



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

Finaal rapport – publieke versie

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	5
1.1.	Het Instituut voor Tropische Geneeskunde (ITG)	5
1.2.	Beleidscontext van de evaluatie van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van ITG	5
1.3.	Opzet van de evaluatie van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van ITG	7
1.4.	Conclusies van de evaluatie	9
1.5.	SWOT	19
1.6.	Aanbevelingen voor ITG	22
1.7.	Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid	25
2 /	Situering van de opdracht	28
2.1.	Context en aanleiding voor de evaluatie	28
2.2.	Doel en beoogde resultaten van de evaluatie van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van ITG	29
2.3.	Mix van methoden	32
2.4.	Leeswijzer voor dit rapport	35
3 /	Beleidscontext- en evolutie	36
3.1.	Vlaamse beleidscontext	36
3.2.	Europese en mondiale beleidscontext	38
3.3.	Conclusies over de positionering en rol van ITG in het O&O&I-ecosysteem	39
4 /	Strategie en doelstellingen van het convenant 2020-2024	40
4.1.	Hoofdpunten van het convenant	40
4.2.	Strategische en operationele doelstellingen	42
5 /	Beleid en governance van de onderzoeksopdracht van ITG	44
5.1.	De institutionele bestuursstructuur van ITG	44
5.2.	Governance van de onderzoeksopdracht van ITG	48



5.3.	Financieringsinstrumenten om excellentie in onderzoek te stimuleren	52
5.4.	Conclusies over de governance van de onderzoeksopdracht van ITG	53
6 /	Opvolging van aanbevelingen van de vorige evaluatie van de onderzoeksopdracht in 2018/2019	57
6.1.	Opvolging aanbevelingen door ITG	57
6.2.	Opvolging aanbevelingen door de Vlaamse overheid	61
6.3.	Conclusies betreffende de opvolging van aanbevelingen uit de vorige evaluatie (2018-2019) van de onderzoeksopdracht van ITG	64
7 /	Inkomsten en uitgaven van ITG	66
7.1.	Inkomsten: evolutie in onderzoeksbudget en gebruik van de subsidie	66
7.2.	Uitgaven: evolutie in onderzoeksuitgaven en totale uitgaven	70
7.3.	Conclusies over de inkomsten en uitgaven van ITG	80
8 /	Benchmarkanalyse	82
8.1.	Visie, missie en achtergrondkenmerken	82
8.2.	Financiering	84
8.3.	Organisatiestructuur onderzoeksopdracht	86
8.4.	Wetenschappelijke output	92
8.5.	Samenwerking en internationale partnerschappen	92
8.6.	Innovatie, impact en valorisatie	94
8.7.	Conclusie benchmarkanalyse	97
9 /	Prestaties, resultaten en impact	99
9.1.	Beoordeling van de belangrijkste prestatie-indicatoren binnen het convenant	99
9.2.	Wetenschappelijke impact van de onderzoeksactiviteiten van ITG	100
9.3.	Wisselwerking tussen onderzoeksactiviteiten op de onderwijsopdracht	107
9.4.	Impact van ITG via partnerschappen en het alumninetwerk	107
9.5.	Maatschappelijke impact van ITG	109
9.6.	Conclusies prestaties, resultaten en impact van ITG	111
10 /	Beoordeling ontwerpbeleidsplan 2025-2029	114
10.1.	Visie, missie en waarden	114
10.2.	Ambities voor 2035 en institutionele doelstellingen voor 2025-2029	115
10.3.	Doelstellingen van de onderzoeksopdracht 2025-2029	118



10.4.	Financieel plan 2025-2029	125
10.5.	Aandachtspunten vanuit het Departement EWI over de toekomst van ITG	132
10.6.	Conclusies over het ontwerpbeleidsplan 2025-2029 van ITG	134
11 /	SWOT-analyse	137
11.1.	Sterke punten	138
11.2.	Zwakke punten	138
11.3.	Kansen	139
11.4.	Bedreigingen	140
12 /	Aanbevelingen	141
12.1.	Aanbevelingen voor ITG	141
12.2.	Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid	144
A.1 /	Lijst van geïnterviewde personen	148
A.2 /	Evaluatievragen	150
A.3 /	ECOOM bibliometrische analyse	154
A.4 /	Rapport van het internationale expertpanel	155





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 dit rapport. 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 voorliggend rapport 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 onderzoeksinstelling 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 cijfers 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 bevraagde 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.

- Suggereer 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.





2 / Situering van de opdracht

2.1. Context en aanleiding voor de evaluatie

Het Instituut voor Tropische Geneeskunde (ITG), opgericht in 1906, is conform de Codex Hoger Onderwijs²⁴ een Vlaamse instelling voor postinitieel onderwijs²⁵ 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 meer dan 50% 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. 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. Een enkel voorbeeld: in 2023 vonden 46.000 patiëntenconsultaties plaats.

De opdracht en de organisatie van ITG worden geregeld door een aantal onderwijsdecreten (cf. Codex Hoger Onderwijs) van de Vlaamse overheid 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 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.

²⁴ Het gecodificeerd decreet van 11 oktober 2013 betreffende het hoger onderwijs (zie ook <https://codex.vlaanderen.be/PrintDocument.aspx?id=1023887&datum=&qeannotateerd=false&print=true#H1064978> voor de huidige versie).

²⁵ 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;



Met betrekking tot de *wetenschappelijke onderzoeksopdracht* van het instituut werd voor de periode 2020-2024 tussen ITG en (het (voormalige)²⁶ beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie (verder afgekort als EWI²⁷) van) de Vlaamse overheid een meerjarenconvenant afgesloten en dit conform de bepalingen van het W&I-decreet. Het convenant voorziet voor 2024i in een subsidie van € 5,44 miljoen aan ITG om wetenschappelijk onderzoek uit te voeren. 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 de 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.

2.2. Doel en beoogde resultaten van de evaluatie van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van ITG

Het W&I-decreet stelt dat de onderzoeksprestaties van de instellingen voor postinitieel onderwijs (en dus van ITG) geëvalueerd moeten worden. Het convenant 2020-2024 vermeldt dat de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van ITG voor 30 juni 2024 geëvalueerd moet worden 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 dit rapport. 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 beheersovereenkomst²⁸. 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.

Zoals aangegeven in het convenant 2020-2024 moet de evaluatie (van de onderzoeksopdracht van ITG) in het bijzonder rekening houden met:

- Het beleidsplan of strategisch plan voor de periode 2020-2024, inclusief het onderzoeksbeleidsplan;
- Het behalen van de strategische en operationele doelstellingen en KPI's;
- De jaarverslagen die ITG tijdens de duur van het convenant heeft overgemaakt;
- Het zelfevaluatie-rapport²⁹ (zowel ex post als ex ante) dat ITG heeft opgesteld;

²⁶ 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.

²⁷ EWI staat voor Economie, Wetenschap en Innovatie.

²⁸ Hiervoor stelde AHOVOKS een evaluatiecommissie samen die ter plaatse een evaluatie uitvoerde.

²⁹ Deze zelfevaluatie is een vertrouwelijk werkdocument in het kader van de evaluatie en is bijgevolg niet publiek beschikbaar. Deze zelfevaluatie omvat zowel een ex-post- als een ex-anteluik.



- Een bibliometrische analyse³⁰;
- Het oordeel van een internationaal panel van experts dat daartoe onder andere een bezoek ter plaatse brengt;
- De implementatie van het plan van aanpak met het oog op de aanlevering van informatie aan FRIS³¹;
- Een benchmark met andere vergelijkbare onderzoekscentra;
- Een analyse van de impact van ITG op het Vlaamse wetenschappelijke, economische en maatschappelijke weefsel;
- De invulling van de beoogde man/vrouw-verhouding binnen ITG

Het Departement EWI van de Vlaamse overheid heeft via een aanbestedingsprocedure 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 EWI³². 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 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 na te kijken met het oog op de verbetering van materiële fouten. In voorliggend rapport zijn de vastgestelde materiële fouten gecorrigeerd.

De uitvoering van deze opdracht heeft geleid tot dit eindrapport met een reeks aanbevelingen om zowel de samenwerking tussen de Vlaamse overheid en ITG in een nieuw convenant (2025-2029) te optimaliseren, als met betrekking tot de rol en positie van ITG in opeenvolgende beleidskaders (systemische dimensie). De evaluatie van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van ITG vond plaats in de periode december 2023-juni 2024.

Deze evaluatie van de onderzoeksopdracht van ITG bestaat uit een ex-postluik en een ex-anteluik. Hoewel beide delen belangrijk zijn, ligt de nadruk op het ex-anteluik, aangezien het doel is om lessen te trekken voor de toekomst. Het ex-postluik werd uitgevoerd op een hoog aggregatieniveau en hield rekening met het feit dat beleidsdoelstellingen geëvolueerd kunnen zijn in de periode waarop het convenant betrekking heeft. Daarnaast werd ernaar gestreefd, voor zover mogelijk en relevant, om ook de prestaties van verschillende entiteiten binnen ITG te evalueren.

Tabel 1 geeft een overzicht van de belangrijkste onderwerpen in de evaluatie van de onderzoeksopdracht van ITG, uitgesplitst in het ex-post- en ex-anteluik.

³⁰ Uitgevoerd door ECOOM. ECOOM is het expertisecentrum voor onderzoek en ontwikkelingsmonitoring in Vlaanderen. Zie ook <https://www.ecoom.be>.

³¹ FRIS staat voor de Flanders Research Information Space. FRIS verzamelt al het publiek gefinancierde onderzoek in Vlaanderen. 33.000 onderzoeksprojecten. 80.000 onderzoekers. 378.000 wetenschappelijke publicaties. Zie ook <https://www.ewi-vlaanderen.be/en/fris-flanders-research-information-space>.

³² 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 AHOVOKS (Agentschap Hoger Onderwijs en Volwassenenonderwijs, Kwalificaties en Studietoelagen). Verder werd in deze stuurgroep ook een vertegenwoordiger van de bevoegde minister (i.e. de minister bevoegd voor het wetenschaps- en innovatiebeleid) 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.



Tabel 1: Focus van de evaluatie van de onderzoeksopdracht van ITG

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	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)
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 ▶ 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	

Bron: IDEA Consult

2.3. Mix van methoden

De focus van de evaluatie (zie [Tabel 1](#)) werd vertaald in een reeks van evaluatievragen³³ die het kader vormen voor deze evaluatie. Om deze vragen zo goed mogelijk te beantwoorden, werd een mix van methoden gebruikt ('triangulatie'). Deze werden gericht en gecombineerd ingezet om de verschillende evaluatievragen te beantwoorden, zoals weergegeven in [Tabel 2](#).

³³ Deze lijst van evaluatievragen werd door de consultant opgesteld en besproken met de stuurgroep en met het evaluatievoorwerp en finaal gevalideerd door de stuurgroep. Deze zijn ook terug te vinden als bijlage [A.2 /](#).



Tabel 2. Overzicht van de evaluatiethema's en -methodes voor de evaluatie van de onderzoeksopdracht van ITG

	Document-analyse	Diepte-interviews	Panel van internationale experts	Beleids-workshop	Benchmark	Bibliometrische analyse ECOOM
Beleidsplanning en -uitvoering	X	X	X			
Werking, beheer en bestuur, inclusief financiële analyse	X	X	X		X	
Resultaten en impact	X	X	X		X	X
Ontwerp-beleidsplan 2025-2029	X	X	X	X	(X)	
ITG in relatie tot het bredere W&I-systeem (rol, positie en bijdrage aan beleidskaders en -agenda's)	X	X	X	X	X	
Conclusies en aanbevelingen	X	X	X	X	X	X

Hieronder lichten we elk van de methoden kort toe.

► Documentanalyse

Er werd een analyse van de beschikbare documenten en gegevens uitgevoerd. Dit betrof voornamelijk documentatie die door ITG³⁴ en de Vlaamse overheid (in het bijzonder het Departement EWI) ter beschikking werd gesteld. Dit werd ook aangevuld met eigen inzichten, die we bijvoorbeeld uit recente Europese opdrachten hebben opgedaan³⁵.

► Diepte-interviews

De inzichten die we afleidden uit de analyse van de beschikbare documenten en gegevens werden aangevuld en verrijkt op basis van een uitgebreide reeks diepte-interviews (zie bijlage A.1 /). Ten eerste hebben we interviews gehouden met vertegenwoordigers van ITG, zoals leden van de raad van bestuur en van adviesraden. Ten tweede interviewden we beleidsmakers van verschillende beleidsdomeinen en -niveaus en andere belanghebbenden met wie ITG samenwerkt. Ten slotte spraken we ook met enkele Europese en internationale belanghebbenden, in het bijzonder vertegenwoordigers van de samenwerkingspartners van ITG in het Globale Zuiden en van de geselecteerde benchmarkinstellingen.

³⁴ Dit houdt ook de zelfevaluatie van ITG in, die in het kader van deze opdracht opgesteld werd. Deze zelfevaluatie is een vertrouwelijk werkdokument in het kader van de evaluatie en is bijgevolg niet publiek beschikbaar. Deze zelfevaluatie omvat zowel een ex-post- als een ex-anteluik.

³⁵ We denken hierbij aan de verschillende MORE-studies rond de mobiliteit van onderzoekers, de studie naar kennisecosystemen in de nieuwe ERA, en de Mutual Learning Exercise (MLE) inzake onderzoekscarrières.



► Panel van internationale experts

Er is een panel van 3 internationale experts samengesteld³⁶ dat op 22 en 23 april 2024 een tweedaags bezoek bracht aan ITG. De bevindingen van het panel werden meegenomen in de evaluatie, maar werden ook apart opgenomen als bijlage A.4 / bij deze eindrapportering over de evaluatie. Het expertenpanel bestond uit:

- Professor Anna-Karin Hurtig (Universiteit van Umeå, Zweden) – ook betrokken bij de evaluatie 2018/2019 van de onderzoeksopdracht van ITG;
- Professor Emerita Theresa Gyorkos (McGill University, Canada);
- Professor Kabir Sheikh (University College Londen, Verenigd Koninkrijk).

Een specifiek aandachtspunt in de organisatie van het expertpanel van ITG was de afstemming met de evaluatiecommissie die in het kader van de OV-beheerovereenkomst 2020-2024 een evaluatie van deze overeenkomst moest uitvoeren. Deze evaluatie werd georganiseerd in opdracht van en door het Agentschap Hoger Onderwijs en Volwassenenonderwijs, Kwalificaties en Studietoelagen (AHOVOKS) van het beleidsdomein OV.

► Internationale benchmark

Er werd ook een internationale benchmark opgezet om de bibliometrische analyse van ITG door ECOOM – waarin er ook een benchmark is opgenomen³⁷ – aan te vullen en de prestaties van ITG te positioneren binnen het bredere kader waarin het opereert. De instellingen die werden geselecteerd³⁸ voor de internationale benchmark zijn:

- Institut Pasteur Parijs (IPP), Frankrijk;
- Liverpool School of Tropical Medicine (LSTM), Verenigd Koninkrijk;
- Swiss Tropical and Public Health Institute (STPH), Zwitserland.

De vergelijking met de benchmarkinstellingen werd niet alleen gemaakt op basis van een analyse van (onderzoeks)resultaten, maar ook op basis van interviews met sleutelfiguren bij deze benchmarkinstellingen die waren bedoeld om contextinformatie te krijgen en te peilen naar mogelijke verklaringen voor verschillen en ook om strategische inzichten te verwerven.

► Toekomstgerichte beleidsworkshop

Voor het ex-anteluid van de evaluatie werd een toekomstgerichte beleidsworkshop georganiseerd met vertegenwoordigers van het Vlaamse en federale beleidsniveau en met een vertegenwoordiger van EDCTP. Deze beleidsworkshop had als doel om de toekomstplannen van ITG, de verwachtingen van het Departement EWI ten aanzien van de toekomst van ITG en de belangrijkste bevindingen van het panel van internationale experts te bespreken. De beleidsworkshop was gericht op het vinden van de meest optimale impactpaden en een optimale integratie van ITG in het Vlaamse, Europese en internationale onderzoekslandschap rond mondiale gezondheid en tropische ziekten. Behalve het identificeren van de meest optimale impactpaden, had deze workshop ook als doel om de kritische succesfactoren te bepalen en acties te definiëren om deze impactpaden te realiseren. Daarnaast werd ook besproken met welke partners ITG idealiter samenwerkt en hoe ITG maximaal kan bijdragen tot de opeenvolgende doelstellingenkaders.

³⁶ De samenstelling van het expertenpanel werd, conform de evaluatiepraktijk van het Departement EWI, bepaald in overleg met het evaluatievoorwerp en finaal gevalideerd door de stuurgroep.

³⁷ De benchmarkinstellingen waren: Institut Pasteur Paris, Swiss Tropical and Public Health Institute, Bernard Nocht Institute for Tropical Medicine en Liverpool School of Tropical Medicine.

³⁸ De keuze van de benchmarkinstellingen werd, conform de evaluatiepraktijk van het Departement EWI, bepaald in overleg met het evaluatievoorwerp en finaal gevalideerd door de evaluatiestuurgroep.



2.4. Leeswijzer voor dit rapport

In dit inleidende hoofdstuk hebben we de context en aanleiding van deze evaluatie en de gevolgde evaluatiemethode geschetst. De rest van dit rapport is georganiseerd volgens de verschillende onderdelen zoals gedefinieerd in het opdrachtbestek dat door het Departement EWI is opgesteld als leidraad voor deze evaluatieopdracht. Met name de volgende elementen worden in dit eindrapport toegelicht of geanalyseerd:

- ▶ Een beknopte beschrijving van de beleidscontext en evoluties hierbinnen en de mate waarin ITG gepositioneerd is binnen deze beleidscontext en ertoe heeft bijgedragen.
- ▶ Analyse en beoordeling van de mate waarin de strategische en operationele doelstellingen van het convenant 2020-2024 tussen ITG en de Vlaamse overheid met betrekking tot de onderzoeksopdracht van ITG zijn gerealiseerd, evenals de evolutie van de streefwaarden op de kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) en een vergelijking met de evaluatie van 2018/2019;
- ▶ Analyse en beoordeling van het beleid inzake en de governance van de onderzoeksopdracht van ITG;
- ▶ Evolutie en beoordeling van de mate waarin rekening is gehouden met de conclusies en aanbevelingen van de vorige evaluatie, mede gezien de veranderende (beleids)context;
- ▶ Financiële analyse van het gebruik van de subsidie en de mate waarin extra middelen werden aangetrokken (hefboommechanisme);
- ▶ Een benchmarkanalyse waarin ITG wordt vergeleken met drie vergelijkbare instellingen;
- ▶ Analyse en beoordeling van de prestaties, resultaten en impact van ITG, inclusief de belangrijkste bevindingen van de bibliometrische analyse van ITG-onderzoek (uitgevoerd door ECOOM);
- ▶ Analyse en beoordeling van het ontwerpbeleidsplan van ITG voor de periode 2025-2029 en beoordeling van de mate waarin het spoort met de verwachtingen van het Departement EWI ten aanzien van de toekomst van ITG;
- ▶ Een SWOT-analyse waarin alle voorgaande hoofdstukken beknopt worden samengevat;
- ▶ Een reeks van aanbevelingen, zowel gericht aan ITG als aan de Vlaamse overheid.

Elk hoofdstuk begint met een eerder beschrijvend deel en eindigt meestal met conclusies over de prestaties van ITG met betrekking tot de verschillende evaluatiedimensies.





3 / Beleidscontext- en evolutie

3.1. Vlaamse beleidscontext

Het WEWILS-beleidsdomein (Werk, Economie, Wetenschap, Innovatie, Landbouw en Sociale Economie) valt onder de verantwoordelijkheid van de Vlaamse minister van Economie, Innovatie, Werk, Sociale Economie en Landbouw. Vlaanderen wil een koploper zijn in de Europese kennismaatschappij en -economie door verder te bouwen op en gebruik te maken van zijn bestaande kennisbasis en door zijn innovatiepotentieel te verhogen. Samenhangend met de investering in een excellente kennisbasis, is er een focus op de omkadering van onderzoekers. De ambitie van Vlaanderen om een succesvolle kennismaatschappij te zijn, kan enkel gerealiseerd worden als het blijft investeren in hoogstaand onderzoek en excellente onderzoekers. De wettelijke basis voor het Vlaamse Wetenschaps- en Innovatiebeleid (W&I-beleid) in het algemeen wordt geleverd door het eerder vermelde W&I-decreet. Meer specifiek voorziet dit decreet onder andere in de wettelijke basis voor onderzoeksfinanciering voor een aantal instellingen en voor instrumenten die onderzoeksfinanciering verstrekken binnen het W&I-domein. Het Instituut voor Tropische Geneeskunde (ITG) is als instelling voor postinitieel onderwijs één van de instellingen die in aanmerking komt voor specifieke onderzoeksfinanciering in het kader van het W&I-decreet.

Het regeerakkoord 2019-2024 van de Vlaamse Regering beschrijft de beleidsambities voor de huidige legislatuur, waarbij 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 de "Regional Innovation Scoreboard" (RIS)). In het hoofdstuk "Economie en innovatie" van eerder vermeld regeerakkoord benadrukt de Vlaamse overheid de belangrijke rol van de vier actoren binnen de 'quadruple helix' – kennisinstellingen, bedrijven, overheden en burgers – waarvan ITG ook deel uitmaakt. Door samen te werken binnen een co-creatief en transformatief W&I-model kunnen zij maximale economische en maatschappelijke impact creëren. Twee strategische prioriteiten zijn bijzonder relevant voor het beleid ten aanzien van ITG: als Vlaanderen investeren in gunstige voorwaarden voor een sterk onderzoeks-, ontwikkelings- en innovatiesysteem (O&O&I-systeem) en verder investeren in de interactie tussen de actoren van het O&O&I-systeem.

Naast het actualiseren van de samenwerking tussen de quadruple-helix-actoren en in het bijzonder tussen het onderzoekslandschap en het bedrijfsleven, bevat het regeerakkoord 2019-2024 van de Vlaamse Regering diverse andere voorstellen die van toepassing (kunnen) zijn op instellingen voor postinitieel onderwijs, zonder dat ITG expliciet wordt genoemd. Zo wil Vlaanderen sterk inzetten op *Open Science en Open Data*. Van kennisinstellingen wordt verwacht dat zij hierrond beleid voeren. Specifiek met betrekking tot data heeft ITG FOSB³⁹-middelen ontvangen van het Departement EWI en met betrekking tot digitale transitie in het kader van de COVID-19-pandemie heeft ITG ook middelen ontvangen van het beleidsdomein OV.

De beleidsnota Economie, Wetenschappelijk Onderzoek en Innovatie 2019-2024 vermeldt ITG als een van de instellingen die moet bijdragen aan de overkoepelende doelstellingen "Fundamenteel toponderzoek in specifieke domeinen" en "Domeinspecifiek fundamenteel wetenschappelijk onderzoek." Meer specifiek voert ITG

³⁹ Flemish Open Science Board. Zie ook <https://www.ewi-vlaanderen.be/nieuws/flemish-open-science-board-fosb-opgericht>



wetenschappelijk onderzoek uit naast de opdrachten die het heeft op het vlak van onderwijs en dienstverlening. De wetenschappelijke missie van ITG, zoals vermeld in de beleidsnota, is gericht op het uitvoeren en bevorderen van wetenschappelijk onderzoek, onderwijs en dienstverlening op het gebied van gezondheid van mens en dier⁴⁰, met een focus op tropische en aanverwante ziekten, gezondheidsproblemen en gezondheidszorg in ontwikkelingslanden. Onder de doelstellingen “Impactvolle innovatie in bedrijven en clusters en optimale kennisverspreiding” en “Versterking van de innovatiekracht van bedrijven” van de genoemde beleidsnota is het de bedoeling dat ITG zich inzet voor innovatie en technologietransfer in het kader van de speerpuntcluster “gepersonaliseerde geneeskunde”. Toponderzoeksinstituten moeten namelijk ook wetenschap met toepassingen verbinden.

In de eerdergenoemde beleidsnota werden ook verwachtingen geuit ten aanzien van ITG met betrekking tot een groei in terugkerende of eenmalige middelen. Zo werd vanaf 2021 een verhoging van de jaarlijkse subsidie met 1 miljoen euro voorzien om de ambitieuze onderzoeksdoelstellingen van ITG te ondersteunen, en werd een eenmalige investeringssubsidie (boekjaar 2019) van 1 miljoen euro voorzien voor de bouw van een ultramodern insectarium⁴¹ (ten behoeve van haar toonaangevende onderzoek naar door insecten overgedragen ziekten en dus kaderend in de strijd tegen potentieel wereldwijde gezondheidsbedreigingen).

Er zijn ook inhoudelijke vermeldingen van ITG in de verschillende jaarlijkse Beleids- en Begrotingstoelichtingen (BBT's) betreffende de begrotingen voor de periode 2020-2024. Sommige van deze BBT's werken de hierboven vermelde doelstellingen verder uit. Bijzonder relevant is de BBT begroting 2022 waarin de subsidieverhoging van 1 miljoen euro wordt aangekondigd, die werd gerealiseerd via een addendum bij het convenant 2020-2024 tussen de Vlaamse overheid en ITG (zie sectie 4.1). Deze subsidieverhoging met betrekking tot de onderzoeksopdracht, werd ingegeven door de COVID-19-pandemie (en de nood aan pandemische paraatheid). Ten slotte ontstond er in 2022 ook een speerpuntcluster rond gepersonaliseerde geneeskunde, MEDVIA genaamd. Deze evolutie is relevant voor ITG omdat het betrekking heeft op innovatie en technologieoverdracht bij ITG.

Een andere belangrijke ontwikkeling binnen het Vlaamse beleid betreft de Vlaamse Brede Heroverweging (VBH) die in 2021 werd uitgevoerd en die ook relevant is voor onderzoeksinstituten zoals ITG. Op basis van de ervaring met deze eerste oefening in 2021, zullen in Vlaanderen op regelmatige basis uitgaventoetsingen worden opgezet en is er een wetgevend kader uitgewerkt om dergelijke toetsingen te organiseren. De resultaten uit deze eerder vermelde Vlaamse Brede Heroverweging kunnen ook input leveren voor deze evaluatie.

Tot slot vermelden we ook het Beleidsplan wetenschapscommunicatie 2022-2030^{42 43}, waarbij de instellingen die worden ondersteund door het Departement EWI, waaronder ITG, bijdragen aan het bereiken van de strategische doelstellingen opgenomen in dit beleidsplan. Deze doelstellingen zijn:

- ▶ Vlaanderen op de kaart zetten als topregio op het vlak van wetenschap, technologie en innovatie;
- ▶ Het brede publiek duidelijk, eenvoudig en genuanceerd informeren over de voortgang en de doorbraken in deze domeinen;
- ▶ Iedereen sensibiliseren voor het maatschappelijk, economisch en cultureel belang van wetenschappen en technologie;

⁴⁰ Intussen werd de missie van ITG bijgesteld waarbij er niet langer een focus is op de gezondheid van dieren (wel nog op zoönoses), zie ook art. 3 van de ITG-statuten (<https://www.itg.be/nl/statuten>).

⁴¹ ITG komt niet in aanmerking voor financiering middelzware onderzoeksinfrastructuur via het Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek Vlaanderen (afgekort FWO) aangezien dit instrument enkel openstaat voor onderzoeksgroepen aan universiteiten in de Vlaamse Gemeenschap. FWO is een financieringsagentschap dat fundamenteel en strategisch basisonderzoek (zowel onderzoeksmandaten, onderzoeksprojecten, onderzoeksinfrastructuur, enz.) financiert. Zie ook <https://www.fwo.be/>.

⁴² In het regeerakkoord 2019-2024 van de Vlaamse Regering, kende de Vlaamse Regering al een groter gewicht toe 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, overheid en burgers.

⁴³ Zie https://www.ewi-vlaanderen.be/sites/default/files/downloads/bestanden/beleidsplan_wetenschapscommunicatie_2022-2030.pdf



- Jongeren stimuleren tot studie- en beroepskeuzes in deze STEM-richtingen.

3.2. Europese en mondiale beleidscontext

De voorbije decennia vonden op internationaal vlak evoluties plaats inzake wetenschappelijk onderzoek die ook relevant zijn voor deze evaluatie van de onderzoeksopdracht van ITG. Vooral de internationalisering van het hoger onderwijs en onderzoek is steeds belangrijker geworden, net als de maatschappelijke verantwoording en impact van onderzoek. Deze evoluties hebben ook een invloed gehad op Vlaanderen en het Vlaamse instrumentarium voor de ondersteuning van wetenschappelijk onderzoek. Daarnaast zijn ook de beleidsondersteunende en financieringsinstrumenten op Europees niveau mee geëvolueerd met de Europese beleidslijnen. De Europese context heeft impact in Vlaanderen, en in dit specifieke geval op ITG. Daarom is het voor de evaluatie van de onderzoeksopdracht van ITG essentieel om een goed begrip te hebben van deze Europese context.

Belangrijke mijlpalen voor de onderzoeksopdracht van ITG zijn deze met betrekking tot de invoering en vernieuwing van de Europese Onderzoeksruimte (meer courant wordt de Engelstalige term European Research Area gebruikt, afgekort als ERA). In de ERA Policy Agenda worden er 20 ERA-acties⁴⁴ geformuleerd die moeten bijdragen tot de realisatie van deze ERA. In de context van ITG zijn met name ERA-acties 3, 4 en 7 het meest relevant. ERA-actie 3 behandelt de hervorming van "*onderzoeksevaluatie*" en dit op alle niveaus, en dus van het niveau van de individuele onderzoeker tot op het regionale of nationale niveau. Eveneens relevant is ERA-actie 4 inzake "*aantrekkelijke onderzoeks carrières*" in het algemeen en "*intersectorale mobiliteit*" als specifiek aandachtspunt hierbij. ERA-actie 7 inzake "*betere kennisvalorisatie*" is ook relevant voor ITG.

Een andere relevante Europese beleidsontwikkeling is de European & Developing Countries Clinical Trials Partnerships (EDCTP) waaraan ITG deelneemt met de steun van de Vlaamse en federale overheid sinds de start van dit programma in 2003. De EDCTP Association beheert nu samen met de Europese Commissie het "Global Health EDCTP3"-partnerschap. Dit "African-European Infectious Disease Research Partnership" is de opvolger van de "European and Developing Countries Clinical Trials Partnership"-programma's 1 & 2⁴⁵. ITG speelt een leidende rol in dit hernieuwde partnerschap in de context van het Vlaams/Belgische life-sciences-ecosysteem en neemt ook de expertrol voor België op in de General Assembly van de EDCTP Association. ITG is ook geselecteerd als lid van de Global Health EDCTP3 Stakeholder Group. ITG wordt door de Europese Commissie erkend als rolmodel in het zoeken naar synergetische samenwerking tussen capaciteitsopbouw en onderzoek in haar onderzoekssamenwerking met institutionele partners in het Globale Zuiden.

Tijdens de lopende convenantsperiode en specifiek tijdens de COVID-19-pandemie werd duidelijk dat Europa op politiek, infrastructureel en zelfs onderzoeksniveau niet voldoende voorbereid was op een wereldwijde gezondheids crisis. Daarom lanceerde Europa het project BE READY⁴⁶ met als doel het organiseren en opzetten van de nodige Europese partnerschappen met het oog op pandemische paraatheid. Onderdeel van het project is de ontwikkeling van een strategische onderzoeks- en innovatieagenda (Strategic Research and Innovation Agenda, SRIA). Deze SRIA omvat twee hoofdassen: de eerste richt zich op "Onderzoek en gezondheid", terwijl de tweede rekening houdt met "Onderzoek en innovatie op het gebied van gezondheid en biotechnologie".

