moet kunnen ingezet worden. Zo zal de onderzoeksinfrastructuur alvast een bijkomende interne ontmoetingsplek vormen voor onderzoekers vanuit de verschillende onderzoeksdepartementen binnen ITG. Ook afstemming over en verankering van wederzijds gebruik van de onderzoeksinfrastructuur bij andere Vlaamse onderzoeksinstellingen lijkt ons aangewezen. Het Departement EWI kan hierin een faciliterende rol spelen.

Werk als Vlaamse overheid samen met andere partners (Stad Antwerpen, Provincie Antwerpen, Agentschap Onroerend Erfgoed, enz.) om de nodige middelen te verzamelen. Door de omvang van de investering zal het een gedeelde verantwoordelijkheid worden die over verschillende jaren zal lopen en waarbij één partij niet de oplossing kan bieden.