Een laatste beleidsinitiatief op Europees niveau dat relevant is voor ITG is de EU-actie inzake antimicrobiële resistentie (AMR)⁴⁷. In 2019 heeft de Wereldgezondheidsorganisatie WHO AMR uitgeroepen tot een van de tien grootste mondiale bedreigingen voor de volksgezondheid waarmee de mensheid wordt geconfronteerd⁴⁸ en in 2022 hebben de Europese Unie en haar Lidstaten AMR ook aangemerkt als een van de drie grootste prioritaire

⁴⁴ Zie ook https://research-and-innovation.ec.europa.eu/system/files/2021-11/ec_rtd_era-policy-agenda-2021.pdf

⁴⁵ EDCTP1 liep van 2003 tot en met 2015, EDCTP2 van 2014 tot en met 2024. EDCTP3 werd in 2021 opgezet en zal lopen tot en met 2031.

⁴⁶ <https://beready4pandemics.eu/>.

⁴⁷ https://health.ec.europa.eu/antimicrobial-resistance/eu-action-antimicrobial-resistance_en.

⁴⁸ <https://www.who.int/news-room/spotlight/ten-threats-to-global-health-in-2019>



bedreigingen voor de gezondheid⁴⁹. In juni 2023 heeft de Europese Raad een aanbeveling aangenomen over het intensiveren van EU-acties ter bestrijding van AMR in het kader van een "One Health"-aanpak.

Op mondiaal niveau was het 13^{de} General Programme of Work 2019-2023⁵⁰ (GPW13) van de Wereldgezondheidsorganisatie WHO ook relevant voor ITG. Dit strategische document vat de missie van WHO samen, namelijk gezondheid bevorderen, de wereld veilig houden en de kwetsbaren dienen. GPW13 definieert drie strategische prioriteiten: het bereiken van universele gezondheidsdekking, het aanpakken van noodsituaties op gezondheidsgebied en het bevorderen van gezondere bevolkingen. Noodsituaties met een grote impact op de gezondheid (epidemieën, pandemieën, enz.) en de opkomst van antimicrobiële resistentie worden genoemd als bedreigingen waarmee de wereld wordt geconfronteerd.

3.3. Conclusies over de positionering en rol van ITG in het 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"⁵¹. Eind 2023 richtte ITG zijn valorisatie-eenheid "Health Innovation for All" (HI4A) op, die de ambitie heeft om een centrale pijler van haar innovatie- en impactagenda te worden.

ITG droeg 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) 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. Ook de interne focus van ITG op pandemische paraatheid en 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 bijvoorbeeld ook een actieve bijdrage aan WHO-richtlijnen via deskundig advies voor de behandeling van patiënten met viscerale leishmaniasis⁵² en co-infectie met HIV, door veel bewijs aan te leveren via projecten in Oost-Afrika die door ITG werden geleid of waarbij ITG een belangrijk consortiumlid was. 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.

⁴⁹ HERA factsheet - GEZONDHEIDSUNIE: Identificatie van top 3 prioritaire gezondheidsbedreigingen - Europese Commissie (europa.eu).

⁵⁰ <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/324775/WHO-PRP-18.1-eng.pdf>

⁵¹ ITG formuleert deze ambitie in haar ex-antebeleidsplan 2025-2029.

⁵² Leishmaniasis is een ziekte die wordt veroorzaakt door een eencellige parasiet (protozoa) van het geslacht *Leishmania*, die op mensen wordt overgedragen door beten van zandvliegen. De symptomen bij de mens hangen af van de ernst van de infectie en het type leishmaniasis. In België zijn alle gevallen reisgebonden. Bij viscerale leishmaniasis, de ernstigste vorm van de ziekte en ook bekend als kala azar, worden inwendige organen aangetast. Patiënten lijden aan vergroting van milt en lever, koorts, gewichtsverlies en bloedarmoede. De viscerale vorm kan dodelijk zijn zonder behandeling, maar kan ook latent zijn of slechts milde symptomen veroorzaken, afhankelijk van de weerstand van de gastheer.

Zie ook <https://www.sciensano.be/nl/gezondheidsonderwerpen/leishmaniasis>





4 / Strategie en doelstellingen van het convenant 2020-2024

In dit hoofdstuk gaan we in op de strategie en doelstellingen met betrekking tot de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van ITG zoals gespecificeerd in het convenant 2020-2024 en het addendum daarbij (en hoe de doelstellingen tijdens de looptijd van het convenant zijn geëvolueerd). We zullen inzicht geven in het antwoord op de vraag of deze doelstellingen zijn gehaald en eventuele verbeterpunten identificeren. De in 2018/2019 uitgevoerde evaluatie van de onderzoeksopdracht van ITG zal in dit verband een nuttig referentiedocument zijn. Dit hoofdstuk heeft geen betrekking op de institutionele doelstellingen die zijn vastgelegd in de beheerovereenkomst 2020-2024 tussen ITG en het beleidsdomein OV.

4.1. Hoofdpunten van het convenant

Het convenant werd afgesloten conform de bepalingen van titel IV, hoofdstuk 3 van het W&I-decreet en heeft tot doel om met betrekking tot de onderzoeksopdracht van ITG de samenwerking tussen de Vlaamse overheid en ITG te regelen. Het legt wederzijdse verbintenissen vast voor de uitvoering van de onderzoeksopdracht van ITG en de (financiële) ondersteuning die de Vlaamse overheid hiervoor biedt. Het convenant trad in werking op 1 januari 2020 en loopt af op 31 december 2024.

De Vlaamse overheid gaat financiële verbintenissen aan in het kader van het convenant. Onder voorbehoud van de definitieve goedkeuring van de Vlaamse uitgavenbegroting door het Vlaams Parlement werden vanuit het beleidsdomein EWI over de periode 2019-2024 jaarlijkse subsidies aan ITG voorzien zoals aangegeven in [Tabel 3](#).

90% van de jaarlijkse subsidie wordt uitbetaald in maximaal drie schijven (van elk 30%). Het jaarlijkse saldo van 10% (voorwaardelijke schijf) moet worden uitbetaald binnen 60 kalenderdagen na indiening en goedkeuring door het Departement EWI van de rapportering die ITG verstrekt over de correcte besteding van de jaarlijkse subsidie en over het behalen van de streefwaarden op basis van de kritieke prestatie-indicatoren (KPI's), zoals bepaald in [Tabel 4](#).



Tabel 3. Overzicht van de vastgelegde subsidies 2019-2024 aan ITG voor de onderzoeksopdracht (beleidsdomein EWI en weergegeven in vastleggingskrediet en volgens aanrekeningsjaar)^{53 54}

Jaar	ITG-subsidie van het Departement EWI
2019	€ 2.941.000 (laatste jaar van vorig convenant)
2020	€ 2.961.000 (eerste jaar van huidig convenant) € 1.000.000 (eenmalige investeringssubsidie voor de bouw van een insectarium, te besteden over de periode 2020-2024)
2021	€ 3.985.000 (verhoging zoals reeds aangekondigd aan het begin van het huidige convenant) € 1.000.000 (eenmalige relance-middelen voor het Clinical Trial Centre (CTC) en de immunologie laboratoria)
2022	€ 4.992.000 (incl. € 1.000.000 verhoging via een addendum aan het convenant)
2023	€ 5.442.000
2024i	€ 5.443.000 € 550.000 (startsubsidie voor de oprichting van de Health Innovation for all (HI4A)-valorisatiedienst ⁵⁵)

Bron: Convenant 2020-2024 tussen de Vlaamse overheid en ITG en het bijbehorende addendum.

Tabel 4. Kenmerken van het prestatiegerelateerde deel van de subsidie

Aantal KPI's bereikt	Saldo uitbetalingspercentage van de resterende 10% van de subsidie
Tot en met 2021	
7-9 KPI's	100%
5-6 KPI's	80%
3-4 KPI's	50%
1-2 KPI's	30%
0 KPI	0%
Vanaf 2022 (addendum)	
9 KPI's	100%
8 KPI's	80%
minder dan 8 KPI's	0%

Bron: Convenant 2020-2024 + addendum tussen de Vlaamse overheid en ITG.

ITG zet zich in voor het behalen van jaarlijkse doelstellingen die zijn vastgelegd in kritieke prestatie-indicatoren (KPI's), waarvan de jaarlijkse streefcijfers zijn vastgelegd in het convenant. Zowel de beoogde als de behaalde resultaten worden in detail besproken in sectie 9.1 van dit rapport. Merk op dat de daar vermelde getallen de KPI's weergeven zoals uiteengezet in het addendum aan het convenant dat ambitieuzere streefwaarden oplegt dan initieel het geval was.

De prioriteitsdomeinen voor onderzoek opgenomen in het convenant 2020-2024 zijn een voortzetting van de eerdere "grote ambities" van het onderzoeksbeleidsplan 2016-2020 van ITG. Deze prioriteiten worden hieronder uitgelicht.

- ▶ Opkomende en terugkerende ziekten en uitbraken;
- ▶ Antimicrobiële resistentie AMR (van virussen, bacteriën, parasieten);
- ▶ Ziekte-eliminatie;

⁵³ Deze voorziene subsidies wijken in bepaalde mate af van de ontvangen subsidies zoals vermeld in sectie 6.1 omwille van het feit dat het saldo van de subsidie voor het jaar t pas uitbetaald wordt in het jaar t+1 na goedkeuring van de jaarrapportering door ITG. Dit saldo werd in dit convenant voor alle jaren tot nu toe volledig uitbetaald omdat ITG steeds het vereiste aantal KPI's heeft gehaald.

⁵⁴ De FOSB-middelen die ITG ontving van het Departement EWI voor investeringen in data zijn hierin niet inbegrepen.

⁵⁵ Zie ook <https://www.ewi-vlaanderen.be/nieuws/beslissingen-vlaamse-regering-economie-wetenschap-en-innovatie-22-december-2023>. In het ex-antebeleidsplan 2025-2029 vraagt ITG om dit bedrag recurrent te maken in de volgende convenantsperiode.



- Duurzame gezondheidssystemen en -strategieën.

De strategische doelen zijn onderverdeeld in:

- Ideeën: Het nastreven van wetenschappelijke excellentie, en relevantie van het ITG-onderzoek;
- Mensen: Het aantrekken van excellente onderzoekers;
- Verbinding: Het stimuleren van synergieën en samenwerkingen binnen ITG, Vlaanderen, nationaal, Europees en internationaal, onder meer door het actief ondersteunen van open science, open access en open data.

Deze strategische doelen op hoog niveau worden in de praktijk omgezet via operationele doelen.

4.2. Strategische en operationele doelstellingen

Het convenant 2020-2024 tussen de Vlaamse overheid en ITG vermeldt drie strategische doelstellingen voor de onderzoeksopdracht van ITG, gebaseerd op de voorstellen van ITG in het Beleidsplan 2020-2024. De strategische doelstellingen (SD's) werden vertaald in de volgende operationele doelstellingen (OD's), die gemeten worden aan de hand van KPI's (zie [Tabel 5](#) en sectie 9.1):

Tabel 5. Strategische en operationele doelstellingen van ITG in het convenant 2020-2024

SD1. IDEEEN. Het nastreven van wetenschappelijke excellentie, en relevantie van het ITG-onderzoek
OD 1. Departementale en institutionele onderzoeksplannen en opvolgingssystemen zijn operationeel en resulteren in wetenschappelijke en maatschappelijke impact.
<i>KPI 1: ISI-publicaties met Journal Impact Factor (JIF) ≥ 5</i>
<i>KPI 2: Fractie peer-reviewed publicaties die 1,5 keer meer geciteerd worden dan het wereldgemiddelde van alle publicaties van hetzelfde type, gepubliceerd in hetzelfde jaar en binnen hetzelfde onderzoeksdomein.⁵⁶</i>
<i>KPI 3: Aantal klinische trials gecoördineerd door ITG – CTU (Clinical Trials Unit)</i>
<i>KPI 4: Aantal lopende competitief toegekende onderzoeksprojecten, inclusief Fonds Wetenschappelijk Onderzoek -Vlaanderen (FWO) H2020, Horizon Europe, NIH... (cumulatief)</i>
<i>KPI 5: Aantal lopende ORT-studies (Outbreak Research Team)</i>
<i>KPI 6: Aantal publiek toegankelijke beleidsdocumenten, richtlijnen en aanbevelingen gebaseerd op ITG-onderzoek en -expertise</i>
OD 2. De EWI-subsidie realiseert een hefboomwerking om externe competitiviteit te verhogen en externe onderzoeksfinanciering aan te trekken.
<i>KPI 7: EWI-subsidie (exclusief investeringen) als hefboom: Verhouding EWI-budget t.o.v. totale jaarlijkse onderzoeksbudget</i>
SD2. MENSEN. Het aantrekken van excellente onderzoekers
OD 3. Er wordt geïnvesteerd in het aantrekken, circuleren en stimuleren van talent.
<i>KPI 8: Aantal lopende (cumulatieve) ITG FWO-aspiranten en -mandaten, MSCA (personal grants), HSFP, EMBO of ERC-grants, seal of excellence, ...⁵⁷</i>

⁵⁶ Deze KPI is gebaseerd op bepaling van de Category Normalised Citation Impact (CNCI), een indicator ontwikkeld voor Clarivate Analytics die geconsulteerd kan worden voor elke publicatie geïndexeerd in web of sciences door Clarivate Services. De CNCI is een neutrale indicator die toelaat de wetenschappelijke impact van een publicatie te meten in het jaar van publicatie en genormaliseerd is naar discipline en documenttype.

⁵⁷ Voor minimum 50% actief bij ITG. MSCA staat voor Marie Skłodowska-Curie Actions, HSFP voor Human Frontier Science Programme, EMBO voor European Molecular Biology Organization, en ERC voor European Research Council.



SD3. VERBINDING. Het stimuleren van synergieën en samenwerking binnen ITG, Vlaanderen, nationaal, Europees en internationaal, onder meer door het actief ondersteunen van open science, open access en open data.

OD 4. Er wordt geïnvesteerd in het opzetten van synergieën tussen Vlaamse, Belgische, Europese en internationale partners.

KPI 9: Aantal productieve (> 10 gezamenlijke publicaties per jaar) samenwerkingsverbanden met internationale partners

OD 5. Er wordt ingezet om wetenschappelijke publicaties en data breed te delen, binnen de onderzoeksgemeenschap, met belanghebbenden en met het brede publiek, in een open en transparante manier, binnen de regels van confidentialiteit, bescherming van intellectuele eigendom en vereisten voor meerwaardedeling, volgens het principe "zo open als mogelijk, zo gesloten als noodzakelijk". De monitoring en rapportering zal verlopen via het FRIS. ITG zal actief deelnemen aan de (werkgroepen van de) Flemish Open Science Board (FOSB).

Bron: Convenant 2020-2024 tussen de Vlaamse overheid en ITG en de ex-postzelfevaluatie 2020-2024 van ITG.

De streefwaarden in verband met deze strategische en operationele doelstellingen werden in de periode 2020-2024 herzien als gevolg van een veranderende context. Nog voordat de COVID-19-pandemie uitbrak, identificeerde ITG het beschermen van de wereldwijde gezondheidsveiligheid als één van de uitdagingen van de toekomst. ITG vermeldt dat de huidige context van klimaatverandering, verstedelijking, verstoring van ecosystemen in combinatie met globalisering, migratie en reizen leidt tot snel opkomende infectieziekten en onvoorspelbare gezondheidsbedreigingen die de wereldwijde gezondheidsveiligheid in gevaar brengen. ITG wees daarom op de noodzaak voor de Vlaamse Regering om te investeren in het voorbereid zijn op pandemieën om deze uitdagingen aan te pakken en slaagde erin om in de periode 2020-2024 de onderzoekslijnen die hiertoe bijdragen te versterken en uit te breiden.

Hoofdstuk 9 / van dit rapport geeft meer inzicht in de prestaties van ITG om te voldoen aan de verwachtingen van en aan de gemaakte afspraken met de Vlaamse overheid.





5 / Beleid en governance van de onderzoeksopdracht van ITG

5.1. De institutionele bestuursstructuur van ITG

Om het onderzoeksbeleid binnen de organisatiestructuur van ITG te plaatsen, is het belangrijk om eerst de algemene bestuursstructuur en het bijbehorende organigram toe te lichten (zie [Figuur 1](#)).

De volgende organen zijn essentieel om de algemene structuur en de governance van ITG te begrijpen. De samenstelling, rol en werking van de bestuursorganen van ITG (bij wet ingesteld), namelijk de Algemene Raad en de raad van bestuur, zijn vastgelegd in de statuten van ITG (die volledig zijn herzien in juli 2023⁵⁸) en in interne reglementen met betrekking tot deze organen. De samenstelling, rol en werking van andere beheers- of adviesorganen zijn vastgelegd in het Charter van Goed Bestuur⁵⁹ van ITG.

- ▶ De **Algemene Raad** van ITG geeft advies over strategische beslissingen en zorgt ervoor dat het beleid, de administratie en het beheer van het instituut in overeenstemming zijn met het doel, de identiteit en de integriteit van het instituut. De Algemene Raad komt ten minste twee keer per jaar bijeen. De Algemene Raad bestaat uit 25 stemgerechtigde leden en 13 niet-stemgerechtigde leden met verschillende achtergronden (zoals gedefinieerd in de statuten). Sommigen worden gecoöpteerd vanwege hun specifieke expertise of visie, en anderen worden benoemd in opdracht van verschillende entiteiten, zoals overheden op verschillende bestuursniveaus of academische instellingen.
- ▶ De **raad van bestuur** van ITG is het wettelijke bestuursorgaan van het instituut. De raad van bestuur bepaalt de overkoepelende strategie voor ITG en strategische richting op basis van de prestaties van het dagelijks bestuur, gevormd door het Bestuurscomité, en rekening houdend met externe factoren die relevant zijn voor de activiteiten van ITG. De raad van bestuur komt ten minste vier keer per jaar bijeen. Afgezien van de directeur van ITG zijn alle bestuursleden onafhankelijk van ITG en worden ze benoemd door de Algemene Raad. De raad van bestuur wijst onder zijn leden een voorzitter en een vicevoorzitter aan (en bestaat uit maximaal 12 effectieve leden).
- ▶ De **Wetenschappelijke Raad van Advies** van ITG heeft als taak de directeur en de raad van bestuur te adviseren over de strategische wetenschappelijke richtingen van het instituut en over specifieke onderwerpen die voorgelegd worden door de departementen van ITG. De raad bestaat uit (maximaal twaalf) vooraanstaande deskundigen die de missie van ITG onderschrijven en actief zijn op het gebied van de departementen en hun onderzoek. Deze raad komt elke twee jaar fysiek bijeen, met aanvullende (virtuele) bijeenkomsten tussendoor.
- ▶ Het **Bestuurscomité** van ITG bestaat uit de directeur (Lut Lynen), de algemeen beheerder (Ann Peters) en de drie departementshoofden (Raffaella Ravinetto, Kevin Ariën en Johan van Griensven). Het doel van het Bestuurscomité is om de directeur te adviseren over alle zaken die van belang zijn voor de dagelijkse

⁵⁸ De statuten van het instituut werden in overeenstemming gebracht met de nieuwe regels van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen. De statuten zijn herschreven en waar mogelijk of nodig vereenvoudigd of aangevuld.

⁵⁹ Zie ook <https://www.itg.be/nl/charter-van-goed-bestuur>



werking van ITG. Het comité vergadert zo vaak als nodig is en minstens één keer per maand (behalve in juli en augustus).

- ▶ De **Academische Raad** van ITG is een overlegorgaan buiten de hiërarchische lijn en bestaat uit drie commissies (Ontwikkeling⁶⁰, Onderzoek en Onderwijs). Binnen de Academische Raad wordt over de grenzen van de eenheden en departementen heen van gedachten gewisseld over academische zaken en worden concrete adviezen geformuleerd. De leden beslissen autonoom over de agenda en onafhankelijk van de hiërarchische lijn wordt een gezamenlijk advies gegeven. Dit advies is niet bindend, maar richtinggevend voor de directeur van ITG. De Academische Raad komt maandelijks bijeen. Bij het opstellen van het beleidsplan 2025-2029 werd de Academische Raad intensief geraadpleegd.
- ▶ Daarnaast bestaat de organisatiestructuur van ITG nog uit een aantal andere organen. Het **auditcomité** staat de raad van bestuur bij in zijn toezichtsfunctie. Het **benoemings- en remuneratiecomité** bereidt de selectie voor van de directeur, de algemeen beheerder, de departementshoofden en de hoofdarts van ITG, en geeft advies over de aanstellingen van het ZAP (Zelfstandig Academisch Personeel). Het **gebouwencomité** verleent advies en formuleert voorstellen aan de raad van bestuur met betrekking tot het gebouwenpatrimonium. Het mandaat van deze drie organen is telkens vastgelegd in een charter.
- ▶ De institutionele **Research Office** (niet weergegeven in [Figuur 1](#) en opgericht in 2018) ondersteunt het institutionele onderzoeksbeleid en werkt nauw samen met de departementale research managers met het oog op het ondersteunen van onderzoekers bij het verwerven van externe onderzoeksfinanciering.

Uit de evaluatie en met name uit de interviews blijkt dat bovengenoemde organen over het algemeen goed functioneren. Bovendien zijn de samenstelling en de rol van de organen over het algemeen geschikt en van voldoende hoog niveau. De Wetenschappelijke Raad van Advies wordt relevant geacht voor het bereiken van excellentie in onderzoek door zowel de internationale experts als geïnterviewden. Zijn adviserende rol had effect, bijvoorbeeld bij het vormgeven van het ontwerpbeleidsplan 2025-2029, en zijn aanbevelingen worden over het algemeen in overweging genomen.

Er is ook voldoende onderscheid tussen de Algemene Raad, die advies geeft en vanuit een helikopterperspectief naar ITG kijkt, en de raad van bestuur, die de organisatie aanstuurt. De leden van de raad van bestuur zijn vooraanstaande experts in onderzoeks- en beleidsdomeinen pertinent voor de organisatie en hebben een passende en relevante mix van achtergronden, professionele interesses, enzovoort, en verder vertoont de samenstelling van deze raad ook een degelijk genderevenwicht. Voor een kennisorganisatie als ITG, met meerdere mandaten en rollen, lijkt het passend om zowel een bestuursorgaan als een adviesraad zoals de Wetenschappelijke Raad van Advies te hebben. Deze laatste bestaat ook uit een aantal alumni, wat een geschikte manier is om strategisch voordeel te halen uit het brede alumninetwerk en andere relaties die ITG in de loop der jaren heeft opgebouwd.

Een gemeenschappelijk raakpunt voor zowel de Wetenschappelijke Raad van Advies als de Algemene Raad is het enthousiasme voor en de betrokkenheid van de respectievelijke leden bij ITG. Zoals in meerdere interviews naar voren kwam, zijn de leden van beide raden over het algemeen actief en willen ze graag de belangen van de organisatie behartigen. De mentaliteit van de leden wordt door de geïnterviewden alom gezien als collegiaal, waarbij veel aanbevelingen worden geformuleerd of adviezen worden gegeven op basis van consensus.

Tot slot moet worden opgemerkt dat de geïnterviewden die deel uitmaken van het Bestuurscomité van ITG aangaven dat ze de komende jaren graag stabiliteit in de organisatie zouden willen zien, gezien de hervormingen die plaatsvonden tijdens de looptijd van het vorige en huidige convenant. Onder invloed van eerdere beoordelingen en/of evaluaties, onderging ITG aanzienlijke structurele veranderingen in de departements- en

⁶⁰ De commissie 'Ontwikkeling' focust op internationale samenwerking.



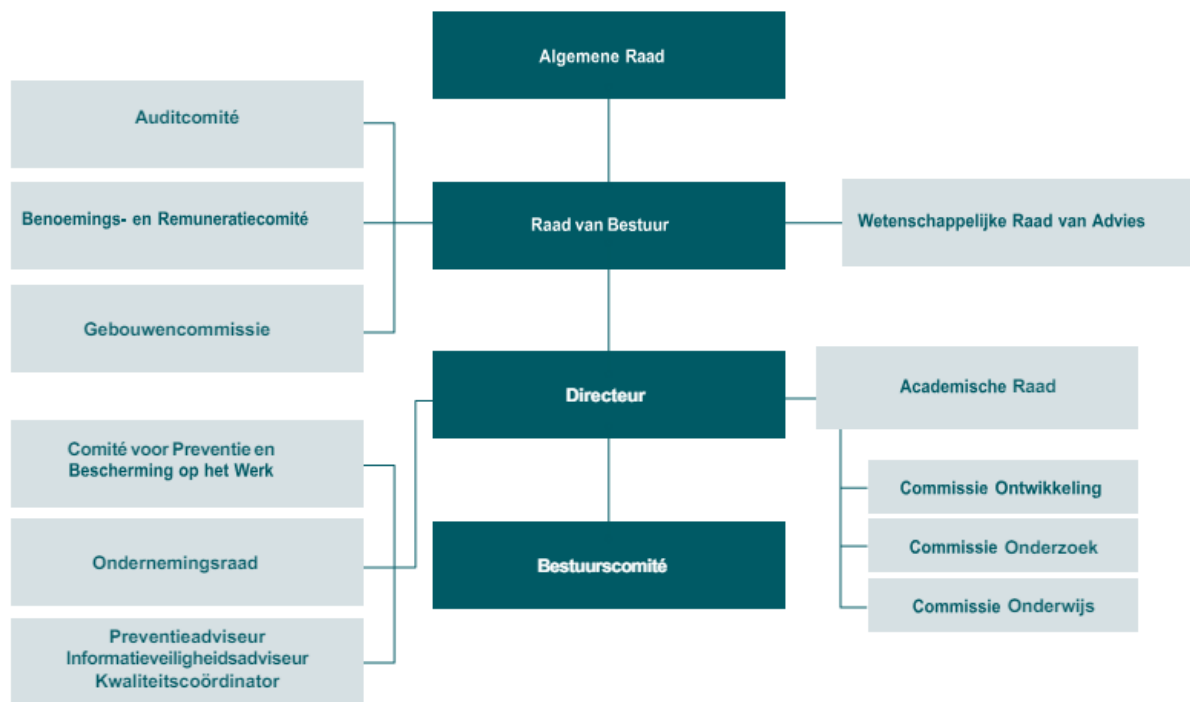
bestuursstructuren. Wat betreft de bestuursstructuur was het onderscheid tussen de raad van bestuur en de Algemene Raad in het verleden niet duidelijk genoeg, wat heeft geleid tot de huidige regeling waarbij beide rollen beter gedefinieerd en meer gescheiden zijn. Een andere belangrijke hervorming, operationeel sinds 2018, was de radicale verandering in de wijze waarop de benoeming van de leden van de raad van bestuur gebeurt. Deze veranderingen werden ingegeven door veranderende regelgeving in combinatie met interne redenen. De vroegere raad van bestuur werd te groot geacht en bestond uit bijna 30 leden (tegenover 13 nu, waarvan 11 effectief en twee waarnemend). Sommige van deze leden vertegenwoordigden universiteiten en andere externe belanghebbenden, wat tot belangenconflicten kan leiden. Deze belanghebbenden zijn nu vertegenwoordigd in de Algemene Raad, die in 2018 operationeel is geworden.

Er zijn echter nog enkele mogelijke, relatief bescheiden, punten voor verbetering.

- Het Departement EWI is niet vertegenwoordigd in de raad van bestuur, hoewel het graag als waarnemer (dus zonder stemrecht) aan tafel zou willen zitten. Zeker als de financiële bijdrage vanuit EWI zou stijgen, zoals gevraagd vanuit ITG, lijkt dit een redelijke vraag. In dat geval zou de Vlaamse overheid moeten overwegen of twee vertegenwoordigers (één van het Departement EWI en één van het beleidsdomein OV in de functie van regeringscommissaris) nodig zijn. Naar onze mening zou één vertegenwoordiger die de belangen van de Vlaamse overheid als geheel vertegenwoordigt en behartigt voldoende moeten zijn. Aan de andere kant zou EWI meer een rol van inhoudelijke dossierbehandelaar voor de onderzoeksopdracht op zich kunnen nemen, waardoor die rol en de rol van regeringscommissaris voldoende gedifferentieerd zijn om de aanwezigheid van twee vertegenwoordigers te rechtvaardigen.
- Een geïnterviewde suggereerde dat ITG kan overwegen om voor elk departement een beknopte wetenschappelijke raad van advies op te richten die zou bestaan uit een handvol internationale experts. Deze experts zouden een of twee keer per jaar kunnen bijeenkomen voor een inhoudelijke discussie met de belangrijkste onderzoekers en bestuurders. Zij zouden hierbij een klankbordfunctie kunnen vervullen die meer gericht en gespecialiseerd kan zijn en beter afgestemd is op de specifieke onderzoeksgebieden en prioriteiten van elk departement. Het uiteindelijke doel is om de excellentie in onderzoek binnen de organisatie te bevorderen. Tijdens het plaatsbezoek van het panel van experts werd deze suggestie ook besproken met de leden van het Bestuurscomité van ITG. Hierbij werd het de klankbordfunctie wel als belangrijk beschouwd, maar werd wel getwijfeld of een dergelijk formeel orgaan voor de drie departementen hiervoor nodig is, vermits van departementshoofden mag verwacht worden dat zij hun onderzoeksstrategie (en wijzigingen eraan) ook informeel met externe peers kunnen aftoetsen. Een formeel orgaan zou immers bijkomende vergaderingen vereisen, wat extra druk zou opleggen op de departementshoofden, bovenop hun al meer dan gevulde agenda. Bovendien bestaat nu al de mogelijkheid om de (telkens) drie leden die voorgedragen werden door elk van de departementen in de huidige Wetenschappelijke Raad van Advies te consulteren in functie van de noden van de departementshoofden.



Figuur 1: Bestuursstructuur van ITG



Bron: ITG-website, ITG ex-postzelfevaluatie 2020-2024 en ITG-jaarverslag 2022.

De functie van directeur wordt sinds april 2023 ingevuld door prof. Lut Lynen, na het vertrek van Marc-Alain Widdowson, die minder dan vier jaar directeur was. Aangezien prof. Lut Lynen bijna met pensioen gaat, zal er op korte termijn een nieuwe directeur moeten worden aangeworven. Geïnterviewden gaven aan dat het verdere succes van ITG in grote mate zal afhangen van een weloverwogen keuze voor de invulling van de betrekking van directeur. ITG is een complexe organisatie, met een veelzijdig mandaat, wat deze keuze nog belangrijker maakt. Een andere complexiteit voor potentiële kandidaten buiten de Nederlandstalige gemeenschap is dat, hoewel het gebruik van het Engels vrij algemeen is in de top van de organisatie, er nog steeds een taalbarrière kan zijn voor een niet-Nederlandstalige directeur in interacties met lokale belanghebbenden. De organisatie kan zich bezinnen over de vraag hoe het functioneren voor niet-Nederlandstaligen gemakkelijker kan worden gemaakt, vooral op het niveau van directeur en andere senior managementposities.

Een van de redenen waarom de vorige directeur niet de ideale match vormde, was dat er geen duidelijk onderscheid werd gemaakt tussen de rol van de directeur en de algemeen beheerder. Eén van de sterke punten van de huidige directeur is de harmonieuze manier waarop zij omgaat met de algemeen beheerder, departementshoofden en andere senior medewerkers binnen ITG. Een ander sterk punt van de huidige directeur is de grondige kennis van de organisatie en de institutionele context waarin deze opereert. Het "institutionele geheugen" waarover de huidige directeur beschikt, wordt door veel belanghebbenden gewaardeerd.⁶¹ Het beschikken over een dergelijk institutioneel geheugen moet worden afgewogen tegen de frisse perspectieven die externe kandidaten kunnen inbrengen.

Ook het expertenpanel benadrukte het belang van het vinden van een geschikte kandidaat. De experts stellen voor, gezien de complexiteit van de organisatie en de verschillende mandaten, om voldoende te delegeren naar een lager niveau, bijvoorbeeld naar de drie departementshoofden, of via de aanstelling van een vicedirecteur (deputy director). De nieuwe directeur van ITG zou dan vooral het externe gezicht moeten worden van het instituut

⁶¹ Hiermee verwijzen we naar de verzameling van kennis, ervaringen, processen, en informatie die is opgebouwd over de tijd en door de medewerkers van ITG.

en het instituut de nodige visibiliteit geven en een extern verbindende rol vervullen, onder andere ten aanzien van externe samenwerkingspartners en (externe) financiers. De vicedirecteur zou dan vooral een intern verbindende rol kunnen spelen.

5.2. Governance van de onderzoeksopdracht van ITG

ITG werd oorspronkelijk opgericht als opleidingscentrum. Vanuit de gedachte dat wetenschappelijk onderwijs en wetenschappelijk onderzoek hand in hand gaan, verbreedde de organisatie in de jaren 1990 en 2000 geleidelijk haar onderzoeksgebieden met een groeiend aantal onderzoekers. Vooral in het laatste decennium (vorige en huidige convenant) heeft het zich ontwikkeld tot een onderzoeksinstituut dat zich richt op excellent onderzoek. Deze focus op excellent onderzoek is sindsdien duidelijk geïntegreerd in de strategie van ITG. Het instituut ziet wetenschappelijke excellentie, impact en toegevoegde waarde als zijn belangrijkste drijfveren en ziet excellentie en relevantie als twee zijden van dezelfde medaille. Deze focus vertaalt zich ook in de (onderzoeks)samenwerking met instellingen in lage- en middeninkomenslanden. Meer specifiek wil het instituut verder evolueren van klassieke top-downrelaties met een focus op capaciteitsopbouw naar een focus op wetenschappelijke samenwerking en excellentie in een gelijkwaardig partnerschap.

Er zijn *drie (verticale) wetenschappelijke departementen* binnen ITG, die gestructureerd zijn en specifieke expertise verzamelen rond de 3P's: respectievelijk pathogenen, patiënten en populaties (zie [Tabel 6](#)). Deze structuur is het resultaat van een reorganisatie in 2012 - voor die tijd waren er vijf departementen - met als doel de organisatorische efficiëntie te verhogen en excellent onderzoek te bevorderen. De 3P-benadering probeert ook holistisch denken en interdisciplinariteit te stimuleren. Het is belangrijk op te merken dat elk departement bijdraagt aan de drie masteropleidingen die ITG aanbiedt:

- MSc in Global One Health;
- MSc in Tropical Medicine;
- MSc in Public Health.

Elk van de departementen draagt ook bij aan de kerntaken van ITG: onderzoek, onderwijs, (medische) dienstverlening (of academische trias) en internationale samenwerking. De organisatie houdt bij hoeveel tijd er aan de verschillende opdrachten wordt besteed. Met enige variatie tussen de verschillende departementen, bedraagt de tijdsinvestering voor de gemiddelde ITG-ZAP 44% voor onderzoek, 23% voor onderwijs, 19% voor dienstverlening en 14% voor management (zie ook sectie [7.2.2](#)).

De interactie van de academische trias is bijzonder uitgesproken bij ITG in die zin dat de dienstverlening (medische diensten en referentielaboratoria, capaciteitsopbouwprogramma's met het Belgische Directoraat-Generaal voor Ontwikkelingssamenwerking en Humanitaire Hulp, en adviesrollen in nationale en internationale beleidsvorming) effectief ondersteund wordt door de drie wetenschappelijke departementen. Dienstverlening is nauw verweven met expertise en wordt vertaald in onderzoek en onderwijs. Bovendien wordt via de dienstverlening de relevantie van het onderzoek van ITG zowel nationaal als internationaal het meest tastbaar.



Tabel 6. De wetenschappelijke departementen van ITG

Wetenschappelijke departementen	Biomedische wetenschappen	Klinische wetenschappen	Volksgezondheid
Focus	Pathogenen	Patiënten	Populaties
Kernfaciliteiten en -diensten	Insectarium	Medische diensten Referentielaboratoria	Onderwijs Campus Datahub
	BSL-3 ⁶² en referentielaboratoria	Clinical Trial Unit & Clinical Trial Site	
Onderwijs	MSc in Global One Health	MSc in Tropical Medicine	MSc in Public Health
Onderzoekseenheden	Virologie (<i>Departementshoofd</i>)	Verwaarloosde tropische ziekten (<i>Departementshoofd</i>)	Farmaceutische volksgezondheid (<i>Departementshoofd</i>)
	Moleculaire Parasitologie	Reisgeneeskunde (<i>hoofd medische diensten</i>)	Gezondheidsbeleid
	Trypanosoma	Tropische geneeskunde	Sociaalecologisch gezondheidsonderzoek
	Mycobacteriologie	Seksueel overdraagbare infecties	Reproductieve en maternale gezondheid
	Malariologie	HIV & tuberculose	Gelijkwaardigheid en gezondheid
	Entomologie	Klinische virologie	Complexiteit en gezondheid
	Experimentele immunologie	Klinische opkomende infectieziekten	Mycobacteriële ziekten en verwaarloosde tropische ziektes
	Virusecologie	Klinische immunologie	Seksuele gezondheid inclusief HIV
	Zoönoses	Tropische bacteriologie	Eco-epidemiologie
	(Experimentele Parasitologie)		Opkomende infectieziekten

Bron: ITG-website, ITG ex-antebeleidsplan 2025-2029 en ITG-jaarverslag 2022. Onderzoekseenheden tussen haakjes starten in 2024 of 2025.

Elk departement richt zich op een aantal onderzoeksprioriteiten en wordt gecoördineerd door een departementshoofd. Dit departementshoofd en het team van onderzoekers worden - sinds dit convenant - ondersteund door een *departementale onderzoeksmanager* om de capaciteit voor het aantrekken van externe financiering (op financieel, arbeids- en contractueel niveau) te versterken. Deze onderzoeksmanagers kijken ook mee naar het budget en kijken welke resources er nodig zijn, welke interne cofinanciering er vereist is. De onderzoeksmanagers zijn vooral betrokken bij het voortraject tot indiening en het sluiten van de overeenkomst⁶³. De academische ruggengraat van ITG bestaat uit de onderzoekseenheden, elk geleid door een hoogleraar (ZAP). De werving van excellente profielen voor deze leidinggevende functies is cruciaal. Volgens het institutionele ZAP-plan moet elk departement tien onderzoekseenheden hebben. Aangezien sommige van deze

⁶² Biosafety level 3 is een classificatie voor laboratoria die werken met pathogenen die ernstige of mogelijk dodelijke ziekten bij mensen kunnen veroorzaken. Laboratoria die voldoen aan BSL-3-vereisten moeten strikte veiligheidsmaatregelen in acht nemen om de verspreiding van deze pathogenen te voorkomen.

⁶³ Welke rol de departementale onderzoeksmanagers opnemen, behoort deels tot de departementale vrijheid. In twee departementen volgen ze ook eventuele audits op, waarvan de leereffecten gedeeld worden met de Research Office.



onderzoekseenheden zeer weinig onderzoekers tellen (minder dan vijf VTE), kan men zich afvragen of de kritische massa van sommige van deze onderzoekseenheden voldoende groot is.

Het expertenpanel vindt de organisatiestructuur rigide. In het bijzonder stellen zij zich vragen bij het arbitraire model waarbij een onderzoekseenheid telkens bestaat uit één enkele ZAP. De thematische focus van de onderzoekseenheden is ook meestal zeer specifiek en verbonden met één enkele pathologie. Meer flexibiliteit, waarbij onderzoekseenheden kunnen bestaan uit verschillende ZAP's en een ruimere invulling hebben, zou toelaten om beter in te spelen op opportuniteiten om topprofielen aan te trekken wanneer de kans zich aanbiedt (in plaats van enkel wanneer een ZAP op pensioen gaat) en zou ook meer carrièreperspectief kunnen geven aan (senior) onderzoekers. Het zou ook toelaten om kleinere onderzoekseenheden samen te voegen, die aldus meer kritische massa zouden hebben (zonder noodzakelijk extra financiering nodig te hebben). Zoals in de benchmarkanalyse (zie sectie 8.3) zal worden toegelicht, kan de aanpak van STPH hierbij inspirerend zijn.

Bovendien wordt er aangeraden om een meer interdisciplinaire aanpak te overwegen, voortbouwend op het Outbreak Research Team (zie verderop). Deze aanbeveling bouwt verder op de zelfevaluatie van ITG waarin aangegeven werd dat de doelstelling om interdisciplinair onderzoek te stimuleren nog versterkt kan worden, en werd aangehaald door het internationaal expertenpanel en verschillende geïnterviewden. In haar ontwerpbeleidsplan 2025-2029 (zie hoofdstuk 10 /) schuift ITG het nieuwe P³-programma naar voren als een manier om meer op programmaniveau te werken via een interdisciplinaire aanpak. Dit kan volgens ons een goede leerschool zijn om de voor- en nadelen te ervaren van samen te werken in grotere eenheden.

Met aanvullende steun van het Departement EWI (addendum bij het convenant) heeft ITG 3 research professors kunnen aanstellen in het kader van de pandemische paraatheid, meer specifiek op het gebied van:

- virus-ecologie,
- (her)opkomende infectieziekten;
- experimentele immunologie.

Dit zijn onderzoekers met veel senioriteit en zij worden aangesteld als ZAP, maar met een focus van 80% op onderzoek. Daarnaast wilde ITG haar internationale leiderschap versterken door deze extra middelen in te zetten om 'high potentials' een ZAP-positie aan te bieden als zij een beurs van de prestigieuze European Research Council (ERC) weten te bemachtigen. Eind 2021 werden de vacatures voor de research professors opengesteld, maar het duurde even voordat de posities ingevuld konden worden, mede door de internationale 'war on talent' en een nog niet optimaal aantrekkelijke onderzoeksomgeving bij ITG (zie hoofdstuk 8 /).

Naast deze verticale verdeling tussen departementen binnen ITG zijn er ook meer *horizontale transversale eenheden* of structuren:

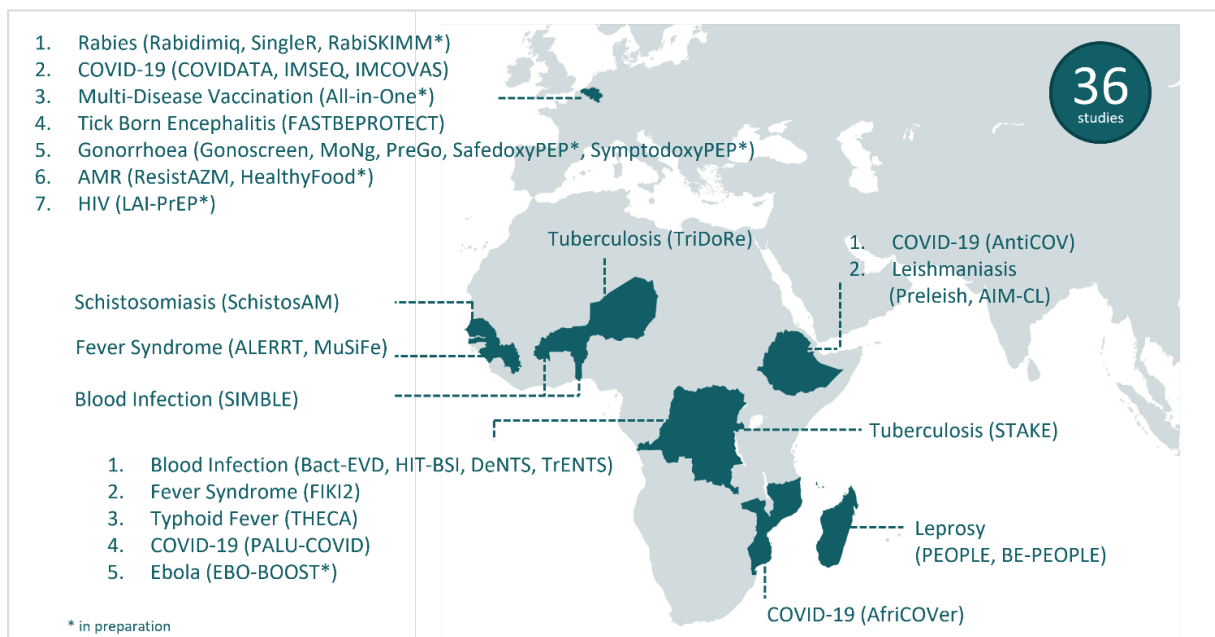
- **Outbreak Research Team (ORT):** In 2017 werd het Outbreak Research Team (ORT) opgericht met steun van de Vlaamse overheid (EWI). Het ORT is een interdisciplinair en interdepartementaal onderzoeksteam dat tot doel heeft wetenschappelijk onderzoek uit te voeren tijdens acute epidemieën en in de nasleep ervan, en relevante tussentijdse studies uit te voeren op het terrein, in de kliniek en in het laboratorium. De algemene wetenschappelijke doelstelling van het ORT is het genereren van nieuwe kennis die het mogelijk maakt om de preventie, detectie en bestrijding van uitbraken van infectieziekten te verbeteren. Het ORT opereert als een interdepartementale eenheid, maar is tegelijkertijd stevig verankerd binnen de drie afzonderlijke departementen omdat de individuele teamleden ook deel uitmaken van departementale onderzoekseenheden die een gevestigd belang en wetenschappelijke expertise hebben in de onderzoeksthema's van het ORT. Tijdens de COVID-19-pandemie was één van de ORT-professoren twee jaar lang voorzitter van de werkgroep voor



de Belgische COVID-19-behandelingsrichtlijnen (de werkgroep stelde meer dan 30 opeenvolgende versies van deze richtlijnen op, inspeland op de evoluerende situatie).

- **Clinical Trials Unit (CTU) en Clinical Trials Site (CTS):** De Clinical Trials Unit (CTU) werd al in 2004 opgericht met financiële steun van de Vlaamse overheid. Deze eenheid werd opgericht met als doel klinisch onderzoek en coördinatieactiviteiten te ontwikkelen in het kader van de Vlaamse deelname aan het European and Developing Countries Clinical Studies Partnership (EDCTP). De eenheid was betrokken bij een groot aantal studies in het Zuiden (als sponsor, onderzoekspartner of extern adviseur), zoals geïllustreerd in [Figuur 2](#), maar meer recent ook bij klinische studies in België. De CTU maakt deel uit van het departement Klinische Wetenschappen en voldoet aan de hoogste kwaliteitsnormen en regelgeving. De resultaten stimuleren andere onderzoeksactiviteiten binnen en over de departement(en) heen. In september 2022 werd de Clinical Trial Site (CTS) officieel geopend na het uitvoeren van infrastructuurwerken en samen met de CTU vormt dit het Clinical Trials Centre (CTC). Het CTU richt zich op alle managementactiviteiten van academische klinische studies, terwijl het CTS zich richt op operationele trialactiviteiten (d.w.z. werving en medische follow-up van deelnemers aan studies).

Figuur 2: Studies met CTU-steun (2020-2023)



Bron: ITG ex-postzelfevaluatie 2020-2024.

- **Data Population Sciences Hub⁶⁴:** met de steun van het Departement EWI kon ITG de “data population sciences hub” organiseren. Deze hub moet expertise en data van binnen ITG ontsluiten, data uit verschillende contexten en disciplines combineren, en samenwerkingen binnen Vlaanderen en daarbuiten bevorderen, met een focus op hoe (kwetsbare) bevolkingsgroepen worden getroffen door en omgaan met ziekte en gezondheidsuitdagingen. ITG is als relatief klein, maar zeer interdisciplinair

⁶⁴ Zie ook <https://www.itg.be/en/research/datahub/about>.

instituut, met directe samenwerkingsverbanden met vele (kwetsbare) bevolkingsgroepen, goed geplaatst om dit te doen.

- ▶ **Research Office:** deze unit werd in 2018 opgericht en ondersteunt onderzoekers binnen ITG (op een overkoepelend niveau) bij uiteenlopende zaken, zoals ondersteuning bij het aanvragen van onderzoeksfinanciering en bij de selectie van projectoproepen, bij professionele onderzoeksontwikkeling, bij 'Intellectual Property'- (IP) en valorisatievraagstukken en bij onderzoeksbeleid en governance. Als zodanig kan het een cruciale rol spelen in het verbeteren van de onderzoeksproductiviteit en de doorstroom van wetenschappelijke inzichten naar toepasbare innovatie binnen ITG. Deze entiteit speelde een belangrijke rol in de verdere professionalisering en ondersteuning van onderzoekers bij het binnenhalen van competitieve (externe) onderzoeksfinanciering. In Vlaanderen denken we hier in het bijzonder aan de hoge succesratio's die ITG wist te behalen bij het indienen van voorstellen voor het FWO-instrumentarium (bv. succesratio voor postdoc-mandaten was 46% wat boven het FWO-gemiddelde ligt dat rond de 26% schommelt).
- ▶ In 2023 heeft ITG ook de eenheid '**Health Innovations for All**' (HI4A) opgericht met ondersteuning van EWI dat hiervoor extra middelen heeft verschaft. HI4A is een strategische eenheid om de ITG-wetenschapscyclus vooruit te helpen door maatschappelijke en technologische impact te katalyseren (zie sectie 9.5 voor meer informatie over deze eenheid).

5.3. Financieringsinstrumenten om excellentie in onderzoek te stimuleren

Om onderzoeksactiviteiten te stimuleren, heeft ITG de volgende interne financieringsinstrumenten:

- ▶ **SOFI-programma**⁶⁵ : dit is een belangrijk instrument 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. De EWI-subsidies worden voornamelijk gebruikt voor de financiering van deze programma's, die om de twee jaar via oproepen worden georganiseerd. Alle SOFI-aanvragen worden beoordeeld door een interdisciplinair internationaal panel van deskundigen om de meest veelbelovende en excellente onderzoeksprojectvoorstellen te selecteren. De SOFI-oproepen die gelanceerd werden in de beleidsperiode 2020-2025 (2021 & 2023) verlaagden het budgetplafond van € 1 miljoen naar K€ 600. Hoofdonderzoekers kunnen slechts één SOFI tegelijk leiden en postdoctorale onderzoekers kunnen ook optreden als hoofdonderzoeker⁶⁶ (allen aanbevelingen uit de evaluatie van 2018/2019). Hoewel interdisciplinaire samenwerking sinds de oproep van 2021 expliciet wordt aangemoedigd⁶⁷, waren bij slechts twee van de vijf gehonoreerde projectvoorstellen in de oproep van 2021 en bij slechts één van de zes gehonoreerde projectvoorstellen in de oproep van 2023 onderzoekers van verschillende ITG-departementen betrokken. ITG geeft toe dat zijn kracht van een 'Overkoepelende holistische P³-benadering en interdisciplinariteit onder één dak' nog niet volledig tot

⁶⁵ SOFI staat voor 'Structurele OnderzoeksFinanciering ITG'.

⁶⁶ De financiering van SOFI wordt in dat geval gebruikt om de salarissen van postdoctorale onderzoekers die de rol van hoofdonderzoeker vervullen, te betalen.

⁶⁷ Als het panel een interdisciplinair SOFI-project gelijk beoordeelt met een disciplinair SOFI-project en er slechts één kan worden gefinancierd gezien het totale beschikbare budget, krijgt het interdisciplinaire SOFI-project voorrang.



zijn recht is gekomen in het SOFI-financieringskanaal. De voorwaarden van de oproepen zijn sindsdien veranderd als gevolg van de aanbevelingen.

- ▶ **(Joint) Pump Priming Projects ((j)PPP)**: dit programma werd gelanceerd in 2017 en werd ingevoerd na aanbevelingen van de Wetenschappelijke Raad van Advies, van het SOFI-expertpanel en van een tussentijdse evaluatie van het SOFI-programma door het Directiecomité van ITG. Met dit PPP-programma met jaarlijkse oproepen wil ITG 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. Als zodanig zijn ze bedoeld voor het verkennen en *leveren van proof of concept (POC)* voor nieuwe wetenschappelijke hypothesen, inclusief het testen van nieuwe methodologieën of samenwerkingsverbanden. Bijgevolg moet het PPP de excellentie van het wetenschappelijk onderzoek van ITG verder bevorderen. Gezamenlijke PPP's zijn samenwerkingsverbanden tussen ITG en andere onderzoekspartners (waaronder partners uit lage- en middeninkomenslanden) die voor 50% worden gefinancierd door ITG en voor 50% door die onderzoekspartner. Het PPP-instrument maakt snelle omschakeling mogelijk en werd daarom ook gebruikt voor speciale Covid PPP-oproepen (cPPP) waarin drie projecten van K€ 25 werden gehonoreerd.

Sinds 2015 kan ITG ook als hoofdaanvrager deelnemen aan bepaalde competitieve kanalen voor onderzoeksfinanciering van het FWO, dat fundamenteel en strategisch basisonderzoek ondersteunt. Het betreft dan in het bijzonder onderzoeksprojecten, postdoctorale mandaten en de (internationale) bilaterale onderzoeksprojecten met geselecteerde landen. Voor die tijd kon ITG enkel deelnemen als medeaanvrager in onderzoeksprojecten en had het geen toegang tot de postdoctorale mandaten. Toegang tot FWO-financiering is om twee redenen cruciaal. Ten eerste stelt het de organisatie in staat om haar financieringsbronnen te diversifiëren. Ten tweede zijn deze financieringsbronnen typisch zeer competitief. Door te concurreren met andere onderzoekers binnen (Vlaamse) universiteiten, onderzoeksinstituten en gelijkaardige organisaties, wordt ITG gestimuleerd om haar interne excellentieniveau te verhogen. Er zijn echter FWO-financieringsinstrumenten waartoe ITG nog geen toegang heeft. In sectie 7.1 wordt hierop dieper ingegaan.

5.4. Conclusies over de 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 onderzoeksinstelling 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 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 in de aanvraag van financiering.



De raad van bestuur werd tevens afgeslankt en personen met mogelijke belangenconflicten werden uitgesloten. Tegelijkertijd werd de adviserende rol van de Algemene Raad versterkt, onder meer door de inbreng van expertise van het alumninetwerk. Dit vond plaats in 2018 en werd als een stap in de goede richting gezien tijdens de vorige evaluatie, maar onder voorbehoud omdat het toen te vroeg was om de impact ervan in te schatten. Terwijl tijdens de vorige evaluatie nog de vraag werden gesteld of de organisatiestructuur niet te zwaar zou zijn, en de precieze impact ook onvoldoende duidelijk, lijkt de reorganisatie grotendeels een succesverhaal te zijn.

De Wetenschappelijke Raad van Advies wordt relevant geacht in het verder streven naar excellentie in onderzoek. Zijn adviserende rol heeft naar verluidt invloed, bijvoorbeeld bij het vormgeven van het ontwerpbeleidsplan 2025-2029, en zijn aanbevelingen worden over het algemeen in aanmerking genomen.

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 aanvaarden.

Tot slot moet worden opgemerkt dat de geïnterviewden binnen ITG aanstipten dat ze graag organisatorische stabiliteit zouden zien in de komende jaren, gezien de interne hervormingen die plaatsvonden tijdens het voorbije en huidige convenant. Tegelijkertijd denken we dat de Vlaamse overheid kan reflecteren over wie het best haar belangen vertegenwoordigt en in welke capaciteit. Zeker als de EWI-financiering verder zou toenemen (en ook in het licht van het feit dat het beleidsdomein Onderwijs en Vorming een vertegenwoordiger heeft in de raad van bestuur (nl. een regeringscommissaris)) zijn er argumenten om een vertegenwoordiger van het Departement EWI (als waarnemer) in de raad van bestuur te laten zetelen (mogelijks ter vervanging van de regeringscommissaris vanuit de Vlaamse overheid). Het voornaamste argument hierbij is dat er nog meer toegevoegde waarde zou kunnen ontstaan via een sterkere afstemming van het beleid van ITG op evoluties in Vlaamse, Europese en internationale (onderzoeks)beleidsinitiatieven.

- **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 (bv. minder aandacht voor onderzoek naar HIV). In dezelfde geest is ITG zich steeds meer gaan richten op infectieziekten en minder op niet-overdraagbare ziekten, d.w.z. ziekten die niet worden veroorzaakt door infectieuze agentia⁶⁸ en niet van mens tot mens kunnen worden overgedragen. Tegelijkertijd kan het nodig zijn om zich nog meer te richten op gebieden waarop ITG impact kan hebben.

Het internationale expertenpanel uitte haar bezorgdheid over de rigide structuur (1 ZAP = 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:

⁶⁸ Infectieuze agentia zijn biologische organismen of particules die infecties kunnen veroorzaken bij mensen, dieren of planten, zoals virussen of bacteriën.



- Duurzame en rechtvaardige gezondheidszorg en gezondheidszorgstelsels;
- Ziektepreventie, -beheersing en -eliminatie;
- Opkomende infecties en uitbraken.

We stellen ons net als de internationale 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. Dertig onderzoekseenheden lijkt een groot aantal gegeven de schaal van het instituut, waarbij de gemiddelde eenheid beschikt over zowat 6 VTE's aan wetenschappelijk personeel. 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 onderzoekstopics.

Een tweede aandachtspunt is dat interdepartementale samenwerkingen relatief zeldzaam blijven (bv. in SOFI-projecten). 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 te beperkte schaal van onderzoekseenheden.

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. Dit heeft het potentieel om zowel het excellentieniveau te versterken als extra inkomsten te genereren.

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 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 op het terrein 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) 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-benadering 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 FWO-middelen, 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.





6 / Opvolging van aanbevelingen van de vorige evaluatie van de onderzoeksoopdracht in 2018/2019

In de vorige evaluatie van de onderzoeksoopdracht van ITG in 2018/2019 zijn aanbevelingen geformuleerd en dit zowel voor ITG als voor de Vlaamse overheid. Deze evaluatie-opdracht biedt een geschikt moment om terug te blikken op de wijze waarop zowel ITG als de Vlaamse overheid zijn omgegaan met deze aanbevelingen. Er zal telkens een overzicht worden gegeven van de aanbevelingen en de mate waarin tijdens de lopende convenantsperiode maatregelen zijn genomen om deze verbeterpunten aan te pakken. Voor elk item geven we aan in hoeverre het verbeterpunt is aangepakt met behulp van de volgende kleurcode:

- Een **groene** achtergrond geeft aan dat de aanbeveling is opgevolgd en geïmplementeerd;
- Een **oranje** achtergrond geeft aan dat de aanbeveling is opgevolgd en dat de aanbeveling (grotendeels) is geïmplementeerd, maar dat verdere inspanningen nodig blijven;
- Een **rode** achtergrond geeft aan dat er geen opvolging werd aan gegeven.

6.1. Opvolging aanbevelingen door ITG

Tabel 7 geeft een overzicht van de verbeterpunten die voor ITG in 2019 zijn vastgesteld en welke opvolging ITG eraan heeft gegeven. Er is geen enkele aanbeveling waaraan er geen opvolging werd gegeven.



Tabel 7. Opvolging van aanbevelingen aan ITG van de vorige evaluatie van de onderzoeksopdracht in 2018/2019

Beleidsaanbeveling voor ITG	Opvolging aanbevelingen door ITG
Blijven focussen op excellentie en het versterken van wetenschappelijk onderzoek. Nieuwe profielen aantrekken met bewezen trackrecord in het aantrekken van externe financiering. Het ZAP-opvolgingsplan biedt hiertoe een kans.	Om haar streven naar excellentie en versterking van wetenschappelijk onderzoek te ondersteunen, wierf ITG in de periode 2019-2023 13 hoogleraren aan met een bewezen of potentiële staat van dienst op het gebied van excellent onderzoek, in lijn met de institutionele en departementale prioriteiten (ZAP-opvolgingsplannen). Deze aanstellingen waren niet altijd even succesvol, aangezien vier recent aangestelde hoogleraren ITG alweer verlieten. In de komende jaren zullen enkele vooraanstaande ZAP's met pensioen gaan en het zal een uitdaging zijn om hen te vervangen. Met extra financiële steun van het Departement EWI werden voor het eerst drie nieuwe onderzoeksprofessoren aangesteld, die relevant zijn in de context van 'pandemische paraatheid'. Nieuwe professoren kregen een startsubsidie om hun onderzoekslijn te versterken en/of hun onderzoeksteam op te bouwen.
De verdere uitbreiding van het Research Office kan een belangrijke bijdrage leveren aan de institutionele focus op wetenschappelijk onderzoek en aan het verwerven van meer externe financiering. Initiatieven op het gebied van kennisopbouw en uitwisseling van ervaringen bij het verwerven van externe financiering kunnen de onderzoekscultuur binnen het instituut versterken.	Het institutionele Research Office werd verder versterkt en er werden departementale onderzoeksmanagers aangeworven. Er werden institutionele en departementale seminars georganiseerd om de onderzoekscultuur te versterken.
Meer externe financiering aantrekken.	De EWI-subsidie wordt gebruikt als hefboom voor het aantrekken van externe financiering. Er zijn inspanningen geleverd om externe competitieve onderzoeksfinanciering te verwerven, zowel voor projectfinanciering (KPI-4) als voor mandaten (KPI-8). Inkomsten uit externe bronnen, met name FWO-financiering, zijn in de afgelopen periode aanzienlijk toegenomen.



Beleidsaanbeveling voor ITG	Opvolging aanbevelingen door ITG
De beoordeling van SOFI-oproepen door een internationaal panel behouden, maar de interne projectwerking optimaliseren door de ambitie om meer externe financiering aan te trekken op te nemen in de beoordelingscriteria. De doelgroep van SOFI-oproepen zou ook kunnen worden opengesteld voor research-experts of postdocs (niet alleen voor ZAP's). Heroverweeg ook het hoge budgetplafond van € 1 miljoen.	De beoordeling van voorstellen via een internationaal beoordelingspanel werd gehandhaafd en het budgetplafond werd verlaagd tot € 600.000 per project. Om externe financiering aan te moedigen, kan een hoofdonderzoeker slechts 1 SOFI tegelijk leiden (maar er is geen limiet op het aantal SOFI-copromotorschappen om samenwerking aan te moedigen). Postdoctorale onderzoekers kunnen nu ook optreden als hoofdonderzoeker als ze niet worden betaald via het SOFI-project en hun salaris is gegarandeerd voor de duur van het project.
Verduidelijk de nieuwe functieclassificatie van 'research-expert' (naast een klassieke ZAP) in termen van rollen en verantwoordelijkheden.	De rol van postdoctorale onderzoekers in doctoraatsbegeleiding werd verduidelijkt in het ITG-doctoraatsreglement. Postdoctorale onderzoekers kunnen ook een aanvraag indienen voor SOFI-projecten, zoals hierboven vermeld. ITG sluit aan bij de FWO-regels (wat betreft wie onderzoeksfinanciering kan aanvragen).
Communiceer duidelijk over de rollen en bevoegdheden van de bestuursorganen binnen ITG en hoe ze op elkaar inwerken.	De statuten van het instituut werden in overeenstemming gebracht met de nieuwe regels van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen. De statuten zijn herschreven en waar mogelijk of nodig vereenvoudigd of aangevuld (zie ook sectie 5.1). ITG beschouwt het overgangsproces van administratieve verandering als afgerond.
Bewustmaking van de impact van onderzoek via een strategisch communicatiebeleid.	ITG heeft belangrijke stappen gezet om meer bekendheid te geven aan de impact van haar (onderzoeks)activiteiten door middel van Health Stories in de vorm van artikelen, impactverhalen, persberichten en opiniestukken op de ITG-website en door middel van een nieuwe podcastserie 'Transmission'. Hiermee draagt ITG in toenemende mate bij aan het Vlaamse beleid inzake wetenschapscommunicatie (Beleidsplan wetenschapscommunicatie 2022-2030).
Het potentieel van het Outbreak Research Team (ORT) verder benutten en ondersteunende eenheden en structuren afstemmen op transversale initiatieven.	Het bestuursmodel van het ORT is in een iteratief proces verduidelijkt en de budgetten van het ORT worden gelijkelijk verdeeld over de departementen.



Beleidsaanbeveling voor ITG	Opvolging aanbevelingen door ITG
Zowel interne samenwerking als samenwerkingsmogelijkheden met andere (Vlaamse) onderzoeksinstellingen bevorderen	<i>Interne samenwerking</i> Interne samenwerking werd aangemoedigd via het SOFI-programma. Het potentieel van de "Overkoepelende holistische (pathogeen-patiënt-populatie of P³) benadering en interdisciplinariteit onder één dak" van ITG is nog niet volledig benut. Bij slechts twee van de vijf projectvoorstellen die in het kader van de SOFI-oproep van 2021 werden gehonoreerd, waren onderzoekers van verschillende ITG-departementen betrokken en bij slechts een van de zes projectvoorstellen die in het kader van de SOFI-oproep van 2023 werden gehonoreerd, waren onderzoekers van verschillende departementen betrokken. Interne samenwerking tussen departementen blijft een aandachtspunt, mede door het ontbreken van een intern financieringsinstrument of andere stimulansen die specifiek interdepartementale samenwerking stimuleren. Het voorstel voor een nieuw P³-programma is bedoeld om interdepartementale samenwerking te stimuleren.
	<i>Externe samenwerking met andere onderzoeksinstituten</i> Samenwerkingsovereenkomsten met andere Vlaamse onderzoeksinstellingen worden vernieuwd (Universiteit Antwerpen, KU Leuven, Universiteit Gent en Universiteit Hasselt). ITG is bovendien bezig met het opzetten van een (nieuwe) samenwerkingsovereenkomst met het Vlaams Instituut voor Biotechnologie (VIB). De samenwerking met de Vlaamse universiteiten wordt door zowel ITG als de universiteiten als positief ervaren. Er werden instrumenten gelanceerd om institutionele samenwerking te bevorderen (Joint Pump Priming projecten, Synergiefondsen⁶⁹). Daarnaast stelde ITG voor om met SOFI deel te nemen aan het Vlaamse interuniversitaire iBOF-programma⁷⁰ en diende het daartoe in 2022 een formele aanvraag in bij de Vlaamse Interuniversitaire Raad (VLIR)⁷¹. Tot slot blijven bestaande informele netwerken en contacten tussen onderzoekers de belangrijkste drijfveer voor samenwerking.

⁶⁹ De samenwerking met de structurele partners uit het landenprogramma van DGD werd ondersteund door middel van nieuwe 'synergiefondsen'. Voor het eerst konden in 2023 samenwerkende DGD-partners tot € 80.000 per project aan 'DGD FA5 Synergiefondsen' aanvragen voor de financiering van activiteiten voor de opbouw van onderzoekscapaciteit die essentieel werd geacht om het voorgestelde SOFI-onderzoek als partners optimaal uit te voeren.

⁷⁰ Binnen het iBOF-programma wordt excellent, baanbrekend (frontier of blue-sky) onderzoek ondersteund dat uitgevoerd wordt in een consortium van minstens 3 promotoren aan minstens 2 Vlaamse universiteiten. De iBOF-oproep wordt om de 2 jaar gelanceerd.

⁷¹ Voorlopig is er nog geen iBOF-oproep geweest waaraan ITG formeel kon deelnemen. ITG vindt het wenselijk om de gesprekken met VLIR hierover verder te zetten.



Beleidsaanbeveling voor ITG	Opvolging aanbevelingen door ITG
	<i>Andere externe samenwerking</i> ITG neemt leidende en expertrollen op zich in het vernieuwde lidmaatschap van het Vlaams/Belgische life-sciences-ecosysteem op internationaal (beleids)niveau in de EDCTP Association, die nu samen met de Europese Commissie het Global Health EDCTP3-partnerschap beheert. ITG is ook geselecteerd als lid van de Global Health EDCTP3 Stakeholder Group.
Ontwikkel duidelijke strategische plannen op departementsniveau en geef aan hoe de plannen van de departementen zich tot elkaar verhouden. De ZAP-opvolgingsplannen bieden hiervoor een belangrijke mogelijkheid.	Het departementsbeleid 2020-2024 werd herwerkt rekening houdend met deze aanbevelingen en er werden ZAP-opvolgingsplannen ontwikkeld.
Investeer in de actualisering en vernieuwing van de onderzoeksinfrastructuur. ITG moet ook meer duidelijkheid verschaffen over hoe de KPI's zullen worden gemeten of gemonitord, bij het definiëren van de nieuwe instrumenten die kunnen worden ontwikkeld in het ambitieuze groeiscenario en bij de verschillen in doelstellingen en groeipaden.	De EWI-subsidie werd gebruikt voor de vernieuwing van de onderzoeksinfrastructuur. Er werd een Masterplan Infrastructuur ontwikkeld en er werd nieuwe infrastructuur opgezet (global population data hub, nieuwe Clinical Trial Site (CTS), vernieuwde immunologische labs en een insectarium). Het hebben van de state-of-the-art-infrastructuur om excellent wetenschappelijk onderzoek te ondersteunen, blijft echter een aandachtspunt. De monitoring van de KPI's is vastgelegd in het huidige convenant.

Bron: IDEA Consult op basis van ITG ex-postzelfevaluatie 2020-2024, deskresearch en interviews.

6.2. Opvolging aanbevelingen door de Vlaamse overheid

Tabel 8 geeft een overzicht van de verbeterpunten die voor de Vlaamse overheid in 2019 zijn vastgesteld en welke opvolging er door de Vlaamse overheid werd aan gegeven. Binnen de bevoegdheden van het Departement EWI werd er opvolging gegeven aan de aanbevelingen. De aanbeveling met betrekking tot toegang van instellingen voor postinitieel onderwijs tot het FWO-instrumentarium blijft evenwel nog steeds gelden.



Tabel 8. Opvolging van aanbevelingen aan de Vlaamse overheid van de vorige evaluatie van de onderzoeksopdracht in 2018/2019

Beleidsaanbeveling voor de Vlaamse overheid	Opvolging aanbevelingen door de Vlaamse overheid
Voortgezette steun aan ITG is aangewezen gegeven de impact die de onderzoeksactiviteiten van ITG genereren en de groeiende productiviteit, terwijl het budget en de groep onderzoekers nagenoeg stabiel bleven. Het is een verantwoorde beslissing om eventueel onderzoeksmiddelen van een grotere grootteorde ter beschikking te stellen indien de ambitie voor een verdere uitbouw van de onderzoeksactiviteiten wordt gevolgd.	Het Departement EWI verhoogde in de lopende convenantsperiode de onderzoeksmiddelen aanzienlijk. Via verschillende opstappen in de financiering groeide de toelage van € 2,94 miljoen in 2019 (laatste jaar van het vorige convenant) naar € 5,44 miljoen in 2024i. Daarnaast ontving ITG ook € 550.000 voor de uitbouw van haar valorisatiestrategie en -hub in 2024.
Gezien de excellentie van ITG dient de Vlaamse overheid echter te overwegen om het instituut, en bij uitbreiding andere instellingen voor postinitieel onderwijs, ook toegang te verschaffen tot financieringskanalen die momenteel enkel toegankelijk zijn voor universiteiten. Op het vlak van FWO-financiering denken we bijvoorbeeld concreet aan financiering voor middelzware infrastructuurprojecten via het Herculesprogramma, financiering voor een fundamenteel klinisch mandaat en financiering binnen het Odysseusprogramma.	Instellingen voor postinitieel onderwijs kunnen nog steeds geen beroep doen op de vermelde financieringskanalen. In de evaluatie van FWO werd aanbevolen om de toegang tot financieringskanalen op basis van het excellentieprincipe van de onderzoekers of het onderzoeksteam te laten plaatsvinden en niet op basis van de onderzoeksinstelling waartoe de onderzoeker of het onderzoeksteam behoort. Deze aanbeveling wordt daarom ook herhaald in deze evaluatie.
Het convenant stelt dat de overheadkosten bij de aanwending van de middelen beperkt zijn tot 10%, terwijl ITG volgens interne berekeningen een reële overheadkost heeft van 23%. De administratieve overheadkosten die kunnen worden ingebracht in de financiële rapportering sluiten daarom niet aan bij de reële overheadkosten die ITG ervaart (...). Binnen het wettelijk kader dient daarom te worden bekeken of de overheadkosten voor onderzoeksinstellingen verhoogd zouden kunnen worden.	Binnen de toegekende ondersteuning in het lopende convenant kan het ITG maximaal 10% overheadkosten aanrekenen. Binnen het Departement EWI is er een interne analyse gemaakt van de ruimere context van de regelgeving inzake overhead. Dit leidde evenwel niet tot een aanpassing van de regelgeving. Hierbij wordt de redenering gevolgd dat de Vlaamse overheid een overheidssubsidie voorziet en dat de overhead op elk budget aangerekend wordt, waarbij ervan uitgegaan wordt dat 10% voldoende de kosten dekt. Er wordt door de Vlaamse overheid ook geadviseerd dat er ook subsidies voor infrastructuur en voor het compenseren van hoge energiekosten werden voorzien, waardoor de feitelijke overhead meer dan 10% bedraagt. Ook de meeste andere onderzoeksinstellingen in Vlaanderen ijveren voor hogere overheadpercentages die richting 25% gaan.



Beleidsaanbeveling voor de Vlaamse overheid	Opvolging aanbevelingen door de Vlaamse overheid
De streefwaardes van meeste KPI's lijken niet uitdagend genoeg, aangezien ITG voor de meeste KPI's ver boven de doelstellingen die werden bepaald, scoort. Er is volgens ITG ook slechts een beperkte 'fit' tussen de huidige KPI's en de werking van ITG. Het zou interessant zijn om ook KPI's rond samenwerking met externen en KPI's die een meer kwalitatieve benadering nastreven (bijvoorbeeld m.b.t. de gerealiseerde impact via casestudies), op te nemen als prestatie-indicatoren voor de onderzoeksactiviteiten van ITG.	De streefwaardes van de KPI's werden uitdagender gesteld en de KPI's werden in onderling akkoord vastgelegd waarbij niet-relevante KPI's werden weggelaten. Voor de samenwerking met externen werd KPI 9 (Aantal productieve (> 10 gezamenlijke publicaties per jaar) samenwerkingsverbanden met internationale partners) geformuleerd.
Trek de afstemming tussen de evaluaties van het beleidsdomein EWI en het beleidsdomein Onderwijs & Vorming nog verder door. Door de zelfevaluatie-rapporteringen uniformer te maken, kunnen de documenten i.v.m. de onderzoeksopdracht vlotter geïntegreerd worden in de documenten m.b.t. de algemene werking (die naast onderzoek ook onderwijs en dienstverlening omvatten).	De evaluaties van het beleidsdomein EWI en het beleidsdomein OV werden verder op elkaar afgestemd, o.a. door de mogelijkheid te bieden om 1 geïntegreerd zelfevaluatie-rapport op te stellen die voor beide evaluaties kan dienen. Niettemin blijft ITG vragende partij om de evaluaties nog meer op elkaar af te stemmen vermits er nog een zekere overlap is, bijvoorbeeld tijdens het expertpanelbezoek. Een volledige integratie van beide evaluaties wordt evenwel niet wenselijk bevonden door de Vlaamse overheid, gezien de verschillen in evaluatie-onderwerp en -praktijken.
De Vlaamse overheid kan samenwerking met Vlaamse universiteiten verder stimuleren, b.v. door het delen van infrastructuur	De Vlaamse overheid moedigde onderzoeksinstituten in algemene zin om samen te werken, onder meer inzake het delen van onderzoeksinfrastructuur. Ten aanzien van ITG werd de boodschap gegeven om indien mogelijk samen te werken rond biobanking, klinische infrastructuur en BSL3/4-capaciteit, maar het is uiteindelijk aan de instellingen zelf om deze overeenkomsten bilateraal of multilateraal af te sluiten. ITG nam deze oproep ter harte en verwacht geen dwingendere facilitatie van de Vlaamse overheid.



Beleidsaanbeveling voor de Vlaamse overheid	Opvolging aanbevelingen door de Vlaamse overheid
Het is aangewezen dat de Vlaamse overheid aan ITG vraagt om in het onderzoeksbeleidsplan 2020-2024 te herwerken in het bijzonder met betrekking tot selectie van onderzoeksprioriteiten, samenhang tussen institutioneel onderzoekbeleid en departementale onderzoeksplannen, besteding van bijkomende middelen, manier van meten van KPI's en streefwaardes, geen KPI rond open access, opnemen van kwalitatieve casestudies.	De vraag werd gesteld aan ITG dat later in 2019 een finaal onderzoeksplan indiende dat zoveel mogelijk rekening hield met de aanbevelingen. Hierna werden de KPI's verder besproken met het Departement EWI en werden er ook finale streefwaardes vastgelegd in het ondertekende convenant. Er werd geen KPI rond open access gedefinieerd. De suggestie voor kwalitatieve casestudies als middel om de brede impact van de onderzoeksactiviteiten beter te kunnen inschatten, werd niet weerhouden.

6.3. Conclusies betreffende de opvolging van aanbevelingen uit de vorige evaluatie (2018-2019) van de onderzoeksoopdracht 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. Het succes van de wervingscampagne was wisselend, gezien het vertrek van verschillende personeelsleden en het huidige aantal open vacatures. Onder meer een combinatie van een niet-optimaal salarispakket en het vinden van betere onderzoeksopportunities in andere onderzoeksinstituten liggen aan de basis van het wisselende succes. 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 (zie hoofdstuk 7). Zoals verder uitgediept in Sectie 8.2, zijn vergelijkbare instellingen in Europa in staat gebleken om meer competitieve onderzoeksmiddelen en schenkingen aan te trekken, waardoor het belang van de overheidsfinanciering voor deze instellingen lager is.

Ook wat de wetenschappelijke excellentie in onderzoek (gemeten via bibliometrische 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 (zie ook Sectie 9.2). Naar onze mening kan het ambitieniveau ook hier hoger, wat ongetwijfeld samenhangt met een groei van competitieve onderzoeksmiddelen met hogere budgetten per project met een betrokkenheid van onderzoekers doorheen de instelling.

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 uitpakket worden met de rol die de organisatie speelt, zowel in binnenland als buitenland, en kan spelen, bijvoorbeeld in het domein van 'pandemic preparedness'.



Het blijft voor ons ook onduidelijk wat er nog meer zou kunnen worden gedaan om samenwerking met externe partners te bevorderen. Samenwerkingsovereenkomsten worden gezien als algemene kaders die samenwerking meer structureel maken, bijvoorbeeld met betrekking tot intellectuele eigendomsrechten, maar zijn op zichzelf geen voldoende voorwaarde om samenwerking te bevorderen. Interpersoonlijke onderzoeksnetwerken lijken veel doorslaggevender te zijn voor samenwerking.

Bovendien is ITG voor het opvolgen van sommige aanbevelingen afhankelijk van acties die andere stakeholders moeten nemen. We denken hierbij aan acties die de Vlaamse overheid of de universiteiten moeten nemen. Bijgevolg blijven sommige aanbevelingen nog ten dele geldig en verdienen ze ook opvolging in de volgende convenantsperiode. Dit geldt in het bijzonder voor het Masterplan Gebouwen (zie sectie [7.2.4](#)).

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.





7 / Inkomsten en uitgaven van ITG

7.1. Inkomsten: evolutie in onderzoeksbudget en gebruik van de subsidie

Dit hoofdstuk beschrijft de huidige samenstelling van het ITG-budget en de financieringsbronnen ervan vanuit een inkomstenperspectief. Daarna wordt ingegaan op de ontwikkeling van het ITG-budget en de hefboomwerking ten aanzien van externe financiering.

- **Huidige samenstelling en financieringsbronnen**

ITG ontvangt een basisfinanciering van het beleidsdomein Onderwijs en Vorming die de werkings- en uitrustingsuitgaven en de investeringskosten van ITG dekken. De wettelijke basis voor de opdrachten van ITG en voor de financiering ervan is vastgelegd in de Codex Hoger Onderwijs en praktische afspraken ter zake zijn vastgelegd in een beheersovereenkomst tussen de Vlaamse overheid (beleidsdomein Onderwijs en Vorming) en ITG (zie ook sectie 2.2). De huidige beheersovereenkomst loopt over de periode 2020-2024.

Voor de onderzoeksopdracht van ITG wordt een 5-jarig convenant afgesloten met de Vlaamse overheid (beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI) tot en met eind 2023, beleidsdomein WEWILS vanaf 1 januari 2024). De wettelijke basis voor deze opdracht en voor de financiering ervan, is vastgelegd in het W&I-decreet en de praktische afspraken zijn vastgelegd in voornoemd convenant. Het lopende convenant bestrijkt de periode 2020-2024. De onderzoeksopdracht van ITG is zoals eerder toegelicht het onderwerp van de evaluatie waarvan sprake in dit rapport.

Daarnaast heeft ITG ook een aantal federale "programmatorische" publieke financieringsbronnen, die een specifiek doel hebben:

- Voor *ontwikkelingssamenwerking* (capaciteitsopbouw in het bijzonder) ontvangt ITG financiering van de federale Directie-Generaal voor Ontwikkelingssamenwerking en Humanitaire Hulp (DGD);
- Voor *medische diensten* ontvangt ITG financiering van de Federale Overheidsdienst Volksgezondheid (via RIZIV - Rijksinstituut voor Ziekte- en Invaliditeitsverzekering).

Daarnaast kan ITG net als andere onderzoeksinstituten in België genieten van de 'defiscalisering van onderzoek'⁷² vanuit de federale Programmatorische Overheidsdienst Wetenschapsbeleid (BELSPO). Deze algemene maatregel houdt een korting in van de bedrijfsvoorheffing op de salarissen van onderzoekers.

In 2023 was de publieke financiering via alle bovengenoemde Vlaamse en federale fondsen of maatregelen, goed voor een totaal van € 49 miljoen, zowat 66% van de totale inkomstenbronnen van ITG, die in totaal € 73,6 miljoen bedroegen.

⁷² Voor onderzoekers krijgen werkgevers een gedeeltelijke vrijstelling van bedrijfsvoorheffing. Zie ook <https://onderwijs.vlaanderen.be/nl/directies-administraties-en-besturen/hoger-onderwijs/personeelszaken-hogescholen/loopbaan/statuut/defiscalisering-onderzoekers#:~:text=en%20extra%20informatie-Wat%20is%20het%3F,de%20betrokken%20hogescholen%20en%20unive>



Het grootste deel van haar inkomsten in 2023 kreeg ITG van de *federale overheid* (€ 30 miljoen). Van de Vlaamse overheid (Departement EWI en beleidsdomein Onderwijs & Vorming) ontving ITG in 2023 € 19 miljoen. De rest van de middelen (34% in totaal) verwerft ITG vooral via competitieve financiering van onderzoeksprojecten, goed voor € 17 miljoen. De resterende financiering, goed voor meer dan € 8 miljoen, haalt ITG o.a. uit patiëntenvergoedingen, inschrijvingsgelden, de exploitatie van studentenhuizen, de productie van diagnostica en giften.

Figuur 3 toont de ontwikkeling van de ITG-financiering en de (bijna) consistente groei van de financiering in de periode 2013-2023. Vergeleken met 2019, het laatste jaar van het vorige convenant, steeg de EWI-financiering⁷³ met 143% (in 2023). Vergeleken met 2013 is de EWI-financiering met 259% gestegen, wat aanzienlijk hoger is dan de stijging van de totale ITG-inkomsten (43%) in deze periode. De structurele verhoging van de EWI-subsidie en de herziening van de KPI's (via een addendum bij het lopende convenant) zijn onder meer ingegeven door de veranderende context met betrekking tot mondiale gezondheidsveiligheid als één van de uitdagingen van de toekomst.

Tijdens deze convenantsperiode (2020-2024) waren er naast een structurele verhoging van de EWI-subsidie (via de convenantsmiddelen) ook eenmalige ad-hoc-financiering voor wetenschappelijke infrastructuur in het kader van het Vlaams Veerkrachtinitiatief en een compensatie voor hogere energieprijzen.

Figuur 3 laat ook zien dat de door ITG verworven competitieve onderzoeksfinanciering⁷⁴ eveneens is toegenomen, maar met lagere groeipercentages dan de toename van de EWI-financiering. Vergeleken met 2013 steeg deze met 137% en vergeleken met 2019 met 46%. We zien echter dat vooral vanaf 2021 de inkomsten uit competitieve onderzoeksfinanciering toenemen⁷⁵, wat een aanwijzing kan zijn dat de verhoogde financiering voor de onderzoeksopdracht vanuit het Departement EWI nu meer vruchten afwerpt. We moeten ook in het achterhoofd houden dat het grote verloop van academisch personeel en de pensionering van een aantal ZAP in de afgelopen jaren wellicht een negatieve invloed heeft gehad op het vermogen (of de noodzaak in het geval van pensionering) om externe competitieve financiering aan te trekken. Het wijst in elk geval op het belang van de ZAP's in het aantrekken van externe competitieve financiering.

Complementair aan **Figuur 3**, kan ook KPI 7 een inschatting geven over hoe de EWI-financiering zich tot de rest van het onderzoeksbudget verhoudt. Deze KPI meet immers de verhouding tussen het EWI-budget ten opzichte van het totale jaarlijkse onderzoeksbudget. In 2023 werd het totale jaarlijkse onderzoeksbudget ingeschat op een bedrag van € 37,4 miljoen, of zowat 50% van de totale inkomsten van ITG.

Hoewel ITG sinds 2015 een betere toegang heeft tot projectfinanciering van FWO⁷⁶, heeft ITG nog steeds geen toegang tot FWO-financieringsinstrumenten zoals Odysseus⁷⁷, middelzware onderzoeksinfrastructuur, evenals tot Methusalem⁷⁸ binnen de BOF. Deze financieringsinstrumenten zijn voorbehouden aan Vlaamse universiteiten. ITG

⁷³ Deze in **Figuur 3** vermelde inkomsten wijken af van de voorziene subsidies in de eerder getoonde **Tabel 3**. De oorzaak hiervan is dat het saldo van de subsidie voor het jaar t pas uitbetaald wordt in het jaar t+1 na goedkeuring van de jaarrapportering door ITG. De bedragen voor jaar t in **Figuur 3** bestaan dus uit 90% van het voorziene budget in jaar t en uit het 10%-saldo van het voorziene budget uit jaar t-1. Dit saldo werd in dit convenant voor alle jaren tot nu toe volledig uitbetaald omdat ITG steeds het vereiste aantal KPI's heeft gehaald.

⁷⁴ Dit zijn deels Vlaamse middelen (bv. FWO, VLAIO), maar ook Europese en internationale onderzoeksmiddelen (bv. Horizon Europe, EDCTP, Gates Foundation, Wellcome Trust, NIH).

⁷⁵ In 2023 vallen deze evenwel licht terug. Het is evenwel te vroeg om hier conclusies aan te koppelen vermits het al of niet binnenhalen van een groot projectbudget de jaarcijfers sterk kunnen beïnvloeden. Er is dus tussen de jaren enige variatie mogelijk.

⁷⁶ FWO wordt ook hoofdzakelijk gefinancierd door de Vlaamse overheid.

⁷⁷ Het Odysseus-programma biedt uitmuntende onderzoekers die een carrière hebben opgebouwd buiten België, 'zaaikapitaal' om gedurende vijf jaar een onderzoekslijn te ontwikkelen of op te zetten binnen een Vlaamse universiteit, mogelijk in samenwerking met (een) andere Vlaamse onderzoeksorganisatie(s) en geleidelijk aan meer betrokken te raken bij het Vlaamse onderzoekslandschap. Zie ook <https://www.fwo.be/nl/ondersteuningsprogramma-s/alle-oproepen/gevestigde-onderzoekers-onderzoeksteams/odysseusprogramma/>

⁷⁸ Het Methusalem-initiatief binnen de Bijzondere Onderzoeksfondsen (BOF) is een langlopende programmafinanciering van de Vlaamse overheid. De BOF hebben tot doel om fundamenteel wetenschappelijk onderzoek aan de universiteiten in de Vlaamse Gemeenschap te bevorderen. Het doel van het



is vragende partij om toegang te krijgen tot deze financieringsinstrumenten. Deze vraag wordt door het internationale expertenpanel onderschreven en deze aanbeveling werd (in meer algemene termen) ook naar voren geschoven in de evaluatie van het FWO van 2023.

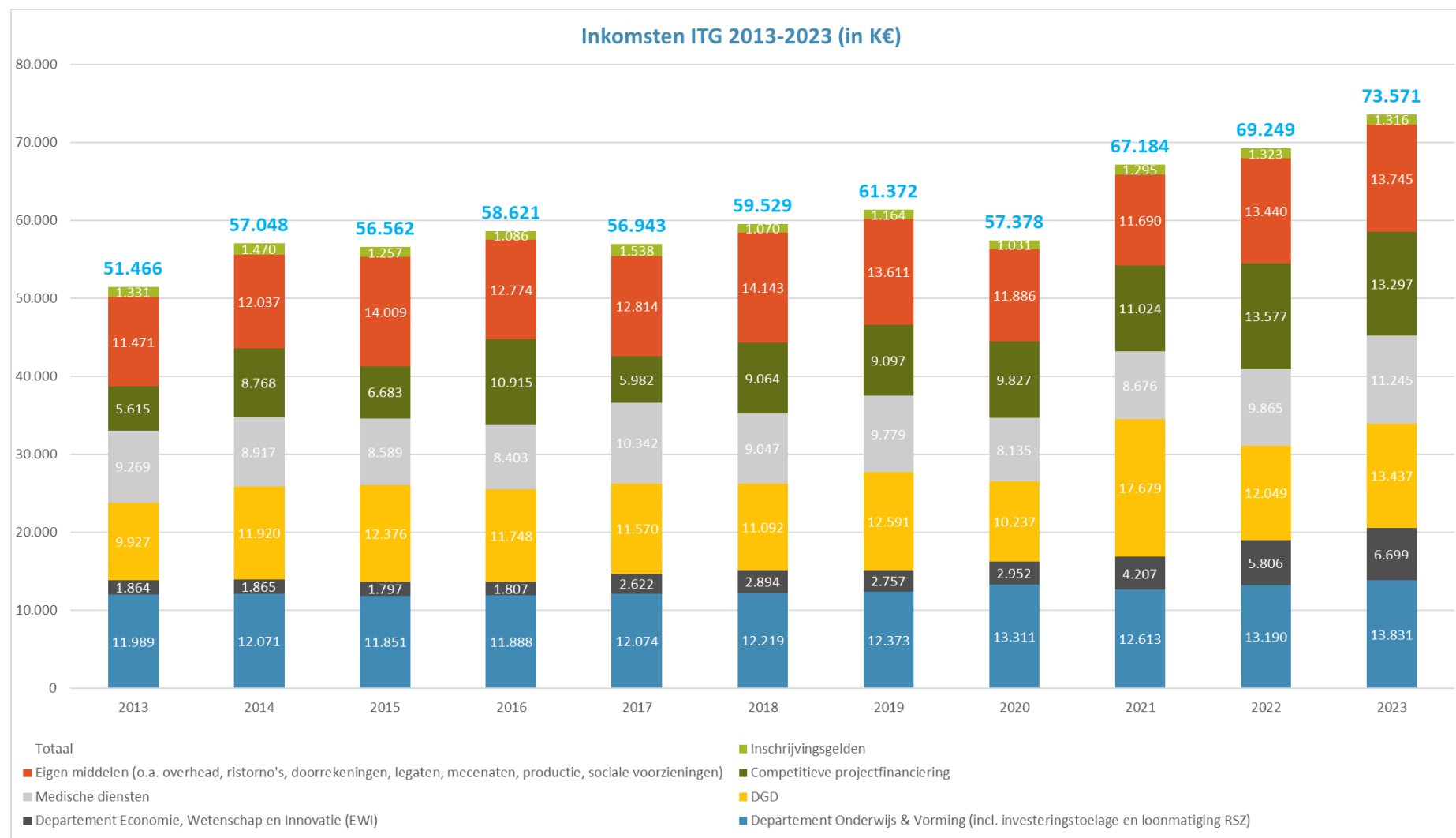
Vergeleken met de drie benchmarkorganisaties haalt ITG een lager aandeel van haar financiering uit competitief verworven onderzoeksfinanciering en schenkingen, zoals ook zal worden toegelicht in sectie 8.2. Dit was ook al het geval in de vorige evaluatie. Als mogelijke redenen waarom dit percentage lager is bij ITG zien we:

- Te sterke inzet op competitief verworven onderzoeksfinanciering met kleine onderzoeksbudgetten (wat ITG ook als aandachtspunt aanhaalt in haar ex-postzelfevaluatie) waardoor haar inspanningen versnipperd raken en er relatief veel tijd wordt geïnvesteerd in projecten die financieel beperkt bijdragen;
- Een lager wetenschappelijk excellentieniveau dan de benchmarkinstellingen op basis van impactmetriecken (zie ook later in de bibliometrische analyse – sectie 9.2) en onvoldoende kritische massa, waardoor ITG mogelijk minder snel zal gevraagd worden om deel te nemen aan (internationale) consortia of het een leidende rol kan opnemen binnen grote onderzoeksprojecten. Gevolg hiervan kan zijn dat het binnen de consortia een kleiner deel van het onderzoeksbudget kan claimen;
- Mindere focus op grote onderzoeksbudgetten van belangrijke financiers zoals de Gates Foundation, potentieel eveneens gelinkt aan het comparatief lagere excellentieniveau;
- Een relatief groot verloop in belangrijke managementposities en bij professoren (wat ITG als zwakte aanduidt in de SWOT opgenomen in haar ex-postzelfevaluatie);
- Een gebrek aan expertise op het gebied van technologieoverdracht en valorisatie bij ITG (wat ITG als zwakte aanduidt in de SWOT in haar ex-postzelfevaluatie);
- Een beperkte traditie in Vlaanderen om onderzoeksmiddelen te werven bij private financiers en bij het grote publiek (dit in tegenstelling tot de praktijk in Angelsaksische landen), in combinatie met een nog onvoldoende visibiliteit van ITG.

Methusalem-initiatief is een stabiele en substantiële basisfinanciering te verstrekken aan excellente, gerenommeerde onderzoekers aan Vlaamse universiteiten. Zij kunnen dit budget flexibel inzetten om zelfstandig hun internationale topniveau te consolideren en hun internationale benchmarkpositie te versterken. De Methusalemfinanciering wordt initieel toegekend voor 7 jaar en wordt na een positieve evaluatie telkens voortgezet tot aan de pensionering. Zie ook <https://www.ewi-vlaanderen.be/wat-doet-ewi/excellerend-onderzoek/financiering-van-onderzoek/bijzondere-onderzoeksfondsen#:~:text=vooraf%20bepaalde%20benoemingscriteria.-,Methusalem,Vlaamse%20toponderzoekers%20een%20structurele%20financiering.>



Figuur 3: Ontwikkeling van ITG-inkomstenstromen tussen 2013 en 2022, in K€



Bron: Financiële gegevens aangeleverd door ITG

7.2. Uitgaven: evolutie in onderzoeksuitgaven en totale uitgaven

7.2.1 Onderzoeksuitgaven EWI-subsidie

Tabel 9 geeft een overzicht van hoe de subsidie van het Departement EWI werd besteed (of zal besteed worden in 2024) gedurende de lopende convenantsperiode 2020-2024. Bijna de helft van de EWI-middelen wordt besteed aan de verschillende onderzoeksprogramma's van ITG en de daarbij horende onderzoeksinfrastructuur. De uitgaven voor onderzoeksinfrastructuur maken een steeds belangrijker onderdeel uit binnen deze institutionele strategische enveloppe⁷⁹. Hierna volgen de uitgaven voor o.a. onderzoeksplatformen die zowat 40% van de convenantsmiddelen opslorpen. De (transversale) CTU en ORT zijn de belangrijkste onder die onderzoeksplatformen, maar ook het PEOPLE-programma (gericht op het ondersteunen van onderzoekers met een bewezen of potentiële staat van dienst op het gebied van excellent, relevant onderzoek) vormt een groeiende uitgavencategorie. Als voorlaatste uitgavencategorie volgen de Research-ZAP's en hun startfinanciering die - omwille van de tijd die het kostte om deze profielen aan te trekken - pas in 2024 op volle snelheid zal komen. Doorheen de volledige periode werd op de bestedingen een overheadpercentage van 9,1% afgehouden

Tabel 9. Besteding convenantsmiddelen Departement EWI⁸⁰

	2020	2021	2022	2023	2024i	Aandeel 2020-2024i
Institutionele strategische enveloppe	1.230.166	2.048.299	2.220.175	2.437.104	2.868.512	46,4%
SOFI	1.110.899	1.479.887	1.576.253	1.785.582	1.833.512	33,5%
jPPP	86.686	204.401	192.412	183.176	200.000	3,7%
Co-funding ERA/Excellence programma's	32.581	0	0	0	130.000	0,7%
Kleine en middelgrote onderzoeksinfrastructuur	0	364.011	451.510	468.346	705.000	8,5%
Research ZAP's + ZAP enveloppes	0	0	0	442.995	820.000	5,4%
Research ZAP's + starting grant	0	0	0	300.938	640.000	4,0%
Starting grant nieuwe reguliere ZAP's (40% onderzoekstaak)	0	0	0	142.057	180.000	1,4%
Onderzoeksplatformen en andere	1.149.473	1.454.303	1.478.427	2.669.347	2.339.342	39,1%
Clinical Trials Unit	538.061	599.590	604.747	797.143	800.000	14,3%
Outbreak Research Team (60%)	600.000	701.047	604.329	543.913	600.000	13,1%
Global Population Data Sciences Hub				414.874	400.000	3,5%
Bioinformatica hub				355.921	0	1,5%
People programma voor high potentials	0	146.400	202.658	193.371	350.000	3,8%
Impulsfinanciering onderzoeksuitrusting (insectarium)				117.242	0	0,5%
Impulsfinanciering Mpox				27.199	0	0,1%
IDEAS workshop	0	0	9.562	31.218	30.000	0,3%
Open access publicaties	7.548	7.266	48.829	60.530	50.000	0,7%
Speciale verzoeken: VTE kwaliteitszorg	0	0	8.302	49.978	60.000	0,5%
Biobankmanager (40%)	0	0	0	47.580	49.342	0,4%
Valorisatie	3.864	0	0	30.378	0	0,1%
Overhead 10%	237.964	350.260	369.860	554.944	602.785	9,1%
Totale uitgaven	2.617.603	3.852.862	4.068.462	6.104.390	6.630.639	100,0%
Saldo over te dragen naar volgend jaar	343.398	475.434	655.072	800.640	-200.000	

Bron: Financiële gegevens aangeleverd door ITG

- Institutionele 'uitgaven' over de kerntaken van ITG

Tabel 10 geeft een overzicht van het aandeel van onderzoek, onderwijs en medische diensten bij ITG als geheel en voor elk van de departementen, op basis van de tijd die ZAP's aan elk van deze activiteiten besteden. Voor ZAP's neemt onderzoek het grootste deel van de tijdsbesteding in beslag (44%), gevolgd door onderwijs (23%) en

⁷⁹ In vergelijking met 2021 stegen de uitgaven aan onderzoeksinfrastructuur met 94% tegenover bijvoorbeeld 24% voor de SOFI-projecten.

⁸⁰ Deze tabel geeft voor 2021 en 2022 niet de uitgaven voor de additionele subsidie voor de datahub (€ 203.922 in 2021 en € 273.501 in 2022) en onderzoeksprofessoren (€ 46.379 in 2022). In 2022 werd met akkoord van EWI de additionele subsidie ook ingezet als impulsfinanciering Mpox (€ 365.814) en voor onderzoeksuitrusting voor het insectarium (€ 106.274).

vervolgens dienstverlening (19%). De tabel laat echter zien dat de focus duidelijk verschilt tussen de verschillende departementen van ITG. Het departement Biomedische Wetenschappen (DBS) richt zich het meest op onderzoek. Onderwijsactiviteiten vormen een groter aandeel voor het departement Volksgezondheid (DPH) in vergelijking met de andere twee departementen. Onderwijs en onderzoek hebben een relatief even groot aandeel in de activiteiten van de het departement Volksgezondheid. Het departement Klinische Wetenschappen ten slotte heeft logischerwijze een groter aandeel in medische diensten dan de andere twee departementen.

Tabel 10. Aandeel van de tijd besteed aan onderzoek, onderwijs en diensten voor ZAP's in de ITG-departementen

	Departement Biomedische Wetenschappen	Departement Klinische Wetenschappen	Departement Volksgezondheid	TOTAAL ITG
Onderzoek	54 %	39 %	38 %	44 %
Onderwijs	18 %	19 %	31 %	23 %
Diensten	16 %	26 %	16 %	19 %
Beheer	11 %	16 %	16 %	14 %

Bron: Ex-postzelfevaluatie ITG 2020-2024, gebaseerd op de tijd die door het ZAP aan elke activiteit is toegewezen. Totalen zijn niet altijd 100% door afronding van getallen op regelniveau in deze tabel.

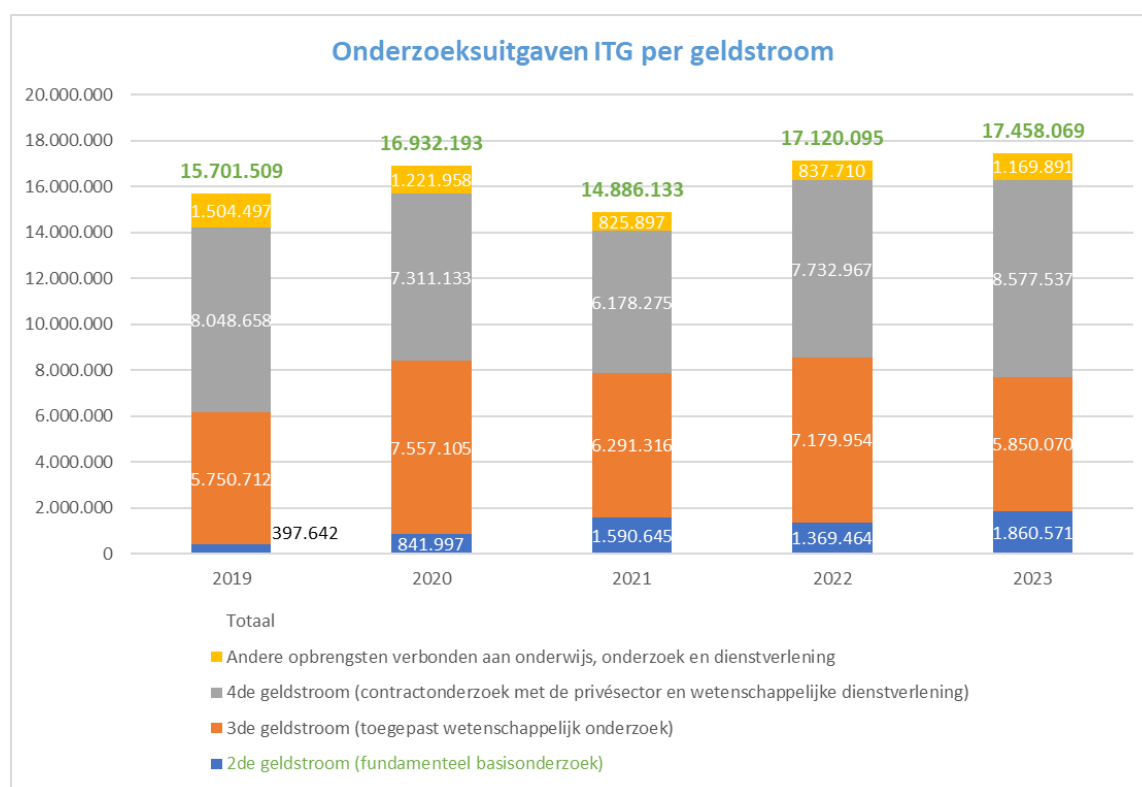
7.2.2 Verdeling van onderzoeksuitgaven per geldstroom

Zoals eerder aangegeven, dient de EWI-financiering ook als hefboom om externe bronnen van onderzoeksfinanciering aan te trekken en dit door een stabiele basis aan onderzoeksfinanciering aan te bieden vanuit de Vlaamse overheid. Deze financiële steun vergroot de geloofwaardigheid van de organisatie en de aantrekkelijkheid ervan voor potentiële externe financiers. De inspanningen om externe competitieve onderzoeksfinanciering aan te trekken, worden ook weerspiegeld in de KPI's van het lopende convenant, zowel voor projectfinanciering (KPI-4) als voor mandaten (KPI-8).

Figuur 4 schetst hoe de onderzoeksuitgaven van ITG (vanuit externe bronnen) over de periode 2019-2023 worden gespreid per (externe) financieringsstroom⁸¹. Vooral de uitgaven voor fundamenteel onderzoek (via FWO) stegen aanzienlijk (+367% in 2023 vergeleken met 2019). In deze *tweede geldstroom* zit enkel FWO-projectfinanciering (onderzoeksprojecten, SBO, TBM⁸², internationale samenwerking, ERA-Net). De middelen verworven via FWO-mandaten waarvoor ITG als gastinstelling optreedt, zijn hierin niet vervat en worden niet door ITG als onderzoeksuitgaven via de tweede geldstroom beschouwd. In 2023 waren er 13 FWO-aspiranten en 7 FWO-postdocs bij ITG, wat een geschat bedrag van € 1,74 miljoen vertegenwoordigt, bijna zo veel als de tweede-geldstroommiddelen die via FWO-onderzoeksprojecten worden binnengehaald.

⁸¹ De convenantsmiddelen van het Departement EWI maken hier geen deel van uit.
⁸² ITG plaatste SBO en TBM dit onder de tweede geldstroom, maar strikt genomen valt dit onder de derde geldstroom. Vanaf het volgende convenant is ITG van plan om dit onder de derde geldstroom te plaatsen om meer in lijn te zijn met hoe de universiteiten hiervoor rapporteren. Omwille van de vergelijkbaarheid houden we dit hier nog onder de tweede geldstroom.

Figuur 4: Onderzoeksuitgaven ITG per geldstroom over de periode 2019-2023, in €



Bron: Financiële gegevens aangeleverd door ITG

De *derde geldstroom* rond toegepast wetenschappelijk onderzoek omvat vooral inkomsten vanuit het Vlaams Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO), Europese projecten (Horizon Europe) en EDCTP2/3 en NIH (National Institute of Health in de VS). De *vierde geldstroom* (rond contractonderzoek met de privésector en wetenschappelijke dienstverlening) ten slotte, omvat middelen vanuit stichtingen (bv. Gates Foundation⁸³ en Wellcome Trust⁸⁴).

Tabel 11 geeft voor het vorige en het lopende convenant verdere details weer over de procentuele verdeling van de onderzoeksuitgaven over de ITG-departementen. Hieruit leiden we af dat deze uitgaven meer gebalanceerd gespreid werden over de drie onderzoeksdepartementen, waarbij met name het gewicht van het departement Klinische Wetenschappen is toegenomen, ten koste van het gewicht van het departement Biomedische Wetenschappen. Deze tabel illustreert ook het belang van ZAP-posities die ingevuld zijn en die een motor vormen om competitieve onderzoeksfinanciering binnen te halen. Zoals ook later in Tabel 12 zal geïllustreerd worden, zijn met name in het departement Biomedische Wetenschappen het minste aantal ZAP-posities ingevuld.

Tabel 11 toont ook de verschillen tussen de departementen in gewicht van de geldstromen. Voor de 4^{de} geldstroom is de onderlinge verdeling tussen de departementen wel duidelijk meer evenwichtig geworden. Tijdens het huidige convenant is de grootste uitschieter de vierde geldstroom bij het onderzoeksdepartement Volksgezondheid, wat gelinkt is aan een belangrijke uitgave in 2023 voor een onderzoeksproject inzake Mycobacteriële ziekte en verwaarloosde tropische ziektes in opdracht van de Gates Foundation. De vierde geldstroom is wel steeds de belangrijkste geldstroom voor dit departement gebleven. Het departement Biomedische Wetenschappen dat zich het meest richt op fundamenteel en strategisch basisonderzoek is logischerwijze het meest gefocust op de tweede geldstroom (via FWO-middelen), waarbij er jaar na jaar een groei

⁸³ Zie ook <https://www.gatesfoundation.org/>

⁸⁴ Zie ook <https://wellcome.org/>

was in de middelen uit de tweede geldstroom. Deze middelen zijn wel gespreid over een groot aantal onderzoeksprojecten. Binnen het departement Klinische Wetenschappen is in het lopende convenant de derde geldstroom - met uitzondering van 2020 - steeds de belangrijkste geldstroom.

Tabel 11. Procentuele verdeling van onderzoeksuitgaven volgens geldstroom en departement binnen ITG (periodes 2013-2019 en 2020-2023)

	Tweede geldstroom	Derde geldstroom	Vierde geldstroom	Andere opbrengsten	Totaal
Vorig convenant (2013-2019)					
Biomedische Wetenschappen	69%	38%	36%	50%	40%
Klinische Wetenschappen	20%	14%	3%	16%	10%
Volksgezondheid	11%	45%	61%	28%	48%
Centraal beheer	0%	4%	0%	5%	2%
Totaal	3%	47%	37%	14%	100%
Huidig convenant (2020-2023)					
Biomedische Wetenschappen	47%	26%	26%	42%	29%
Klinische Wetenschappen	14%	36%	14%	29%	24%
Volksgezondheid	39%	33%	60%	29%	46%
Centraal beheer	0%	4%	0%	0%	2%
Totaal	9%	41%	45%	6%	100%

Bron: Eigen analyse op basis van financiële gegevens aangeleverd door ITG



7.2.3 Verdeling van personeelsleden en ZAP's over de departementen

Tussen 1996 en 2023 is ITG gegroeid en is het personeelsbestand meer dan verdubbeld (zie [Figuur 5](#)). Eind 2023 telde ITG (inclusief medische diensten en laboratoria) 502 personeelsleden, waarvan 206 wetenschappelijke medewerkers en 296 administratieve of technische medewerkers. Binnen deze laatste categorie vormen de laboranten met 77 medewerkers een belangrijke groep. Een aanzienlijk deel van hen draagt in belangrijke mate bij aan de onderzoeksopdracht van ITG. Dit kan ook gezegd worden van zowel de medewerkers van de Research Office als de departementale onderzoeksmanagers, die onderzoekers ondersteunen bij (het uitwerken van en indienen van) onderzoeksvoorstellen. Het is ook belangrijk om op te merken dat deze cijfers enkel payroll-medewerkers betreffen. De meer dan 20 houders van FWO-aspirantenmandaten en postdocmandaten (zie KPI-8) die ook onderzoek verrichten, moeten in die zin ook bij de 206 wetenschappelijke medewerkers geteld worden, net als de ongeveer 60 lopende sandwich-PhD's (vooral onderzoekers uit het Globale Zuiden⁸⁵). Indien de FOSB-definitie van onderzoekers⁸⁶ gehanteerd wordt, zouden er bij ITG zowat 340 personen onderzoek verrichten.

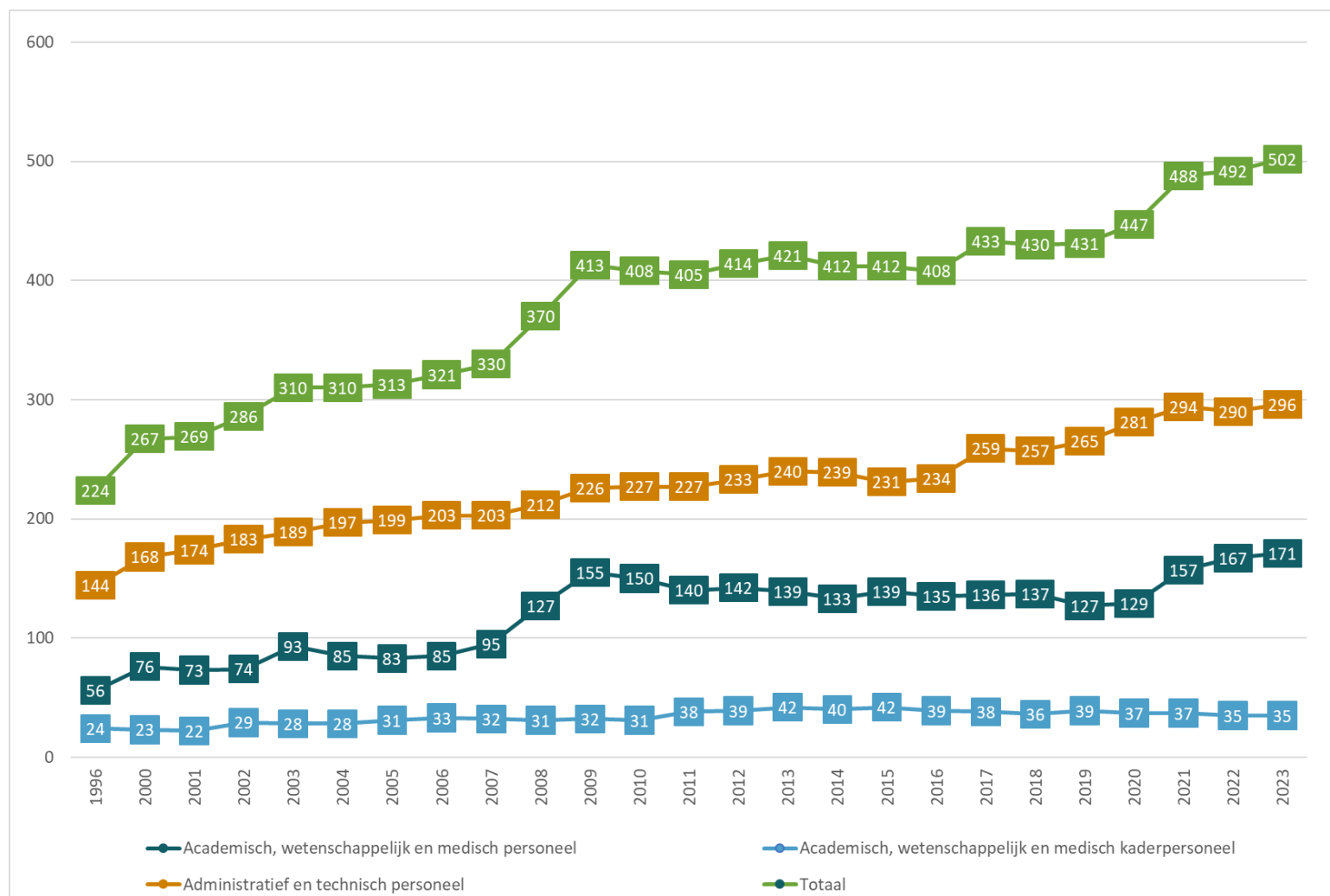
[Figuur 6](#) toont dat sinds 2021 het aandeel van onderzoekers (als niet-kaderpersoneel) in stijgende lijn is, wat gelinkt kan worden aan de verhoogde financiering van het Departement EWI.

⁸⁵ Het "Sandwich PhD-programma" van ITG is een doctoraatsprogramma bestemd voor internationale promovendi uit lage- en middeninkomenlanden en maakt deel uit van het capaciteitsversterkend programma van DGD.

⁸⁶ Deze definitie is als volgt: 'A researcher is a person directly involved in performing scientific and technical work, including the direct support thereof via scientific project management, resulting in research output (publications, research data, patents, enz.)'. Dit concept van onderzoekers is geldig voor alle FRIS-stakeholders.

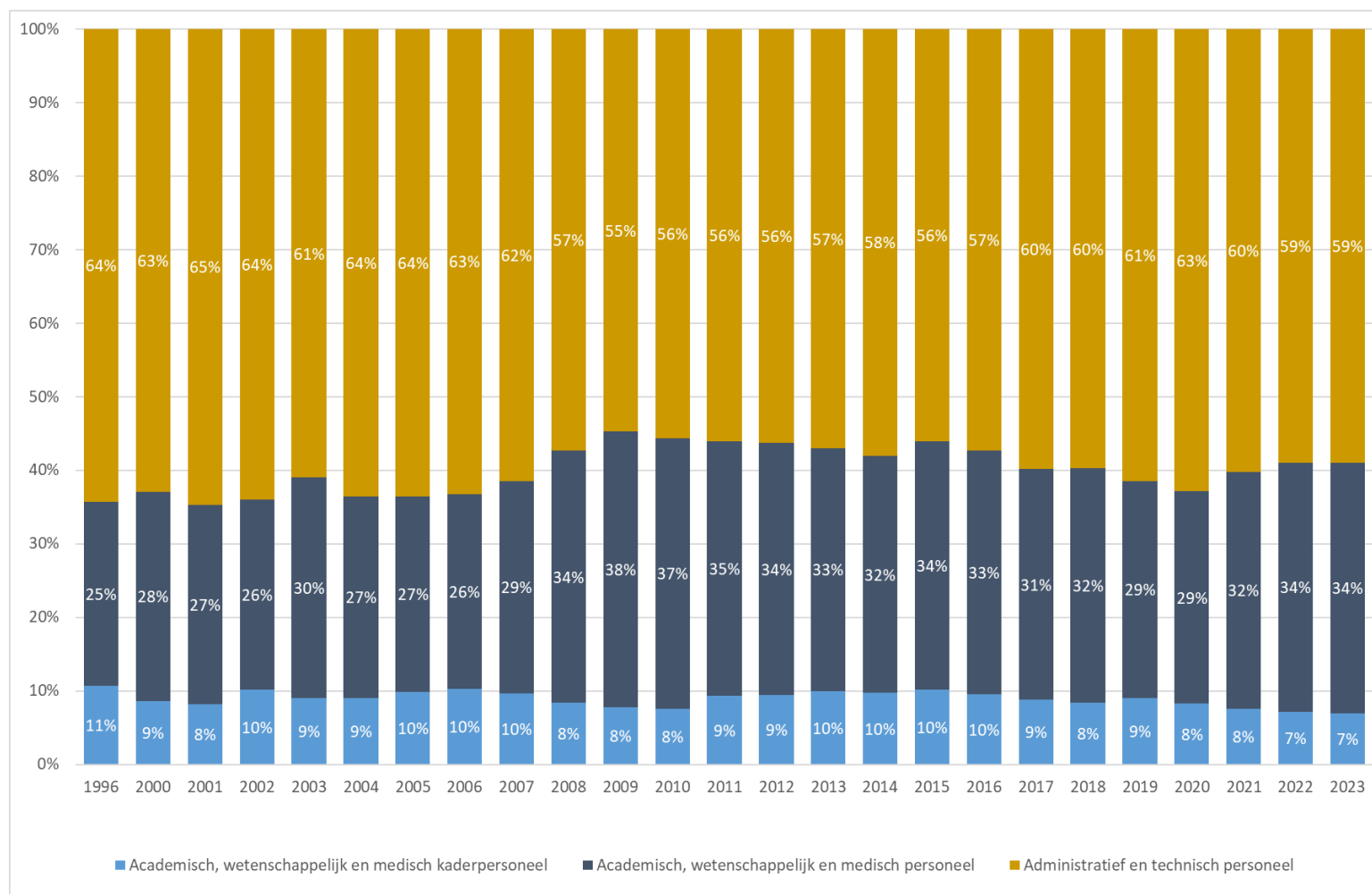


Figuur 5: Evolutie van het aantal personeelsleden (totaal en per personeelscategorie) van 1996 tot 2023



Bron: ITG-personeelsoverzicht

Figuur 6: Evolutie van het aandeel van personeelsleden per personeelscategorie van 1996 tot 2023



Bron: ITG-personeelsoverzicht



Tabel 12 toont de verschillen tussen de departementen van ITG wat betreft personeel (VTE's en ZAP's). Op dit moment is het departement Klinische Wetenschappen de grootste met 156 VTE's, al wordt dit hoge aantal mede verklaard door het hoge aantal medewerkers in medische diensten (die ook deel uitmaken van het departement Klinische Wetenschappen). Het departement Biomedische Wetenschappen en het departement Volksgezondheid zijn beide aanzienlijk kleiner met respectievelijk 90 en 85 VTE's.

Zoals hierboven vermeld, wordt volgens het institutionele ZAP-plan van elk departement verwacht dat het tien onderzoekseenheden heeft met een focus op een specifiek onderzoeksonderwerp, die elk geleid worden door een professor (ZAP). Momenteel wordt deze doelstelling alleen bereikt in het departement Volksgezondheid. Dit aantal wordt per departement gelijkgesteld op 10 ZAP's en dus 10 onderzoekseenheden om geen onevenwicht te krijgen tussen de onderzoeksdepartementen onderling. De vraag hierbij is of deze verdeling niet beter op inhoudelijke basis zou worden bepaald in functie van behoeftes, dan op een eerder kunstmatig evenwicht dat trouwens niet wordt bereikt (cf. supra).

Zoals Tabel 6 eerder illustreerde (zie sectie 5.2), zijn er momenteel twee eenheden binnen het departement Biomedische Wetenschappen in ontwikkeling middels het aantrekken van nieuwe ZAP. Dit benadrukt het eerder gemaakte punt over de noodzaak om voldoende kritische massa in elke eenheid te verkrijgen en te behouden.

Tabel 12. Aantal VTE's en ZAP's per departement, zoals geregistreerd bij het sociaal secretariaat (teldatum 1 oktober 2023)

Departementen	VTE's	ZAP's
Departement Biomedische Wetenschappen	90,1	7,0
Departement Klinische Wetenschappen	156,3*	8,0
Departement Volksgezondheid	85,0	10,6
Centrale diensten	121,6	1,0

Bron: ITG ex-postzelfevaluatie 2020-2024. * Dit omvat ook medewerkers van de medische diensten

7.2.4 Infrastructuur/gebouwen

Een state-of-the-art-infrastructuur is cruciaal om te kunnen concurreren in een omgeving van academische excellentie. Dit stelt onderzoekers in staat om hun onderzoek in de best mogelijke omstandigheden uit te voeren en zal onderzoekers met een bewezen staat van dienst gemakkelijker aantrekken.

Sinds 2019 is er via EWI-financiering nieuwe infrastructuur aangelegd, nl.:

- ▶ Een 'Global Population Data Science Hub';
- ▶ Een nieuwe locatie voor klinisch onderzoek (de Clinical Trial Site of CTS);
- ▶ Vernieuwde immunologische laboratoria;
- ▶ Een ultramodern insectarium.

Op het vlak van faciliteiten en infrastructuur loopt ITG loopt momenteel echter tegen haar grenzen aan. De mogelijkheden om de verouderende faciliteiten en infrastructuur te renoveren, zijn immers beperkt omdat ze zich in gebouwen met een erfgoedstatus bevinden. Het instituut staat dus voor een tweeledige uitdaging,

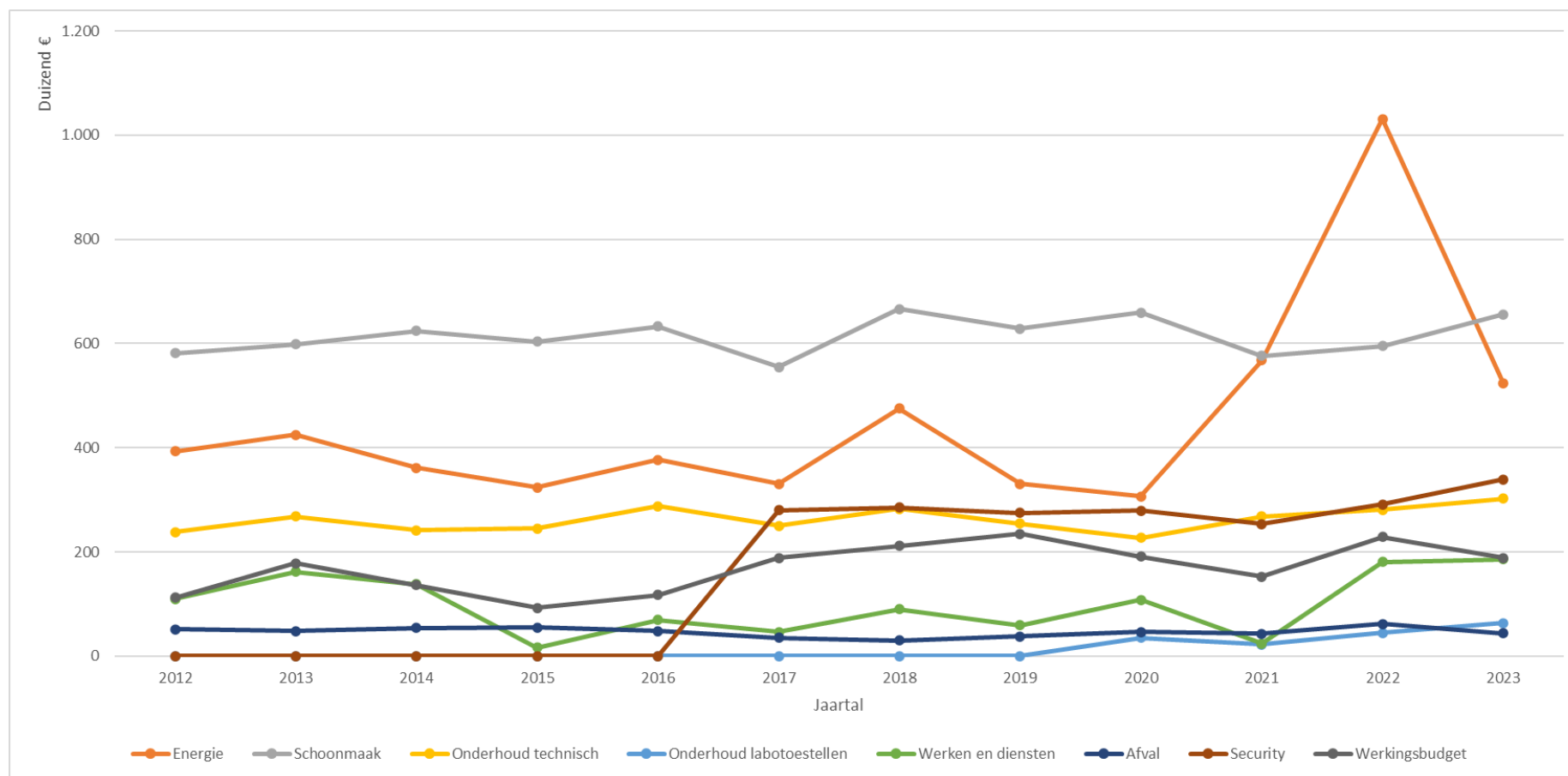


enerzijds werk maken van het invullen van een nood aan meer en beter aangepaste en uitgeruste ruimtes en anderzijds een grondige aanpak van de gebouwen in het kader van erfgoedbescherming en energie-efficiëntie.

- ▶ De huidige laboratoriuminfrastructuur is niet langer geschikt voor het beoogde doel vanwege structurele problemen (betonrot en asbest) en technische problemen (slechte ventilatie en koeling) van de gebouwen. Adequate laboratoriuminfrastructuur is nodig om te voldoen aan de nieuwe ambities met onderzoekslijnen in biomedisch en klinisch onderzoek.
- ▶ Er is een gebrek aan gemeenschappelijke ruimtes waar medewerkers elkaar kunnen ontmoeten en ideeën kunnen uitwisselen.
- ▶ Er is behoefte aan een duurzaam financieringsmodel voor de infrastructuur. Om de ITG-infrastructuur aan te passen, zijn investeringen nodig. Daarnaast werd ITG geconfronteerd met zowel stijgende energiekosten als gevolg van de energiecrisis in 2021 en 2022, als een gemiddelde prijsstijging met 15% van de onderhoudscontracten (zie [Figuur 7](#)). Hoewel de stijging van de energieprijzen grotendeels buiten de invloedssfeer van ITG lag, is er een groot potentieel om de energie-efficiëntie van de gebouwen te verhogen en zo op lange termijn geld te besparen.



Figuur 7: Evolutie van de onderhoudskosten van de ITG-gebouwen sinds 2012



Bron: ITG ex-postzelfevaluatie 2020-2024.

In 2020 werd de lancering van het Masterplan Gebouwen goedgekeurd, waarna een brede discussie over de behoeftes werd opgestart in verschillende werkgroepen. Diverse interne en externe belanghebbenden namen de tijd om na te denken over de toekomst van ITG. Het Masterplan Gebouwen wil een antwoord bieden op de grote uitdagingen die ITG al jaren wil aanpakken, zowel wat betreft het behoud van het historisch erfgoed, het energiezuiniger maken van het patrimonium als de uitbreiding met nieuwe laboratoria die aangepast zijn aan de nieuwe regelgeving en normen.

Het Masterplan Gebouwen omvat enerzijds de instandhouding en valorisatie van het bestaande art-decogebouw aan de Nationalestraat 155, waarin ITG zijn onderwijs-, onderzoeks- en dienstverlenende activiteiten organiseert, waaronder medische diensten, met een geraamde kostprijs van € 35 miljoen.

Anderzijds overweegt ITG, samen met de Stad Antwerpen en de Provincie Antwerpen, om nieuwe laboratoria in te richten in een deel van het huidige PIH-gebouw, dat gelegen is in hetzelfde huizenblok als waar ITG gehuisvest is (tussen de Kronenburgstraat en de St-Rochusstraat). De kostprijs van deze uitbreiding wordt geraamd op € 60 miljoen. Op deze manier kan de gewenste uitbreiding van de laboratoria gebeuren binnen het bestaande patrimonium. De bestending van de activiteiten op de huidige locatie, en de mogelijkheid om de ambities van ITG te realiseren op de aanpalende site van de Provincie Antwerpen, kunnen verder bijdragen tot een bruisende binnenstadscampus.

7.3. Conclusies over de inkomsten en uitgaven van ITG

De financiering van ITG vertoont een (bijna) consistente groei in de periode 2013-2023. Het aantal medewerkers steeg tussen 2013 en 2023 met ongeveer 19% en het budget met 43% in nominale termen.

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 middelen, medische diensten en studiegelden zijn over een langere periode gemeten stabiel gebleven. Tegelijkertijd nam de externe financiering via competitieve onderzoeksfinanciering over deze periode 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. 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 in vergelijking met de gekozen benchmarkorganisaties (zie sectie 8.2). Dit suggereert dat ITG nog meer kan doen om de basisfinanciering aan te vullen met alternatieve financieringsbronnen.

In 2023 kon 41% van het personeel als wetenschappelijk personeel worden beschouwd. Dit percentage is licht gegroeid sinds 2019, het laatste jaar van het vorige convenant (toen dit 38% bedroeg). Als kanttekening is het belangrijk om ermee rekening te houden dat sommige administratieve of technische profielen noodzakelijke ondersteuning verschaffen voor onderzoek, in het bijzonder de laboranten, de medewerkers van de Research Office en de onderzoeksmanagers per departement.

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 PIH-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 en bijdragen aan een 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.





8 / Benchmarkanalyse

Via een benchmarkanalyse werd de werking van ITG vanuit een internationaal perspectief vergeleken met die van drie vergelijkbare buitenlandse instituten inzake tropische geneeskunde en globale gezondheidszorg:

- Institut Pasteur Paris (IPP), Frankrijk;
- Liverpool School of Tropical Medicine (LSTM), Verenigd Koninkrijk;
- Swiss Tropical and Public Health Institute (STPH), Zwitserland.

Voor de vergelijkende benchmarkanalyse werd een eerste screening van in aanmerking komende instellingen in Europa uitgevoerd aan de hand van publiek beschikbare informatie zoals websites, jaarverslagen en financiële rapporten van de instituten. Op basis van de beschikbare informatie werd een uiteindelijke selectie gemaakt van drie instituten die werken rond tropische geneeskunde, waarvan twee instituten (LSTM en STPH) qua grootte, bereik en regio vergelijkbaar zijn met ITG. IPP werd vooral geselecteerd omwille van haar aanpak rond innovatie en valorisatie van haar wetenschappelijk onderzoek, maar heeft thematisch wel een bredere scope waarbij ook onderzoek wordt gedaan naar neurodegeneratieve ziektes en kanker. De drie instituten in de benchmark behoren, net als ITG, tot de meest voornaamstaande instituten van Europa in het domein van tropische geneeskunde.

De internationale benchmarkanalyse biedt input voor de evaluatie van de onderzoeksopdracht van ITG en laat toe om mogelijke verklaringen voor verschillen te zoeken en om strategische inzichten te verkrijgen. De benchmarkanalyse is complementair aan de bibliometrische analyse van ITG door ECOOM en werd uitgevoerd aan de hand van deskresearch en semi-gestructureerde interviews met sleutelfiguren binnen de benchmarkinstituten.

In wat volgt vergelijken we ITG met deze drie benchmarkinstellingen op het vlak van visie en missie, achtergrondkenmerken, financiering, organisatiestructuur, wetenschappelijke output, internationale samenwerking en ten slotte innovatie, impact en valorisatie.

8.1. Visie, missie en achtergrondkenmerken

• Visie en missie

ITG, LSTM en IPP werden alle drie opgericht rond de eeuwwisseling (1900) tijdens het koloniale tijdperk, toen Europa voor het eerst in contact kwam met tropische ziektes, infecties en inheemse fauna en flora uit de koloniale gebieden. Zwitserland, dat geen koloniën had, richtte STPH pas op tijdens WOII (1943) als antwoord op de angst voor de nakende werkloosheid die zich na afloop van de oorlog zou voordoen. Om meer jobs te creëren, stimuleerde de overheid wetenschappelijke programma's van academische instellingen en ondersteunde ze het idee van een Zwitsers tropisch instituut.

Zoals uit [Tabel 13](#) blijkt, hebben de vier instituten zeer gelijkaardige visies. Centraal in de visies van de instituten staat gezondheid voor de hele wereld. De missies van de benchmarkinstituten richten zich alle op het verbeteren



van de volksgezondheid, maar weerspiegelen ook telkens de eigen focus van de respectievelijke instituten. Terwijl de missie van ITG sterk focust op wetenschappelijke vooruitgang, gaat de missie van LSTM eerder over het verbeteren van de gezondheidstoestand wereldwijd. STPH heeft een bredere focus en richt zich op het verbeteren van de gezondheidstoestand van populaties, zowel in derdewereldlanden als lokaal, door doorgedreven onderzoek, diensten en onderwijs. Ook IPP verwijst naar haar wetenschapsmissie die sterk samenhangt met de innovatie- en valorisatiepijler van het instituut. Het valt op dat zowel ITG als IPP niet expliciet naar hun onderwijsfunctie verwijzen. Vooral voor ITG is dit opmerkelijk, omdat onderwijs een belangrijk onderdeel van het takenpakket is. Wel wordt er in de missie van ITG gesproken over 'wetenschappelijke vooruitgang', wat impliciet verwijst naar het academische drieluik onderzoek, onderwijs en dienstverlening.

Tabel 13. Visie en missie van de benchmarkinstituten

	Visie	Missie
ITG	ITG gelooft dat iedereen recht heeft op een gezond bestaan.	Wetenschappelijke vooruitgang in de tropische geneeskunde en volksgezondheid.
LSTM	Healthy lives across the world.	Improving health outcomes in disadvantaged populations globally, through partnership in research and education.
STPH	To achieve significant improvements of human health and well-being. The foundation for our actions is a better understanding of disease- and health systems.	We contribute to the improvement of the health of populations internationally, nationally and locally through excellence in research, services and teaching and training.
IPP	Niet beschikbaar	Dynamiser la recherche fondamentale et accroître son impact sur les enjeux de santé

Bron: Jaarverslagen en websites benchmarkinstellingen, strategisch plan Institut Pasteur 2019-2023

• Achtergrondkenmerken

Een analyse van de achtergrondkenmerken van de benchmarkinstituten laat ons toe de evaluatie van (de onderzoeksopdracht van) ITG goed te kaderen.

LSTM en STPH werden geselecteerd op basis van hun vergelijkbaarheid met ITG met betrekking tot het jaar van oprichting, de geografische ligging, de wetenschappelijke output, de omvang, enz. IPP is een aanzienlijk groter instituut, maar werd gekozen omwille van zijn aanpak op het vlak van innovatie en (industriële) valorisatie. Zoals Tabel 14 aangeeft, heeft het instituut met voorsprong de meeste studenten, PhD-studenten, personeelsleden en onderzoekers. IPP is over het algemeen een stuk groter in omvang dan de andere benchmarkinstituten, mede door de bredere thematische scope van IPP (bv. neurodegeneratieve ziektes en kanker). Dit moet men in het achterhoofd houden bij het vergelijken van ITG met de andere instituten.

Uit Tabel 14 blijkt dat het aantal personeelsleden en het aantal onderzoekers over het algemeen toenam. De drie benchmarkinstituten kenden tussen 2019 en 2022 een lichte toename van het aantal personeelsleden: van 5,5% voor IPP tot 17,9% voor STPH. We zien bij ITG evenwel een belangrijke groei van het aantal onderzoekers in vergelijking met STPH en IPP, waar het aantal onderzoekers ongeveer gelijk bleef. Bij de vier instituten zien we dat het aandeel onderzoekers in verhouding tot het aantal personeelsleden zich rond 40 à 50% situeert.



Tabel 14. Achtergrondkenmerken van de benchmarkinstituten

	ITG*	LSTM**	STPH*	IPP*
Jaar van oprichting	1906	1898	1943	1887
Studenten	509	600+	840	1.200+
Aantal PhD-studenten	102	n.b.	±200	±300
Personeel	492	591	963	2.934
<i>Groei sinds 2019</i>	<i>13,6%</i>	<i>11,1%</i>	<i>17,9%</i>	<i>5,5%</i>
Onderzoekers	202	318	±350-400 ⁸⁷	1.651
<i>Groei sinds 2019</i>	<i>16,1%</i>	<i>n.b.</i>	<i>± (-1,8%)⁸⁸</i>	<i>1,3%</i>
Ratio onderzoekers/totaal personeel	41,1%	53,8%	± 38,9% ⁸⁹	56,3%

Bron: IDEA Consult op basis van jaarverslagen, websites, brochures, evaluatie onderzoeksopdracht ITG 2019.

Opmerking: Cijfers uit 2022 werden gebruikt met het oog op maximale vergelijkbaarheid.

*Deze cijfers hebben betrekking op het jaar 2022

** Deze cijfers hebben betrekking op het jaar 2021-2022 (personeel) en 2022-2023 (studenten)

8.2. Financiering

Tabel 15 geeft een overzicht van het totale budget van de benchmarkinstituten in 2022 en 2022-2023. De tabel geeft eveneens aan hoeveel het totale budget groeide ten opzichte van het budget in 2017⁹⁰, en hoeveel de overheidsfinanciering en de competitieve financiering groeide. We maken ook een zo goed mogelijke inschatting van het aandeel van competitief verworven financiering en van het beschikbare budget per personeelslid.

We willen hierbij expliciet benadrukken dat deze budgetinschattingen met de nodige omzichtigheid moeten geïnterpreteerd worden. De indelingen en categorieën in de jaarverslagen en de financiële rapporten zijn niet altijd vergelijkbaar. Sommige categorieën die bij ITG als overheidsfinanciering beschouwd worden, worden bij sommige benchmarkinstellingen als competitieve financiering beschouwd en kunnen niet worden afgezonderd.

Bij de vorige evaluatie van de onderzoeksopdracht van ITG in 2019 zagen we dat de totale budgetten van ITG, LSTM en STPH in 2011 nog op één lijn lagen (rond € 50 miljoen in 2011). Sindsdien zijn de budgetten van alle benchmarkinstituten gestegen. Wanneer we naar de twee (meest vergelijkbare) benchmarkinstituten LSTM en STPH kijken, zien we dat de budgetstijging van zowel LSTM als STPH tussen 2017 en 2022 groter was dan die van ITG. De budgetten van LSTM en IPP kennen tussen 2017 en 2022 met ongeveer 60% de grootste stijging. IPP is echter naar thematische scope breder (met bv. ook onderzoek naar kanker en neurodegeneratieve ziektes), waardoor de vergelijkbaarheid beperkter is dan bij de andere benchmarkinstellingen.

Een van de verklaringen van de aanzienlijke budgetstijging van LSTM is de forse groei van de overheidsfinanciering die meer dan verdubbelde ten opzichte van 2017 (+€ 12,8 miljoen). Ook hun 'overige inkomsten' stegen heel sterk omwille van giften 'in kind' van geneesmiddelen bestemd voor verschillende landen in Afrika. Hun competitieve financiering via 'research grants en contracten' steeg evenwel slechts met 5%. We

⁸⁷ Schatting gemaakt in het interview met STPH.

⁸⁸ Berekend o.b.v. het gemiddeld aantal onderzoekers (375).

⁸⁹ Berekend o.b.v. het gemiddeld aantal onderzoekers (375).

⁹⁰ Voor de vorige evaluatie van de onderzoeksopdracht van ITG in 2019 werden budgetcijfers van 2017 gebruikt.

dienen wel op te merken dat deze brede rubriek (zowel in 2017 als 2022) ook financieringsbronnen bevatte die onder het beheer van LSTM vallen (bv. liefdadigheidsinstellingen). Ook giften in kind maken deel uit van de rubriek van 'research grants en contracten'. Het gaat dan bijvoorbeeld om giften van muskietennetten of het schenken van personeelsuren. Hun inkomsten uit financieringsbronnen bij de EU namen met 9% af, waarbij de Brexit één van de verklarende factoren zal zijn. De brede interpretatie van deze rubriek maakt het met andere woorden moeilijk om een vergelijking te maken met ITG.

Voor STPH situeert de budgetstijging zich zowel bij de overheidsfinanciering als de competitieve financiering die met respectievelijk 33% en 31% stegen in vergelijking met 2017. Ook bij IPP stegen de totale inkomsten sinds 2017, maar zien we vooral een sterke stijging in de inkomsten uit eigen activiteiten en andere inkomsten van ongeveer € 40 miljoen in 2017 naar € 104,2 miljoen in 2022.

Als we ITG vergelijken met de benchmarkinstellingen in [Tabel 15](#) vallen de volgende zaken op:

- ITG heeft het laagste totale budget, maar de groei van het totale budget is min of meer in lijn met de groei van STPH en IPP. De hoge groei van LSTM wordt opgeblazen door de giften 'in kind' van geneesmiddelen bestemd voor verschillende landen in Afrika. Maken we hier abstractie van dan groeit hun budget slechts met 10%.
- ITG kent samen met IPP een relatief bescheiden groei van de overheidsfinanciering. Vooral de groei bij LSTM is erg hoog. Het aandeel van de overheidsfinanciering bij ITG ligt wel hoger dan bij de benchmarkinstellingen, maar zoals eerder vermeld, classificeren sommige benchmarkinstellingen rubrieken die bij ITG als overheidsfinanciering gelabeld worden als competitieve financiering (bv. financiering voor capaciteitsopbouw van de Zwitserse tegenhanger van DGD bij STPH).
- ITG kent - ondanks haar iets lager aandeel aan competitieve financiering in het budget in verhouding tot de andere instituten - de sterkste groei in competitieve financiering (+193%) sinds 2017. Uiteraard moeten we hierbij in het achterhoofd houden dat ITG in 2017 nog een erg beperkt bedrag aan competitieve financiering had en een sterke procentuele toename dus gemakkelijker te realiseren is vanuit een laag vertrekpunt.
- ITG kent een ratio beschikbare budget per werknemer die in lijn is met twee van de drie benchmarkinstituten. LSTM⁹¹ kent een fors hoger budget per werknemer.

⁹¹ We hebben voor de berekening van deze indicator de giften van geneesmiddelen afgetrokken van het totale budget.



Tabel 15. Benchmarkanalyse budget (in € miljoen)

	ITG	LSTM*	STPH**	IPP
Jaarlijks totale budget 2017	56,0	105,1	77,1	231,2
Jaarlijks totale budget 2022	69,2	169,0	104,3	367,9
<i>Groei 2017-2022</i>	<i>42%</i>	<i>61% / 10%***</i>	<i>35%</i>	<i>59%</i>
<i>Groei overheidsfinanciering</i>	<i>17%</i>	<i>123%</i>	<i>33%</i>	<i>8%</i>
<i>Groei competitieve financiering</i>	<i>193%</i>	<i>5%</i>	<i>31%</i>	<i>35%</i>
Overheidsfinanciering****	63%	14%	22%	17%
Aandeel competitieve onderzoeks- en projectsubsidies, en industriële contracten***	25%	Geschat tussen 21% en 46%	Geschat tussen 34% en 65% ⁹²	Geschat op 33% ⁹³
Ratio budget/personeel (2022)	0,14	0,20***	0,11	0,13

Bron: Jaarverslagen, financiële rapporten, evaluatie onderzoeksopdracht ITG 2019. Bovenstaande budgetinschattingen van competitieve onderzoeks- en projectsubsidies, en industriële contracten moeten voorzichtig worden geïnterpreteerd omdat de indelingen en categorieën in de jaarverslagen en de financiële rapporten niet altijd vergelijkbaar zijn. We schatten evenwel in dat de vermelde ondergrenzen bij LSTM en STPH een heel hoge overlap hebben met de definitie die ook ITG hanteert van competitieve financiering.

* De bedragen werden omgerekend van Britse Pond naar euro o.b.v. de gemiddelde wisselkoers EUR/GBP van 2017 (0,8768) en 2022 (0,8528).

** De bedragen werden omgerekend van Zwitserse Frank naar euro o.b.v. de gemiddelde wisselkoers EUR/CHF van 2017 (1,1117) en 2022 (1,0044). De aantallen moeten ook met een korrel zout worden geïnterpreteerd, gelet op de verschillende interpretaties over wat onder deze categorie valt.

*** Indien de erg omvangrijke giften in kind van geneesmiddelen worden afgetrokken van het totale budget, bedraagt de groei slechts 10%. De schenkingen en middelen van een eigen fonds beïnvloeden ook de cijfers van LSTM.

**** Sommige categorieën die bij ITG als overheidsfinanciering beschouwd worden, worden bij sommige benchmarkinstellingen als competitieve financiering beschouwd en kunnen niet worden afgezonderd. Daarom kunnen uit de vergelijking van de percentages tussen de benchmarkinstellingen niet zomaar eenvoudige conclusies getrokken worden.

8.3. Organisatiestructuur onderzoeksopdracht

• Onderzoeksdepartementen, organisatiestructuur en governance

Alle onderzochte instituten hebben drie belangrijke hoekstenen: onderzoek, onderwijs en (medische) diensten. IPP heeft hier bovenop nog een vierde belangrijke hoeksteen, met name innovatie en valorisatie met industrie.

Tabel 16 biedt een overzicht van de belangrijkste onderzoeksthema's waarop de benchmarkinstituten zich profileren.

⁹² De middelen van SDC, de Zwitserse tegenhanger van DGD, zitten hierin vervat en konden niet afgezonderd worden. Bij ITG wordt dit soort van middelen als publieke overheidsfinanciering meegeteld.

⁹³ Dit omvat onderzoekscontracten via publieke en private financiers, industriële contracten, industriële royalties en inkomsten van middelen die niet komen van publieke schenkingen.

Tabel 16. Onderzoeksthema's van de benchmarkinstellingen

ITG	LSTM*	STPH**	IPP
Antimicrobiële resistentie	HIV	Infectiebiologie en moleculaire epidemiologie	Opkomende infectieziekten
Arbovirussen	Gezondheidsbeleid & gezondheidssystemen	Diagnostiek, vectorcontrole, vaccins en nieuwe geneesmiddelen	Antimicrobiële resistentie
Covid-19	Innovatie, ontdekking & ontwikkeling	Gepersonaliseerde en digitale gezondheid	Hersenconnectiviteit en neurodegeneratieve ziekten
Ebola	Longgezondheid & Tuberculose	Milieu en gezondheid	Kankerinitiatief
EcoHealth	Gezondheid van moeder, pasgeborene & kind	Maatschappij en burgerlijke betrokkenheid	Vaccinologie- en immunotherapie-initiatief
Exotische Steekmuggen in België	Malaria & andere door vectoren overgedragen ziekten	Gezondheidssystemen en -interventies	Geneesmiddelenontdekking & -screening
Farmaceutische Volksgezondheid	Verwaarloosde tropische ziekten	Mobiliteit, migratie & uitbraakonderzoek	Single Cell Resources-initiatief
Gezondheidsbeleid en -stelsels	Resistentieonderzoek & -management	Statistisch en wiskundig modelleren	Geavanceerde lichtmicroscopie-initiatief
HIV			Artificiële intelligentie
Malaria			
Mpox (apenpokken)			
Onderzoeksethiek			
Outbreak Research Team			
Seksueel Overdraagbare Infecties			
Seksuele Reproductieve Gezondheid			
Slaapziekte			
Tuberculose			

Bron: Websites ITG en benchmarkinstellingen

Voor elk van de instituten zien we in de departementen drie overkoepelende categorieën terugkomen:

- ▶ Biomedische wetenschappen;
- ▶ Volksgezondheid;
- ▶ Klinische wetenschappen.



Deze drie disciplines geven de nodige basis om toegevoegde waarde te creëren van onderzoek en passen binnen de translationele aanpak⁹⁴ die elk van de benchmarkinstituten nastreeft. Hun activiteiten gaan van de innovatie, de ontdekking zelf, over de ontwikkeling tot de implementatie en ten slotte de evaluatie van een innovatief product of beleid of een innovatieve behandeling of dienst. Tabel 17 geeft een overzicht van de onderzoeksdepartementen van de benchmarkinstituten.

Tabel 17. Onderzoeksdepartementen benchmarkinstituten

ITG	LSTM	STPH	IPP
Biomedical sciences	Vector Biology	Medical Parasitology and Infection Biology (MPI)	Cell Biology & Infection
			Computational Biology
			Developmental and Stem Cell Biology
			Genomes and Genetics
			Immunology
	Parasitology		Microbiology
			Mycology
			Neuroscience
			Parasites and Insect Vectors
			Structural Biology and Chemistry
			Virology
Public Health	International Public Health	Epidemiology and Public Health	Global Health
Clinical sciences	Clinical Sciences	Medicine	Hearing Institute

Bron: Websites benchmarkinstellingen

Elk van de instituten deelt de onderzoeksdepartementen verder op in onderzoekseenheden of -teams.

We vroegen de benchmarkinstellingen in de interviews naar hun ervaring op het vlak van organisatiestructuur en governance. Onder meer het behouden van coherentie en het stimuleren van samenwerking tussen de verschillende onderzoeksteams, -eenheden en -departementen en de leiding van onderzoeksteams door professoren of senior onderzoekers werden besproken. De belangrijkste bevindingen worden hieronder toegelicht.

⁹⁴ Translationeel onderzoek is de schakel tussen fundamenteel en klinisch onderzoek: het is gericht op het vinden van praktische toepassingen (zoals betere of nieuwe diagnosemiddelen en behandelingen) voor ontdekkingen die voortkomen uit fundamenteel onderzoek.



- **Coherentie en samenwerking tussen de teams, eenheden en departementen**

Wanneer instituten te maken krijgen met een diversiteit in de inhoud en omvang van onderzoeksteams, zien we dat dit uitdagingen creëert op twee vlakken:

1. Enerzijds is er het bewaren van zowel inhoudelijke als administratieve coherentie over de verschillende onderzoeksteams, -eenheden en -departementen heen;
2. Anderzijds is er het stimuleren van interdisciplinaire en -departementale samenwerking.

We bespreken hier het luik van de inhoudelijke en administratieve coherentie. Het stimuleren van interdisciplinaire en -departementale samenwerking zetten we later uiteen.

Zowel bij ITG als bij STPH zien we een groot aantal onderzoeksteams die variëren in omvang, in samenstelling en in onderzoeksthema's. Ze zijn ook eerder klein van omvang (maximaal 25 onderzoekers per onderzoekseenheid). ITG en STPH krijgen in deze context ook te maken met personeelsgroei en veranderingen in de manier van werken. Hierdoor voelen beide instituten dat hun huidige structuur ontoereikend is om de verschillende onderzoeksteams te overzien en hen voldoende ondersteuning te blijven bieden.

Ze willen hun huidige structuren herdenken. Uit de interviews kwamen geen concrete ideeën naar voren om een antwoord te bieden op deze uitdaging. STPH benadrukt wel dat one-size-fits-all niet van toepassing is en dat voldoende flexibiliteit ingebouwd moet worden in de organisatiestructuur en governance om goed onderzoek te kunnen blijven uitvoeren. STPH geeft wel enkele overkoepelende aspecten aan die overwogen kunnen worden bij het herdenken van de organisatiestructuur, nl.:

- ▶ Marge in de capaciteit van de onderzoeksinfrastructuur: binnen de beschikbare onderzoeksinfrastructuur moet ruimte zijn voor zowel het dagelijks onderzoek als voor groepen die nieuwe ideeën ontwikkelen.
- ▶ Personeelsmanagement: dit wordt opgenomen door het hoofd van het onderzoeksteam. Het aantal onderzoekers in een team moet dus nog beheersbaar zijn voor deze persoon.
- ▶ Geschikte administratieve omkadering.

Het P³-programma van ITG waar voor de volgende convenantsperiode op ingezet wordt, biedt een kader dat vermoedelijk ook op organisatorisch vlak de samenwerking tussen verschillende teams zal vergemakkelijken.

- **Leiding van de onderzoekseenheden**

Elk onderzoekseenheid binnen ITG wordt geleid door een professor (ZAP). Wanneer een professor het instituut verlaat, valt hierdoor ook de leiding van de onderzoekseenheid weg. ITG tracht zoals eerder al toegelicht, hieraan tegemoet te komen door middel van een ZAP-planning. De benchmarkinstituten hanteren niet dezelfde aanpak. Zij schuiven naast de professoren de senior onderzoekers prominenter naar voor om de leiding over onderzoekseenheden op te nemen. Dit biedt verschillende voordelen:

- ▶ Ondanks een beperkt aantal professoren kunnen de onderzoeksdepartementen gemakkelijker een diversiteit aan onderzoekseenheden omvatten;
- ▶ Er kan op een laagdrempelige manier ingezet worden op nieuwe, opkomende onderzoeksthema's zonder over te moeten gaan op de aanwerving van een ZAP;
- ▶ Wanneer een hoofd van een onderzoekseenheid het instituut verlaat, kan dit gemakkelijker opgevangen worden door een andere (senior) onderzoeker;
- ▶ Er zijn groeimogelijkheden voor (senior) onderzoekers.



Good practice: STPH heeft een beperkt aantal professoren

STPH heeft een relatief laag aantal professoren en beschikt niet over één professor per onderzoekseenheid. Zij leggen de nadruk op voldoende kennisbasis en kansen voor beloftevolle, meer senior onderzoekers. Haar organisatiestructuur ziet er als volgt uit:

- ▶ 4 à 5 professoren per departement met formeel hoogleraarschap verbonden aan de Universiteit van Bazel vermits STPH in een associatie met deze universiteit zit⁹⁵.
- ▶ Senior onderzoekers als leiders van de onderzoekseenheden⁹⁶.

• Interdisciplinaire en -departementale samenwerking

Een onderdeel van de uitdaging om coherentie over de verschillende onderzoekseenheden en -departementen te behouden en excellent onderzoek te voeren, is het stimuleren van interdisciplinaire en -departementale samenwerking. Zowel ITG als de andere benchmarkinstituten erkennen het belang hiervan en geven aan dat onderzoek van gezondheidssystemen dit ook specifiek vereist.

Algemeen geven de geïnterviewde instituten aan dat een omgeving gecreëerd moet worden die samenwerking stimuleert. We onderscheiden vier elementen die hiertoe bijdragen volgens de geïnterviewde instituten:

1. Een cultuur waar werknemers en unit leaders voldoende vrijheid krijgen om nieuwe ideeën te ontwikkelen;
2. Een format, platform of ruimte voor overleg, zoals de LSTM-onderzoekscentra of de retraite voor onderzoeksleders van STPH⁹⁷;
3. De juiste infrastructuur die geschikt is voor interdisciplinair onderzoek;
4. Goed procesmanagement en de nodige (procesmatige) ondersteuning en omkadering/structuren. De verschillende instituten hebben enkele standaardprocedures in het kader van de projectontwikkeling en aanvragen voor subsidies, zoals de notice of intent⁹⁸ bij de ontwikkeling van onderzoeksprojecten (STPH) of de vereiste van een academische goedkeuring door de decanen (LSTM).

Good practice: onderzoekscentra (research centres) als platform voor overleg

LSTM geeft aan dat haar voornaamste platform voor samenwerking niet de onderzoeksdepartementen zijn, die voornamelijk administratieve eenheden zijn, maar de thematische onderzoekscentra.

LSTM heeft 11 onderzoekscentra en -eenheden die zich elk bezighouden met een specifiek thema en zo het (interdisciplinaire) onderzoek binnen dat thema aandrijven. De onderzoekscentra bieden in eerste instantie een platform waar onderzoekers met elkaar in contact kunnen komen. Onderzoekers van LSTM kunnen lid zijn van één of meerdere onderzoekscentra.

⁹⁵ ITG is onafhankelijk en heeft volgens de Codex Hoger Onderwijs het recht om een eigen ZAP-kader aan te stellen.

⁹⁶ Bij ITG kunnen docenten en hoofddocenten ook wel onderzoeksteams leiden.

⁹⁷ De retraite voor onderzoeksleders van het Swiss Tropical and Public Health Institute (STPH) is een bijeenkomst gericht op het ondersteunen en ontwikkelen van onderzoeksleders binnen de organisatie. Deze retraite biedt een platform voor uitwisseling, reflectie, en capaciteitsopbouw, specifiek gericht op de behoeften en uitdagingen van onderzoeksleders in het veld van tropische en publieke gezondheid.

⁹⁸ Wanneer men van plan is een aanvraag in te dienen voor financiering, stuurt men een 'notice of intent' uit, zodat iedereen daarvan op de hoogte gesteld wordt en men kan samenwerken en niet met meerderen voor dezelfde financiering een aanvraag indient.



De onderzoekscentra komen ongeveer ieder kwartaal samen om onderzoek, financiering enz. te bespreken. Daarnaast geven de onderzoekscentra externe visibiliteit aan het onderzoek dat rond een bepaald thema uitgevoerd wordt.

De onderzoeksonderwerpen en -thema's worden periodiek geëvalueerd en aangepast op basis van relevantie aan de hand van de prioriteiten van financiers. Voorbeeld hiervan is zijn de thema's Klimaat en gezondheid en Mentale gezondheid die opgenomen zijn in de nieuwe strategie van het Wellcome Trust.

Het P³-programma van ITG waar in de volgende convenantsperiode op ingezet zal worden, biedt inhoudelijke omkadering en heeft potentieel om de samenwerking tussen departementen en teams te stimuleren. Het P³-programma voorziet de nodige basis voor een systeembenadering om linken tussen verschillende expertises en teams te leggen en dus om gezondheidsuitdagingen op een integrale manier te benaderen. Als centres of excellence vertonen ze veel gelijkenissen met de onderzoekscentra zoals LSTM ze nu al heeft.

• Ondersteuning van de onderzoekers

Het binnenhalen van competitieve financiering vormt een belangrijk aspect van onderzoek. Onderzoekers krijgen daardoor ook te maken met het uitwerken en voorstellen van onderzoeksprojecten en met de bijhorende (project)administratie. In de benchmarkinterviews met LSTM en STPH wordt bevestigd dat ondersteuning van de onderzoekers bij deze zaken belangrijk is om tot goede onderzoeksprojecten en goed onderzoek te komen.

Elk van de benchmarkinstituten organiseert voor haar onderzoekers bijkomende ondersteuning ter zake. De ondersteuning die elk van hen biedt, is vrij gelijkaardig. [Tabel 18](#) geeft hiervan een overzicht.

Tabel 18. Onderzoekersondersteuning binnen de benchmarkinstituten

ITG	Research Office & departementale research managers	De Research Office ondersteunt het institutionele onderzoeksbeleid en de onderzoekers bij het verwerven van externe financiering. Het doet dit onder andere door advies en informatie aan onderzoekers te geven over financieringsmogelijkheden, het FWO- en EWI-instrumentarium op te volgen en ook advies te geven bij strategische partnerschappen en institutionele samenwerkingsovereenkomsten. Daarnaast helpt de Research Office onderzoekers om hun competenties verder te versterken door initiatieven m.b.t. kennisopbouw en -uitwisseling te ondersteunen. De Research Office werkt hiervoor nauw samen met de departementale research managers. De departementale research managers vormen een single point of contact (SPOC) bij departementen. Zij helpen de onderzoekers ook bij het operationeel beheer na de toekenning van de externe financiering.
	Research management services (RMS)	De RMS bieden ondersteuning rond externe financiering doorheen de hele onderzoekscyclus. Voor de toekenning



STPH		helpen zij de onderzoekers bij de projectontwikkeling en de voorbereiding van de financieringsaanvraag. Na de toekenning helpen zij bij de projectadministratie (zoals het afsluiten van contracten met partners, de verloning van buitenlandse medewerkers enz.), en bij de opvolging en afhandeling van de toegekende subsidie.
	Project & Grant Unit (PGU)	De PGU helpt onderzoekers bij identificeren van mogelijke financiering en oproepen en ondersteunt hen hoofdzakelijk bij de administratie voor en na de toekenning. Zij bieden ook ondersteuning bij de projectontwikkeling en interne stroomlijning. Daarnaast onderhoudt de PGU mee het contact met mogelijke financiers en partners en kunnen zij de onderzoekers ondersteunen in het management van grote consortia.
IPP	Niet beschikbaar	Niet beschikbaar

8.4. Wetenschappelijke output

Hiervoor verwijzen we naar sectie 9.2 van dit rapport.

8.5. Samenwerking en internationale partnerschappen

• Samenwerking met andere instituten

Naast interne samenwerking binnen en tussen onderzoeksdpartementen is ook samenwerking met andere instituten belangrijk. Binnen deze samenwerkingen vindt kennisdeling plaats die onderzoek verrijkt en de excellentie ervan verhoogt.

Samenwerkingen in het kader van onderzoeksprojecten ontstaan vaak uit informele relaties tussen onderzoekers, uit vorige samenwerkingen of omdat de onderzoekers alumni of vroegere werknemers van het instituut zijn. Wanneer studenten of werknemers het instituut verlaten, wordt er gekeken naar manieren om verder samen te werken. Dit geldt zowel voor ITG als voor LSTM en STPH. LSTM en STPH geven aan dat ze de focus leggen op het verzekeren van een positieve blijvende samenwerking. Zowel ITG als de benchmarkinstituten zien dit eerder als een kans:

- Onderzoekers hebben de kans om hun carrière te ontwikkelen;
- Voor instituten in het Globale Zuiden laat dit toe kennis en capaciteit op te bouwen;
- Onderzoekers en instituten kunnen elkaar verrijken met nieuwe perspectieven en kennis.

STPH stelt zelfs dat het uitwisselen van onderzoekers tussen instituten noodzakelijk is zodat onderzoekers diverse/gevarieerde/nieuwe kennis kunnen opdoen.



- **Internationale partnerschappen**

De verschillende benchmarkinstituten onderlijnen dat internationale partnerschappen, voornamelijk met partners in het Globale Zuiden, ondersteunend, capaciteitsopbouwend en vanuit wederzijdse meerwaarde benaderd moeten worden. LSTM tracht deze wederzijds voordelige relatie te realiseren in het kader van een meer formeel, structureel partnerschap met drie Afrikaanse instituten⁹⁹. Binnen dit partnerschap delen de instituten onderzoekscapaciteit en -interesses. De hoofden van LSTM, MLW, KEMRI en CeSHHAR Zimbabwe overleggen in het kader van dit partnerschap tweemaandelijks over strategische prioriteiten. De lead van het partnerschap ligt voornamelijk bij de 3 Afrikaanse instituten.

Daarnaast besliste LSTM om zelf geen rol meer op te nemen als lead partner in internationale consortia, maar deze rol aan haar partners te laten en hen te ondersteunen op het vlak van technische expertise en in het leiderschap van internationale consortia vanuit hun jarenlange ervaring in deze rol. Binnen deze consortia besteedt LSTM in de fase van de subsidieaanvraag ook aandacht aan de doorstroom van de financiële middelen naar de partners en aan het dekken van hun kosten.

IPP steunt voor internationale samenwerking voornamelijk op het IPP International Network, een wereldwijd netwerk met een 30-tal leden dat uit voornamelijk satellietkantoren van Institut Pasteur bestaat. Deze aanpak staat in contrast met ITG en de andere benchmarkinstituten die vooral inzetten op samenwerking met lokale, bestaande instituten. De programma's die vanuit het IPP International Network worden opgezet, hebben als doel lokale vaardigheden vergroten, infrastructuur helpen opbouwen en gezondheidsautoriteiten helpen bij het opstellen van aanbevelingen om de zorg voor de bevolking op lange termijn te verbeteren.

De aanpak van ITG situeert zich tussen die van LSTM en IPP. Net als IPP heeft ITG een uitgebreid, wereldwijd netwerk van partners. Dit wordt mede gestimuleerd door de opdracht en financiering voor capaciteitsopbouw vanuit DGD. ITG heeft dus veel partners in vergelijking met LSTM dat de focus legt op een intensieve en structurele samenwerking met een beperkt aantal instituten.

Net als LSTM hecht ITG bijzondere aandacht aan het inrichten van positieve, wederzijds voordelige verhoudingen in internationale partnerschappen om gezamenlijke innovatie en kennisdeling te realiseren en de lokale capaciteit te versterken. De inspanningen van ITG ten aanzien van haar partners worden ook opgemerkt door andere instituten. Zo deelt STPH in het interview mee dat ze een erg positieve indruk hebben van de houding en aanpak van ITG tegenover haar partners in het Globale Zuiden.

De positieve inspanningen van ITG op het vlak van haar internationale samenwerkingen zitten op dit moment dus verspreid over een groot aantal partnerschappen. Door in te zetten op minder, maar intensievere en meer op gezamenlijk onderzoek gefocuste partnerschappen kan ITG haar samenwerking met partners nog versterken en haar impact ter plaatse nog vergroten.

- **Dekolonisatie**

Verschillende mondiale gezondheidsinstituten hebben zich de voorbije jaren, ten gevolge van evoluties en gebeurtenissen rond *Black Lives Matter*¹⁰⁰, gebogen over de discussie van (de)kolonisatie en de erfenis van geïnstitutionaliseerd racisme binnen hun instituut. Gezien de vaak koloniale oorsprong van mondiale gezondheidszorginstituten is dit een uitdaging waar elk instituut mee te maken krijgt. Bij een onafhankelijke

⁹⁹ Malawi-Liverpool-Wellcome Trust Clinical Research Programme (MLW), Kenya Medical Research Institute (KEMRI) en Centre for Sexual Health and HIV/AIDS Research Zimbabwe (CeSHHAR Zimbabwe).

¹⁰⁰ Black Lives Matter is een internationale beweging tegen racisme, ontstaan in de Verenigde Staten als reactie op politiegeweld tegen Afro-Amerikanen. Zie ook https://nl.wikipedia.org/wiki/Black_Lives_Matter



review van de London School of Hygiene & Tropical Medicine (LSHTM)¹⁰¹ bleek bijvoorbeeld dat het koloniale verleden nog steeds een negatieve impact heeft op studenten en onderzoekers van kleur. Zij zijn nog steeds ondervertegenwoordigd in senior posities en krijgen vaker kortere of tijdelijke contracten in vergelijking met hun witte peers.

Deze discussie gaat over het aanpakken van historisch diepgewortelde, systemische ongelijkheid in het hoger onderwijs en de gezondheidszorg die onder meer vervat zitten in taalgebruik, in de onderwijsaanpak, in onderzoekspraktijken en mondiale gezondheidszorgpraktijken in het algemeen en die gevolgen hebben voor gelijkheid en sociale rechtvaardigheid.

Zowel LSTM als STPH halen aan dat dit een belangrijke en niet te onderschatten uitdaging is. Ze gaven aan dat ze nog onvoldoende zien dat ITG hiermee bezig is.

ITG geeft aan dat het zich bewust is van de verschuivingen in de machts- en kennisdynamiek binnen het huidige mondiale gezondheidszorglandschap waarbij kennisinstellingen in het Globale Zuiden hetzelfde excellentieniveau halen als Westerse kennisinstellingen. Als gevolg hiervan willen de kennisinstellingen in het Globale Zuiden steeds meer een gelijkwaardige en vooraanstaande rol opnemen. ITG omarmt deze verschuivingen als kansen om de samenwerkingen te versterken met nieuwe perspectieven en eerlijke uitwisseling van ideeën. We nemen evenwel mee dat dekolonisatie en de shift in de 'Noord-Zuid'-verhouding belangrijke en niet te onderschatten uitdagingen zijn en blijven voor ITG en dat het ook aandacht moet besteden aan de visibiliteit van de inspanningen die ter zake geleverd worden door er meer open over te communiceren.

Good practice: het dekolonisatietraject van LSTM

Binnen LSTM werd een werkgroep en een Black and Minority Ethnic (BAME) netwerk van personeel opgericht die blijvend werken aan dekolonisatie binnen het instituut.

De werkgroep en het netwerk organiseren evenementen die geleid worden door nationale en internationale experts en dit heeft rijke inzichten opgeleverd over hoe instellingen die banden hebben met slavernij en kolonialisme hun geschiedenis op een dekoloniale en antiracistische manier kunnen aanpakken, door de archieven te dekoloniseren en herstelmaatregelen te treffen. Dit werk vindt ook gevolg in de strategische 'commitments' die het instituut aangaat.

→ deze talks & panels werden ook opgenomen en de linken werden gedeeld op de website: <https://www.lstmed.ac.uk/lstms-125th-anniversary/the-lstm-story>

"Addressing our colonial past" was daarnaast een belangrijk thema bij de 125^{ste} verjaardag van LSTM.

8.6. Innovatie, impact en valorisatie

Naast excellentie van onderzoek is, in functie van het algemeen belang, ook de maatschappelijke en economisch-technologische impact van het onderzoek en de (industriële) valorisatie ervan, een belangrijk thema voor ITG en andere mondiale gezondheidszorginstituten. Zij krijgen elk te maken met de vraag welke impact zij met hun onderzoek creëren. We vroegen elk van de benchmarkinstituten naar hun benadering en interne organisatie rond impact en valorisatie. Wij kijken in het bijzonder naar economisch-technologische impact als een manier om gezondheidsinnovaties toegankelijk, betaalbaar, relevant en schaalbaar te maken. Hieronder lichten we voor elk van de benchmarkinstituten de benadering en ondersteunende eenheden toe.

¹⁰¹ Zie <https://www.theguardian.com/education/2021/dec/13/structural-racism-at-london-school-of-hygiene-tropical-medicine-finds-report>



IPP

Aangezien innovatie en industriële valorisatie een sterke pijler vormen binnen IPP, zien we dat een duidelijke link gelegd wordt tussen onderzoek en technologische overdracht en dat innovatie en vooral industriële valorisatie op een meer structurele manier geïntegreerd zijn in de werking en de interne organisatie van IPP. Het grote belang dat gehecht wordt aan valorisatie hangt wel voor een deel samen met de bredere thematische scope van IPP, bv. in het kader van kankeronderzoek en neurodegeneratieve ziektes. Deze hebben traditioneel een hogere interesse vanwege de industrie en hebben dus een hoger (economisch) valorisatiepotentieel. Bij de interpretatie van het onderstaande moet dit dan ook in het achterhoofd gehouden worden.

IPP geeft aan dat een interdisciplinaire benadering belangrijk is voor de ontwikkeling van innovatie en technologische overdracht om zo gezondheidszorg voor iedereen wereldwijd toegankelijk te maken. Om dit te realiseren zetten ze sterk in op partnerschappen met industrie en met investeerders.

Leereffecten: het opbouwen van partnerschappen rond twee pijlers

IPP zet sterk in op het uitbouwen van partnerschappen om innovatie en industriële valorisatie te realiseren. De aanpak van IPP op het vlak van innovatie en valorisatie steunt op twee pijlers:

- ▶ Onderzoek & Ontwikkeling (O&O) met de industrie;
- ▶ Versnelling van ontwikkeling en vermarkting met behulp van investeerders.

Bij de uitbouw van industriële partnerschappen zet IPP sterk in op de meerwaarde die onderzoeksinstituten en industrie elkaar kunnen bieden in strategische, langetermijn-O&O-partnerschappen. In ruil voor industrieel inzicht in en ondersteuning bij de ontwikkeling van innovatieve oplossingen biedt IPP wetenschappelijke expertise, toegang tot geavanceerde technische faciliteiten, en patent- en licentiemogelijkheden.

Partnerschappen met investeerders moeten de technologische ontwikkelingskloof tussen vindingen in een vroeg stadium en levensvatbare, commerciële toepassingen overbruggen. IPP zet in op het identificeren van beloftevolle ontdekkingen en innovaties en het uitwerken van een ontwikkelingsstrategie om kapitaal aan te trekken en eventueel succesvolle startups op te richten en zo de ontwikkeling en vermarkting van onderzoek en innovaties te versnellen.

In de interne organisatie van IPP is er het overkoepelende 'Technology Transfer and Industrial Partnership Department' dat onderzoekers en industriële partners ondersteunt doorheen het hele innovatieproces: van de identificatie en ontwikkeling van toepassingen naar de promotie, en het postcontractueel beheer van partnerschappen. Het doel is om medische oplossingen en producten sneller op de markt te brengen en beschikbaar te maken voor patiënten via industriële partnerschappen en licenties of via startups.



Daarnaast komen in de interne organisatie ook de twee partnerschapspijlers terug:

- ▶ Industriële partnerschappen worden ondersteund vanuit het Consultative Innovation Committee en het Industrial Agreements Office.
 - Het Consultative Innovation Committee bestaat uit interne experts op het vlak van wetenschappelijk en industrieel onderzoek die technische expertise bieden om zowel het wetenschappelijk belang als het industrieel potentieel van onderzoeksprojecten af te wegen.
 - De Industrial Agreements Office helpt bij het opbouwen van langdurige vertrouwensrelaties met industriële partners om tegemoet te komen aan de uitdagingen op het gebied van productontwikkelingskosten (bv. hoog percentage mislukkingen).
- ▶ Het Development of Innovation Office of de 'Innovation Accelerator' ondersteunt het opbouwen van partnerschappen met investeerders en de vermarkting van toepassingen door beloftevolle ontdekkingen en innovaties te identificeren en een ontwikkelingsstrategie uit te werken.

LSTM

Binnen LSTM wordt vooral belang gehecht aan het creëren van een omgeving waar impactvol onderzoek gestimuleerd wordt. LSTM neemt in haar benadering van impact en valorisatie twee niveaus in beschouwing:

- ▶ Op het niveau van de individuele onderzoeker moeten individuele capaciteitsversterking en individueel ondernemerschap gestimuleerd worden. Dit helpt de onderzoekers om vanuit hun eigen inzichten impactvol onderzoek te doen.
- ▶ Op het niveau van onderzoek en resultaten binnen LSTM zelf, stimuleert het werken met een translationele aanpak en met een kwalitatieve beoordeling van coherent en impactvol onderzoek. Dit wordt verder verwezenlijkt en versterkt door de structurele partnerschappen van LSTM in het kader van de HUBS Council.

Binnen de interne organisatie van LSTM zijn er twee diensten die de onderzoekers ondersteunen bij het verwezenlijken van impact en valorisatie:

- ▶ De Research & Business professional services werken nauw samen met de onderzoekers om hun voorstel te verdedigen in een competitieve setting en hun begrip van toegestane kosten en strategieën en van evaluatieschema's van financiers te verbeteren.
- ▶ Het Enterprise and Innovations-team draagt bij aan economisch-technologische valorisatie door de onderzoekers te ondersteunen op het vlak van intellectuele eigendom, het opstellen van contracten en het maken van connecties en het helpen bij het overwegen van verschillende financieringsmechanismen.

STPH

Ook STPH verwijst in haar benadering naar het creëren van een omgeving en het ondersteunen van capaciteitsversterking en ondernemerschap bij onderzoekers om impactvol onderzoek te stimuleren.

Daarnaast is de ontwikkeling van partnerschappen, netwerken en consortia voor STPH een belangrijke pijler voor het creëren van impact en valorisatie. Deze partnerschappen omvatten academische instituten, technische experts, maar ook industriële, farmaceutische organisaties die over belangrijke infrastructuur beschikken.

Onderzoekers kunnen daarnaast binnen de interne organisatie steunen op het Innovation office van de Universiteit van Bazel om belangrijke onderzoeksresultaten en innovaties te valoriseren en vertalen naar startups.



De (toekomstige) valorisatie-aanpak van ITG is wat het concept betreft, het meest vergelijkbaar met deze van LSTM waar er net als bij ITG ook aparte transversale entiteiten ondersteuning bieden aan de onderzoekers. Bij STPH kan de ondersteuning door het Innovation office van de Universiteit van Bazel inspirerend worden voor ITG, omdat ook in Vlaanderen TTO's aan de universiteiten een partner kunnen zijn in de valorisatie van het ITG-onderzoek. Ook de aanpak van IPP kan inspirerend werken, al moet hierbij de bredere scope naar onderzoeksthema's wel steeds in het achterhoofd gehouden worden.

8.7. Conclusie 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. LSTM en STPH zijn qua grootte, bereik en regio vergelijkbaar met ITG. IPP 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 -departementale 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 kunnen kiezen om lid te zijn van één of meerdere onderzoekscentra en komen zo over de grenzen van departementen heen met elkaar in contact.
- ▶ Van de vier instituten heeft ITG het kleinste totaalbudget. Het valt op dat ITG, ondanks haar kleiner aandeel aan competitieve financiering in dit budget, in verhouding tot de andere instituten een grote groei van de competitieve financiering kende (van 193% ten opzichte van 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 Initiative¹⁰², Coalition for Epidemic Preparedness Innovations (CEPI)¹⁰³, Gates foundation, Wellcome Trust, FWO, VLAIO (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 kunnen zetten op externe financiering. Gezien de plannen van ITG om sterker in te zetten op valorisatie, is het aannemelijk dat zij hieruit meer inkomsten zal kunnen genereren.

- ▶ De positieve inspanningen van ITG op het vlak van internationale samenwerkingen worden door de andere instituten opgemerkt, maar zitten op dit moment verspreid over een groot aantal

¹⁰² Zie ook <https://www.imi.europa.eu/>

¹⁰³ Coalition for Epidemic Preparedness Innovations (CEPI) is een globaal partnerschap dat inzet op de versnelling van de ontwikkeling van vaccins en andere biologische maatregelen tegen epidemische en pandemische bedreigingen. Zie ook <https://cepi.net/>



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 de andere instituten 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 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 evenals 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 LSTM en STPH.





9 / Prestaties, resultaten en impact

9.1. Beoordeling van de belangrijkste prestatie-indicatoren binnen het convenant

Het behalen van de doelstellingen in het convenant wordt in de eerste plaats gemeten aan de hand van een aantal kritieke prestatie-indicatoren (KPI's). De doelstellingen voor de KPI's werden vastgelegd in het lopende convenant tussen de Vlaamse overheid en ITG (zie ook sectie 4.1 en Tabel 5). De KPI's hebben echter niet alleen betrekking op het deel van het onderzoek dat door de EWI-subsidie wordt gefinancierd, maar op het volledige onderzoek dat door ITG wordt uitgevoerd. Eind 2021 werd een verhoging van de streefwaarden van bepaalde KPI's, met name KPI 1 (Aantal high-impact wetenschappelijke publicaties van 75 naar 85 tegen 2024), KPI 4 (aantal lopende competitieve onderzoeksprojecten van 15 naar 20 tegen 2024), KPI 6 (aantal publiekelijk toegankelijke beleidsdocumenten van 10 naar 12 tegen 2024) en KPI 8 (aantal lopende aspiraten en mandaten van 15 naar 18 tegen 2024), overeengekomen in een addendum (voor de periode 2022-2024) bij het convenant tussen de Vlaamse overheid en ITG, in overeenstemming met het voorzien van een extra jaarlijks terugkerende subsidie van € 1 miljoen aan ITG (zie Tabel 3). Het doel van de extra financiering was het verhogen van de onderzoeksprestaties zoals weerspiegeld in de ambitieuzere KPI's, het mogelijk maken van de aanwerving van extra onderzoekspersoneel, en het oprichten van een Population Data Science Hub (die tot doel heeft expertise te ontsluiten en kwalitatieve en kwantitatieve data, inclusief AI of big data, te delen, met specifieke aandacht voor contextuele determinanten van ethische toegang tot en het gebruik van data, en voor het voorkomen van ongelijkheid in besluitvorming).

Als de streefwaarden voor de KPI's in een kalenderjaar niet worden gehaald, kan het voorwaardelijke deel van de subsidie (10% van de subsidie) worden verlaagd volgens de logica die is aangegeven in Tabel 4 over de kenmerken van het prestatiegerelateerde deel van de subsidie.

De gegevens in Tabel 19 geven aan dat van 2020 tot 2023 alle geplande streefwaardes met succes zijn gehaald, met uitzondering van KPI 2 in 2020. In 2020 werden publicaties van ITG aanzienlijk minder geciteerd, een trend die in datzelfde jaar ook bij de andere benchmarkorganisaties werd waargenomen. Deze daling in citaties voor onderzoek naar niet-Covid-infectieziekten kan worden toegeschreven aan de aanzienlijke impact van de COVID-19-pandemie op het wereldwijde onderzoekslandschap en is daarom niet noodzakelijkerwijs indicatief voor toekomstige trends.

Het grote verloop binnen het ZAP van ITG had echter een negatieve invloed op het behalen van KPI 1 & 2. Sommige ZAP-mandaten bij ITG werden beëindigd (deels vanwege pensionering) of waren net begonnen, wat verklaart waarom ze (nog) niet (meer) volledig productief waren/zijn in termen van publicaties.

In de periode 2021-2023 werd een aanzienlijk deel van de peer-reviewed output, respectievelijk 35% (149), 42% (167) en 43% (140), gepubliceerd in tijdschriften met een impactfactor van 5 of hoger. Het is echter belangrijk om te vermelden dat de impactfactoren van tijdschriften binnen de brede discipline van 'infectieziekten' en 'medische wetenschappen' aanzienlijk stegen als gevolg van afwijkende publicatieactiviteiten. Dit was opnieuw het gevolg van de COVID-19-pandemie.



Tabel 19. Prestaties op de KPI's 2020-2023

SD1: IDEEËN			2020	2021	2022	2023
OD 1: Departementale en institutionele onderzoeksplannen en opvolgingsystemen zijn operationeel en resulteren in wetenschappelijke en maatschappelijke impact.						
KPI	Beschrijving					
1	ISI publicaties met Journal Impact Factor (JIP) ≥ 5	Gerealiseerd	74	149	167	140
		Streefdoel	basiswaarde van 60 voor 2020, jaarlijks met min. 2 verhogend tot 85 tegen 2024 (oorspronkelijke streefwaarde voor het addendum: 75 tegen 2024)			
2	Fractie peer-reviewed publicaties die 1,5x meer geciteerd dan wereldgemiddelde van alle publicaties van hetzelfde type, gepubliceerd in hetzelfde jaar en binnen hetzelfde onderzoeksdomein	Gerealiseerd	12,1%	20,6%	20,0%	23,4%
		Streefdoel	Minimaal 20%			
3	Aantal klinische trials gecoördineerd door ITG-CTU	Gerealiseerd*	26	29	32	27
			12+8+6	16+6+7	18+6+8	18+2+7
		Streefdoel	basiswaarde van 13 voor 2020, jaarlijks met min. 1 verhogend tot 18 tegen 2024			
4	Aantal lopende competitief toegekende onderzoeksprojecten, incl. FWO, H2020, Horizon Europe, NIH (cumulatief)	Gerealiseerd	59	51	54	50
		Streefdoel	basiswaarde van 12 voor 2020, tweejaarlijks met min. 1 verhogend tot 20 tegen 2024 (oorspronkelijke streefwaarde voor het addendum: 15 tegen 2024)			
5	Aantal lopende ORT-studies	Gerealiseerd	28	32	30	37
		Streefdoel	basiswaarde van 8 voor 2020, tweejaarlijks met min. 1 verhogend tot 10 tegen 2024			
6	Aantal publiek toegankelijke beleidsdocumenten, richtlijnen en aanbevelingen gebaseerd op ITG-onderzoek en expertise	Gerealiseerd	14	17	14	22
		Streefdoel	basiswaarde van 8 voor 2020, tweejaarlijks met min. 1 verhogend tot 12 tegen 2024 (oorspronkelijke streefwaarde voor het addendum: 10 tegen 2024)			
OD 2. De EWI-subsidie realiseert een hefboomwerking om externe competitiviteit te verhogen en externe onderzoeksfinanciering aan te trekken.						
7	EWI-subsidie (exclusief investeringen) als hefboom: Verhouding EWI-budget t.o.v. totale jaarlijkse onderzoeksbudget	Gerealiseerd	9,0%	12,9%	13,8%	13,1%
		Streefdoel	Maximum van 15% EWI-budget (voor onderzoek), afnemend naar gemiddeld 10% tegen het eind van het convenant			
SD2: MENSEN						
OD 3. Er wordt geïnvesteerd in het aantrekken, circuleren en stimuleren van talent.						
8	Aantal lopende (cumulatief) ITG FWO aspiranten en mandaten, MSCA (personal grants), HSFP, EMBO of ERC grants, seal of excellence	Gerealiseerd	20	23	21	21
		Streefdoel	basiswaarde van 12 voor 2020, tweejaarlijks met min. 1 verhogend tot 18 tegen 2024 (oorspronkelijke streefwaarde voor het addendum: 15 tegen 2024)			
SD3: VERBINDING						
OD 4. Er wordt geïnvesteerd in het opzetten van synergieën tussen Vlaamse, Belgische, Europese en internationale partners.						
9	Aantal productieve (>10 gezamenlijke publicaties per jaar) samenwerkingsverbanden met internationale partners	Gerealiseerd	19	21	21	21
		Streefdoel	basiswaarde van 15 voor 2020, jaarlijks verhogend tot 17 tegen 2024			
OD 5. Er wordt ingezet om wetenschappelijke publicaties en data breed te delen, binnen de onderzoeksgemeenschap, met belanghebbenden en met het brede publiek in een open en transparante manier volgens het principe 'zo open als mogelijk, zo gesloten als noodzakelijk'. De monitoring en rapportering zal verlopen via FRIS. Hierbij zal ITG actief deelnemen aan de Flemish Open Science Board (FOSB).						

Bron: ITG ex-postzelfevaluatie 2020-2024 en jaarverslag 2023.

* De optelsom geeft het aantal klinische studies, interventionele studies en observationele studies weer.

9.2. Wetenschappelijke impact van de onderzoeksactiviteiten van ITG

Bij het evalueren van de onderzoeksopdracht van ITG is het van cruciaal belang om de publicatie-output te beoordelen die ITG heeft geproduceerd tijdens de periode van het convenant. Door de creatie, verspreiding en erkenning van wetenschappelijke publicaties genereert ITG een wetenschappelijke impact.

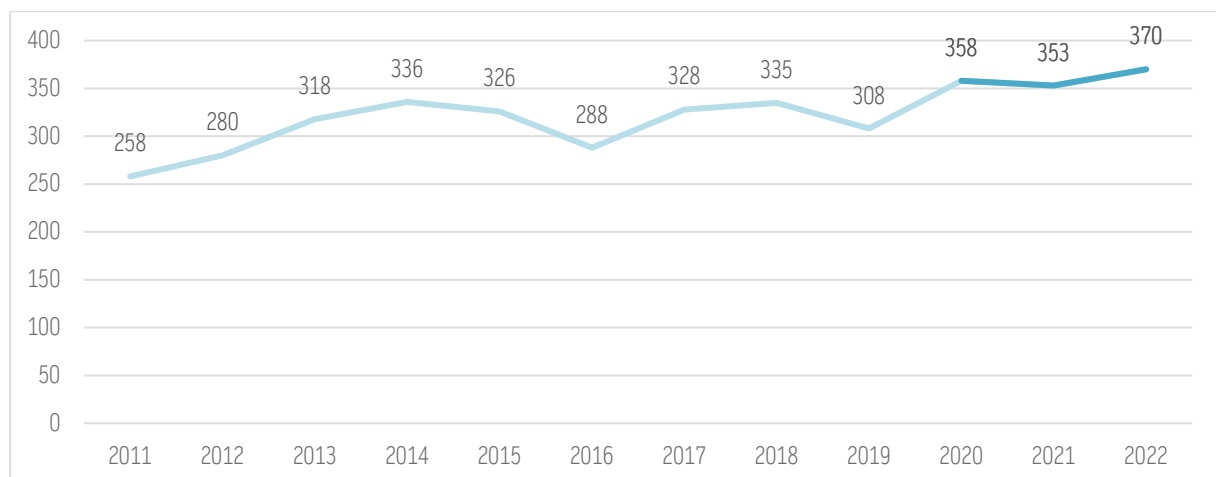


In het kader van deze evaluatie werd een bibliometrische analyse van ITG uitgevoerd door het Expertisecentrum voor Onderzoeks- en OntwikkelingsMonitoring (ECOOM).¹⁰⁴ De databank van ITG-publicaties die gebruikt werd in deze analyse, werd samengesteld op basis van twee bronnen (namelijk de publicaties die aan de Vlaamse universiteiten toegekend in het kader van het telstelsel dat voor de BOF¹⁰⁵ wordt gebruikt (en waaruit gevalideerde gegevens voor ITG kunnen worden geëxtraheerd) en de lijst van publicaties die door ITG zelf werd aangeleverd) en bestreek de periode van 2011 tot 2022. Als zodanig biedt de bibliometrische analyse slechts een beperkt inzicht in de wetenschappelijke excellentie van ITG tijdens de huidige convenantsperiode 2020-2024. De bibliometrische informatie is afkomstig van het Web of Science (WoS). De volledige bibliometrische analyse, met inbegrip van de gedetailleerde methodologie, is beschikbaar als bijlage aan dit evaluatierapport (zie bijlage A.3 /).

• Publicatieportfolio van ITG

Uit de bibliometrische analyse blijkt dat het aantal publicaties van ITG (opgenomen in de WoS) van 2011 tot 2022 gestaag is toegenomen in het afgelopen decennium (zie [Figuur 8](#) met een gemiddelde jaarlijkse groei van 3,05%). In totaal produceerde ITG in de periode 2011-2022 3.851 publicaties in WoS-geïndexeerde tijdschriften en 7 proceedings.¹⁰⁶ Als we ons richten op de periode van het convenant van 2020 tot 2022, produceerde ITG 1.081 publicaties¹⁰⁷.

Figuur 8: Jaarlijkse publicatie-output van ITG in WoS-geïndexeerde tijdschriften en proceedings (2011-2022)



Bron: Bibliometrische analyse van ITG door ECOOM.

¹⁰⁴ ECOOM Institute of Tropical Medicine Bibliographic Study, 2024.

¹⁰⁵ BOF staat voor "Bijzondere Onderzoeksfondsen". De BOF zijn een instrument dat zijn wettelijke basis ontleent aan het W&I-decreet. De BOF zijn bedoeld om fundamenteel onderzoek aan de universiteiten in de Vlaamse Gemeenschap te bevorderen en de beschikbare middelen worden jaarlijks over deze universiteiten verdeeld 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 3 types overheidsbijdragen voor de Bijzondere Onderzoeksfondsen, namelijk de basistoelage, de fondsen bestemd voor de financiering van tenure track-posities en tot slot de fondsen bestemd voor Methusalemfinanciering. 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.

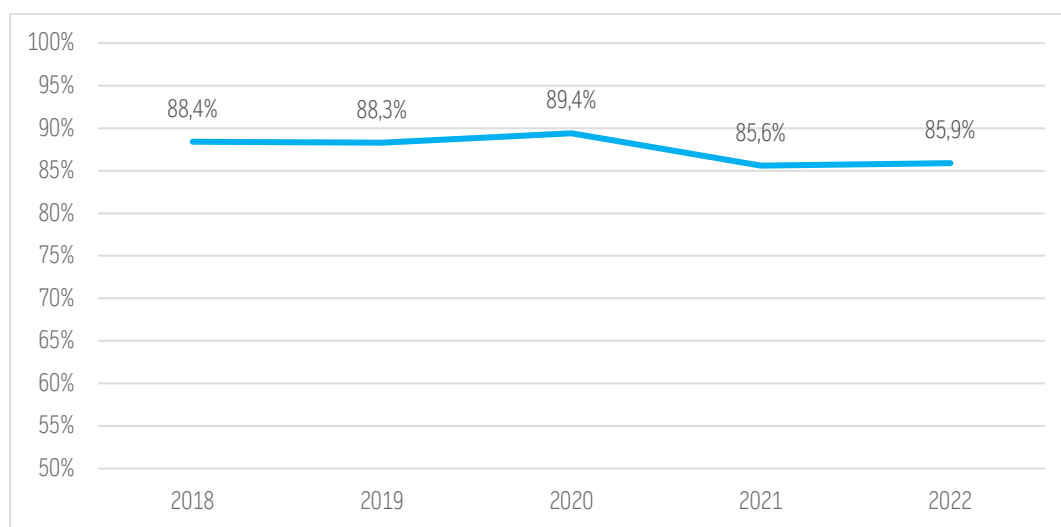
¹⁰⁶ In een "journal" wordt gefinaliseerde onderzoek gepubliceerd, in "proceedings" wetenschappelijke bevindingen van congressen die mogelijk nog onder ontwikkeling zijn.

¹⁰⁷ Inclusief publicaties in WoS-geïndexeerde tijdschriften. In deze periode produceerde het nul proceedings.

Op het gebied van publicatie-output worden de volgende bevindingen gepresenteerd in de ECOOM-studie:

- ▶ De onderwerpscategorie waarin ITG verreweg het meest actief is in termen van publicatie-output¹⁰⁸ is *Infectieziekten*. ITG is ook zeer actief op het gebied van *volksgezondheid, milieu- en arbeidsgeneeskunde, tropische geneeskunde, parasitologie* en *microbiologie*. De twee categorieën *Infectieziekten* en *Volks-, milieu- en arbeidsgeneeskunde* zijn goed voor meer dan de helft van de ITG-output, met een stabiel profiel over de beschouwde periode van twaalf jaar. Op een hoger aggregatieniveau is er een duidelijke toename waarneembaar van de publicatieactiviteit in '*Paramedicine*'.
- ▶ Over het algemeen is het aandeel internationale publicaties¹⁰⁹ in alle ITG-publicaties zeer hoog en zeer stabiel over de tijd (zie [Figuur 9](#)), hoewel we een kleine daling waarnemen in 2021 en 2022. Over het algemeen zijn de belangrijkste partnerlanden in ITG-publicaties in de periode 2019-2022 het Verenigd Koninkrijk, Nederland en de Verenigde Staten.

Figuur 9: Internationale co-publicaties van ITG in WoS-geïndexeerde tijdschriften (2018-2022)



Bron: Bibliometrische analyse van ITG door ECOOM.

- **Citatie-impact van ITG**

Het aantal citaties dat de publicaties van ITG in ander academisch werk ontvangen, geeft de impact van het werk in het vakgebied of onderwerp aan. Hoe relevanter een onderzoek is, hoe meer citaties het ontvangt en hoe breder de verspreiding van het werk in kwestie is. De citatiegegevens die in deze studie worden gebruikt, zijn berekend op basis van een citatievenster van drie jaar (er is dus alleen informatie over publicaties die niet later dan 2020 zijn gepubliceerd en die dus slechts betrekking hebben op het eerste jaar van het lopende convenant).

De bibliometrische analyse betreffende ITG (zie [Tabel 20](#)) laat zien dat het gemiddelde aantal citaties per publicatie hoog is in alle tijdsperiodes, maar afneemt in de periode 2019-2020 in vergelijking met de periode 2015-2018¹¹⁰. De analyse biedt ook inzicht in meer citatie-indicatoren:

- ▶ De "Relative Citation Rate" (RCR) is een veelgebruikte metriek om de impact van wetenschappelijke onderzoeksartikelen te evalueren. Een score hoger dan één staat voor een bovengemiddelde impact. Wanneer we het gemiddelde aantal citaties vergelijken met de citatiegraad die verwacht wordt voor publicaties in de respectievelijke tijdschriften, valt op dat in de periodes 2011-2014 en 2015-2018 de citatiegraad hoger is dan gemiddeld (d.w.z. $RCR > 1$). In 2019- 2020 halen de publicaties van onderzoekers

¹⁰⁸ Hierbij wordt gefocust op tijdschriften met WoS-index en worden proceedings buiten beschouwing gelaten.

¹⁰⁹ Beschouwd als publicaties met ten minste twee verschillende landen in hun auteursaffiliaties.

¹¹⁰ Noteer dat het laatste tijdsvenster vier jaar bestrijkt en het eerste maar twee jaar.

van ITG echter niet het gemiddelde aantal citaties van de tijdschriften waarin ze publiceerden (d.w.z. RCR < 1).

- ▶ NMCR staat voor "Normalized Citation Rate". Het vertegenwoordigt het gemiddelde aantal citaties per publicatie ten opzichte van de verwachte citatiegraad in een bepaald vakgebied. Deze metriek wordt gebruikt om de impact van onderzoeksoutput te beoordelen, rekening houdend met variaties in citatiepraktijken in verschillende vakgebieden. Wanneer het gemiddelde aantal citaties per publicatie wordt vergeleken met de verwachte citatiegraad in de respectievelijke deelgebieden, ontstaan soortgelijke patronen. De waargenomen citatie-impact is hoger dan de referentienormen voor het veld in de perioden 2011-2014 en 2015-2018 (NMCR > 1), en is gelijk aan de verwachte citatiegraad voor het veld in 2019-2020 (NMCR = 1).

Deze resultaten laten zien dat ITG-onderzoekers hun onderzoek kunnen publiceren in tijdschriften die goed scoren in hun vakgebied, maar dat dit onderzoek niet zoveel citaties aantrekt dan verwacht zou worden van de specifieke tijdschriften waarin het gepubliceerd wordt. In de laatste periode, zij het slechts twee jaar in plaats van vier, scoort ITG lager op hogervermelde citatie-indicatoren.

ITG heeft ongeveer vier internationale co-publicaties die samen meer dan 3.000 citaties hebben (2015-2020). Daarnaast laten de internationale co-publicaties zien dat ITG actief is als partner in grote onderzoeksconsortia waarin veel landen samenwerken en waarin doorgaans zeer zichtbare en impactvolle onderzoeksresultaten worden geproduceerd.

Tabel 20. Citatie-impact van alle ITG-publicaties voor drie periodes

Periode	Gemiddeld aantal citaties per publicatie (of citatiecijfers)	Gemiddeld aantal citaties per publicatie ten opzichte van de verwachte citatiegraad*	Gemiddeld aantal citaties per publicatie ten opzichte van de verwachte citatiegraad in dat domein
2011-2014	7,92	1,05	1,33
2015-2018	11,05	1,32	1,65
2019-2020	9,17	0,77	1,00

Opmerking: * verwacht in termen van gemiddelde citatiegraad van de tijdschriften waarin de publicaties zijn verschenen

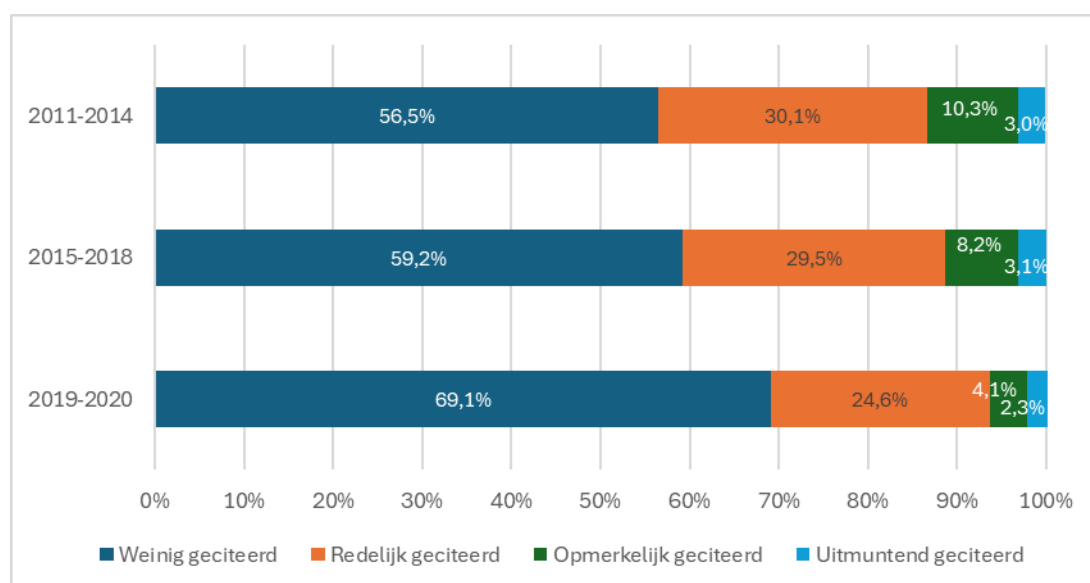
Bron: Bibliometrische analyse van ITG door ECOOM.

Zoals vaker bij dit soort onderzoek, verdeelt de ECOOM-analyse de publicaties van ITG bovendien in vier categorieën, namelijk de 'poorly cited' papers (1), de 'fairly cited' papers (2), de 'remarkably cited' papers (3) en de 'outstandingly cited' papers (4)¹¹¹, waarvan (3) en (4) als hoog geciteerd worden beschouwd. In de periodes 2011-2014 en 2015-2018 heeft ITG een aandeel opvallend geciteerde (3) en uitmuntend geciteerde (4) papers dat hoger is dan verwacht zou worden in een dergelijke verdeling. Toch dalen deze aandelen in de laatste periode (2019-2020) ten gunste van vooral de eerste klasse van weinig geciteerde publicaties (1). Dit suggereert dat er sprake is van een afnemende citatie-impact van ITG-publicaties met een verdeling die meer neigt naar de verwachte verdeling (zie [Figuur 10](#) en voetnoot 111).

¹¹¹ Hoewel deze citatieklassen niet gekoppeld zijn aan percentielen, is de verdeling van papers over klassen ongeveer 70% (1), 21% (2), 6-7% (3), en 2-3% (4).



Figuur 10: Verdeling van alle ITG-tijdschriftpublicaties over zijn citatieklassen



Bron: Bibliometrische analyse van ITG door ECOOM.

Benchmark met andere instituten voor Tropische Geneeskunde en Volksgezondheid

ECOOM vergeleek ITG met vier referentie-instituten op het gebied van publicatieactiviteit en citatie-impact:

- Bernhard Nocht Instituut voor Tropische Geneeskunde;
- Instituut Pasteur Parijs (IPP);
- School voor Tropische Geneeskunde in Liverpool (LSTM);
- Zwitsers Instituut voor Tropische en Volksgezondheid (STPH).

Om de instituten en ITG zo goed mogelijk te kunnen vergelijken, omvat de publicatie-output van de instituten alleen de output in de zeven belangrijkste onderwerpcategorieën van ITG¹¹² en wordt de publicatieactiviteit op andere gebieden buiten beschouwing gelaten. De analyse houdt geen rekening met de grootte van elk instituut of met het aantal onderzoekers. Het aantal publicaties (in absolute termen) van ITG kan niet rechtstreeks worden vergeleken met dat van de referentie-instituten. Indien de verzamelde publicaties van deze instituten representatief zijn, kunnen de citatie-indicatoren wel worden vergeleken met die van ITG.

De vier referentie-instellingen hebben een hoger aandeel publicaties in de twee categorieën met veel citaties, (3) en (4), dan ITG.

Dit wordt ook bevestigd in [Figuur 11](#) die door ITG werd ter beschikking gesteld en die de citatie-index weergeeft van ITG, vergeleken met vijf benchmarkinstellingen, waarbij ITG relatief zwak presteert.

¹¹² Infectieziekten; Volksgezondheid, Milieu en gezondheid op het werk; Tropische geneeskunde; Parasitologie; Microbiologie; Immunologie; Multidisciplinaire wetenschappen; Algemene en interne geneeskunde.

Tabel 21. Citatie-impact van ITG en referentie-instituten voor de periode 2015-2020

	Publicaties	Citaten	Zelf-citaties	MOCR Gemiddeld aantal citaties per publicatie (of citatieratio)	RCR Gemiddeld aantal citaties per publicatie ten opzichte van het verwachte aantal citaties*	NMCR Gemiddeld aantal citaties per publicatie ten opzichte van het verwachte aantal citaties in het veld
Bernhard Nocht Instituut voor Tropische Geneeskunde	655	8.966	21,9%	13,69	1,11	1,48
Instituut Pasteur Parijs	3.698	69.024	18,0%	18,67	1,19	2,00
School voor tropische geneeskunde in Liverpool	1.961	21.474	25,6%	10,95	0,94	1,34
Zwitsers Instituut voor Tropische Gezondheid en Volksgezondheid	1.939	39.270	25,6%	20,25	1,83	2,58
ITG	1.575	17.234	25,4%	10,94	1,11	1,40

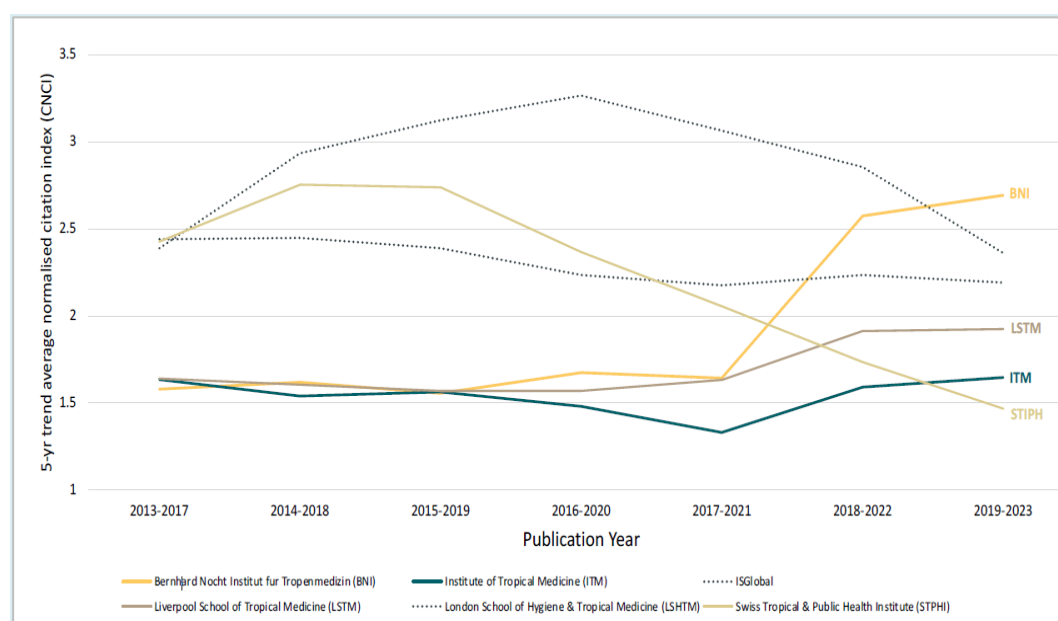
Opmerking: * verwacht in termen van gemiddelde citatiegraad van de tijdschriften waarin de publicaties verschenen.
Bron: Bibliometrische analyse van ITG door ECOOM.

Tabel 22. Verdeling van ITG-publicaties en referentie-instellingen over citatieklassen (2015-2020)

	(1) Weinig geciteerd	(2) Redelijk geciteerd	(3) Opmerkelijk geciteerd	(4) Uitmundend geciteerd
Bernhard Nocht Instituut voor Tropische Geneeskunde	59,1%	27,8%	7,3%	5,8%
Instituut Pasteur Parijs	54,7%	29,0%	10,6%	5,7%
School voor tropische geneeskunde in Liverpool	58,6%	30,0%	8,4%	3,0%
Zwitsers Instituut voor Tropische Gezondheid en Volksgezondheid	56,8%	28,1%	9,9%	5,2%
ITG	63,2%	27,5%	6,7%	2,7%

Bron: Bibliometrische analyse van ITG door ECOOM.

Figuur 11: Citatie-index, 2013-2023, ITG en vergelijkbare organisaties¹¹³

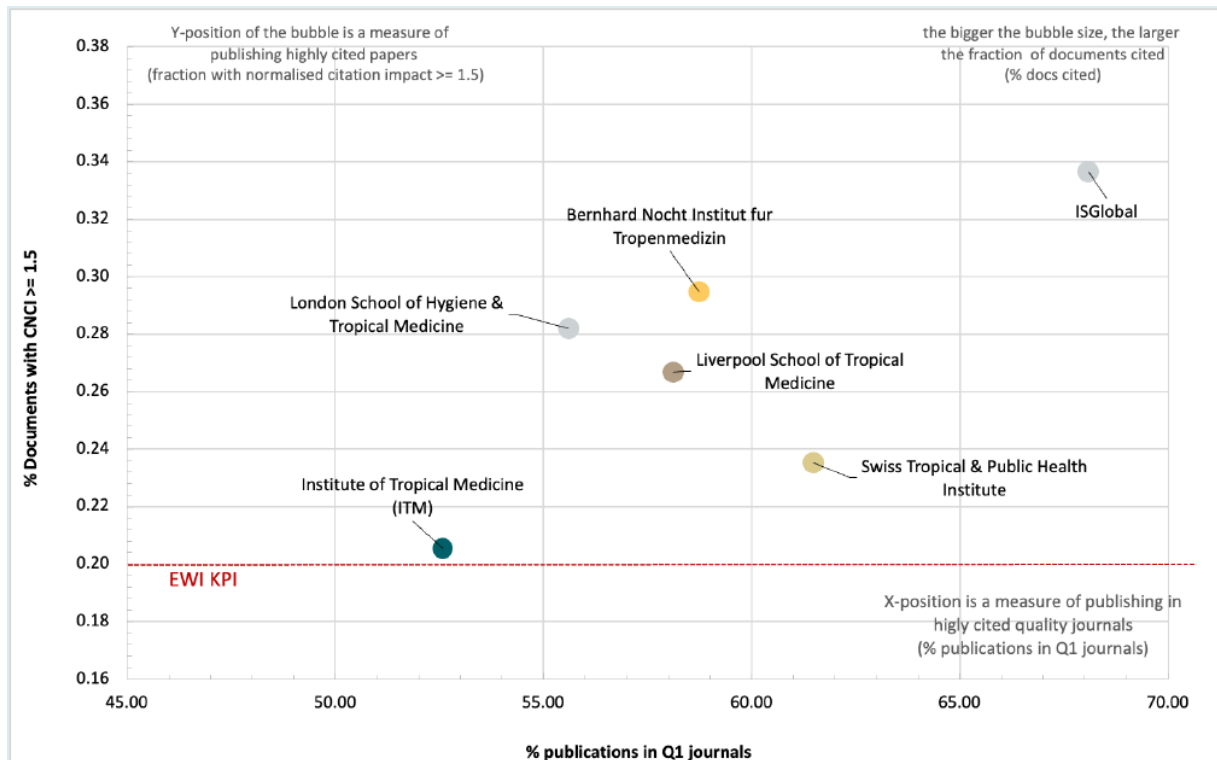


Bron. Presentatie van ITG voor plaatsbezoek

¹¹³ ISGlobal is het Barcelona Institute for Global Health.

De prestatie is met name benedengemiddeld wat publicaties betreft die vaak geciteerd worden en/of in topjournals verschijnen. ITG scoort relatief minder op deze twee indicatoren vergeleken met vijf geselecteerde organisaties in hetzelfde vakgebied. De streefwaarde van KPI ter zake in het convenant wordt maar net gehaald, zoals [Figuur 12](#) weergeeft.

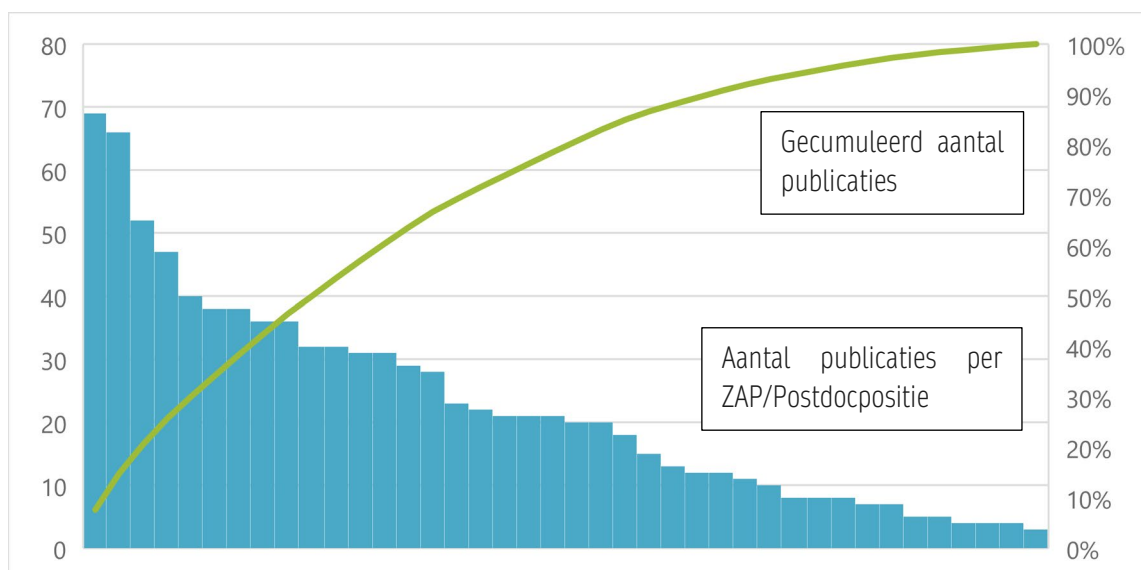
Figuur 12: Excellentie in onderzoek bij ITG, vergeleken met vergelijkbare instellingen



Bron: Presentatie ITG tijdens plaatsbezoek

De excellentie varieert ook sterk tussen verschillende ZAP-posities. [Figuur 13](#) geeft het aantal ITG-publicaties weer over de periode 2019-2023 per ZAP-/postdocpositie. De lichtgroene curve geeft het gecumuleerde aantal weer. De lange staart van onderzoekers met 10 of minder publicaties valt op (met een totaal van 12 uit de 40), evenals dat een kwart van de onderzoekers verantwoordelijk is voor 40% van alle publicaties over deze periode. Met andere woorden scoort ITG beter in bepaalde onderzoeksdomeinen dan in andere.

Figuur 13: Concentratie van wetenschappelijke publicaties van ITG, 2019-2023



Bron: Data aangeleverd door ITG, eigen berekeningen

9.3. Wisselwerking tussen onderzoeksactiviteiten op de onderwijsopdracht

Zoals in de financiële analyse toegelicht verdelen de ZAP's hun tijd over de drie kernopdrachten van ITG. De gemiddelde tijdbesteding, zonder rekening te houden met de managementtijd, bedraagt 50% voor onderzoek, 30% voor onderwijs en 20% voor dienstverlening. Postdoctorale medewerkers dragen echter ook in belangrijke mate bij aan het onderwijs. Zoals ook in [Tabel 6](#) werd vermeld, draagt elk departement van ITG bij aan de drie postinitiële masteropleidingen. In deze masteropleidingen, maar ook in andere kortlopende opleidingen wordt het onderwijsportfolio voortdurend gevoed vanuit het wetenschappelijk onderzoek door bijvoorbeeld empirische leerinhoud op te nemen in de cursussen.

In de andere richting draagt het onderwijs aangeboden via ITG in belangrijke mate bij tot de onderzoeksactiviteiten omdat over de jaren een grote groep mensen werden opgeleid door ITG. Deze personen komen vaak op sleutelposities terecht binnen de gezondheidszorg en het wetenschappelijk onderzoek daarrond. Dit is in het bijzonder het geval voor de doctorandi die bij ITG worden opgeleid in samenwerking met Belgische en buitenlandse universiteiten. Meer dan de helft van de doctorandi komen uit landen in het Globale Zuiden en keren na hun doctoraat terug naar hun land van herkomst, of blijven bij ITG om een onderzoekscarrière uit te bouwen. Op die manier hebben ze, dankzij hun opleiding bij ITG en het latere wetenschappelijke onderzoek een belangrijke impact op (inter)nationale gezondheidszorgsystemen. Dit wordt verder geïllustreerd in [sectie 9.4](#).

9.4. Impact van ITG via partnerschappen en het alumninetwerk

ITG heeft langdurige samenwerkingsverbanden met belangrijke instellingen in het Globale Zuiden. Een voorbeeld hiervan is het *Instituto de Medicina Tropical Alexander von Humboldt* aan de Cayetano Heredia Universiteit in Lima, Peru. Dit instituut heeft onderzoek ontwikkeld op gebieden die ze met ITG gemeen hebben, zoals tuberculose, leishmaniasis en malaria, en profiteert van deze langdurige relatie. Een ander voorbeeld is de Clinical Research Unit of Nanaro (CRUN) in Burkina Faso als onderdeel van het Institut de Recherche en Sciences de la Santé (IRSS).

Verschillende veelbelovende studenten uit Peru en geassocieerd met het Instituto *Alexander von Humboldt*, alsook studenten uit West-Afrika, hebben hun doctoraat behaald aan ITG in Antwerpen en hebben, na hun terugkeer, senior posities ingenomen in de tropische geneeskunde, en dit ook op beleidsmatig vlak via aanstellingen bij overheidsdiensten inzake volksgezondheid.

In totaal lopen er 24 partnerschappen in 19 landen (zie [Figuur 14](#)), waarvan vele op het Afrikaanse continent. Deze partnerschappen worden gefinancierd via een vijfjarige subsidie van het Belgische Directoraat-Generaal voor Ontwikkelingssamenwerking en Humanitaire Hulp (DGD), waarover meer informatie terug te vinden is in Sectie 7.1. De Vlaamse overheid financiert daarnaast nog twee partnerschappen in Mozambique en de Alliance for Education in Tropical Medicine and International Public Health¹¹⁴ omvat nog eens vijf partnerschappen. Volgens de ex-postzelfevaluatie van ITG hebben de diverse partnerschappen door de jaren heen tot nu toe meer dan 400 onderzoekers uit meer dan 70 landen opgeleid en begeleid.

Figuur 14: Mapping van ITG-partnerinstellingen gericht op ontwikkelingssamenwerking (DGD en Vlaanderen)



Bron: ITG ex-postzelfevaluatie 2020-2024.

Naast het langdurige karakter van deze samenwerkingen, die vaak al tientallen jaren duren, is het expliciete doel om maatschappelijke impact te hebben een belangrijk kenmerk dat ITG onderscheidt van soortgelijke organisaties. Ook streeft ITG naar *gelijkwaardige* partnerschappen, vooral met partnerorganisaties met (kernen van) uitmuntend onderzoek. Wetenschappelijke papers worden geschreven zonder duidelijke "hiërarchie" en met de onderzoekers van ITG en organisaties in ontwikkelingslanden in een gelijkwaardige positie.

Een interessant kenmerk van de samenwerking met onderzoekers uit het Globale Zuiden, is dat sommigen financiering ontvingen van ITG om een onderzoekseenheid op te zetten. Deze ITG-financiering heeft tot doel om een doorstart naar zelfstandigheid en andere externe financieringsbronnen mogelijk te maken en was aldus hoog in de eerste jaren, en neemt daarna geleidelijk af als de gefinancierde instellingen hun reputatie bevestigen en financieel sterker staan.

Op het gebied van internationale partnerschappen zijn er duidelijke verbanden met alle kerntaken van ITG. In het bijzonder komen sommige alumni van ITG in het onderwijs terecht, terwijl anderen (hoge) posities bekleden binnen de overheid, zoals het ministerie van Volksgezondheid, en het maatschappelijk middenveld in hun land en bij internationale organisaties zoals de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO). Via deze contacten kan ITG

¹¹⁴ Dit is een institutionele overeenkomst tussen ITG en het Directoraat-Generaal voor Ontwikkelingssamenwerking en Humanitaire Hulp (DGD) van de federale overheid die buiten de voormelde vijfjaarlijkse subsidie valt.

impact genereren op gezondheidsbeleid, een impact die anders moeilijk te realiseren is. Een spraakmakend voorbeeld is John Nkengasong, die aan ITG studeerde en later de inaugurele directeur werd van de Africa Centres for Disease Control and Prevention, het belangrijkste agentschap voor volksgezondheid van de Afrikaanse Unie, gevestigd in Ethiopië.

Het is ook vermeldenswaard dat het alumninetwerk onderzoeksmogelijkheden biedt, maar alumni en andere partners zijn ook betrokken bij de onderwijsprogramma's van ITG. Verschillende leden van de Wetenschappelijke Adviesraad zijn oud-studenten uit lage- en middeninkomenlanden, wat verder de bereidheid illustreert om optimaal gebruik te maken van het alumninetwerk. Dit weerspiegelt ook de sterke betrokkenheid van alumni bij ITG en haar visie "Gezondheid voor iedereen", een betrokkenheid die duidelijk naar voren kwam tijdens de interviews.

Hoewel alumni al vele jaren een aandachtspunt zijn voor ITG, heeft ITG ter zake een duidelijk beleid geïnitieerd. Het alumnibeleid voor 2018-2021 werd verder geïmplementeerd en een volgend alumnibeleid voor 2022-2026 is ontwikkeld. Tijdens deze convenantsperiode waren de belangrijkste activiteiten in dit kader de ontwikkeling en uitrol van een online alumniplatform, de organisatie van alumni-webinars, financiële ondersteuning van actieve alumni, deelname aan internationale conferenties (door alumni in samenwerking met ITG-personeel en met en door partnerorganisaties) en de organisatie van alumni-bijeenkomsten.

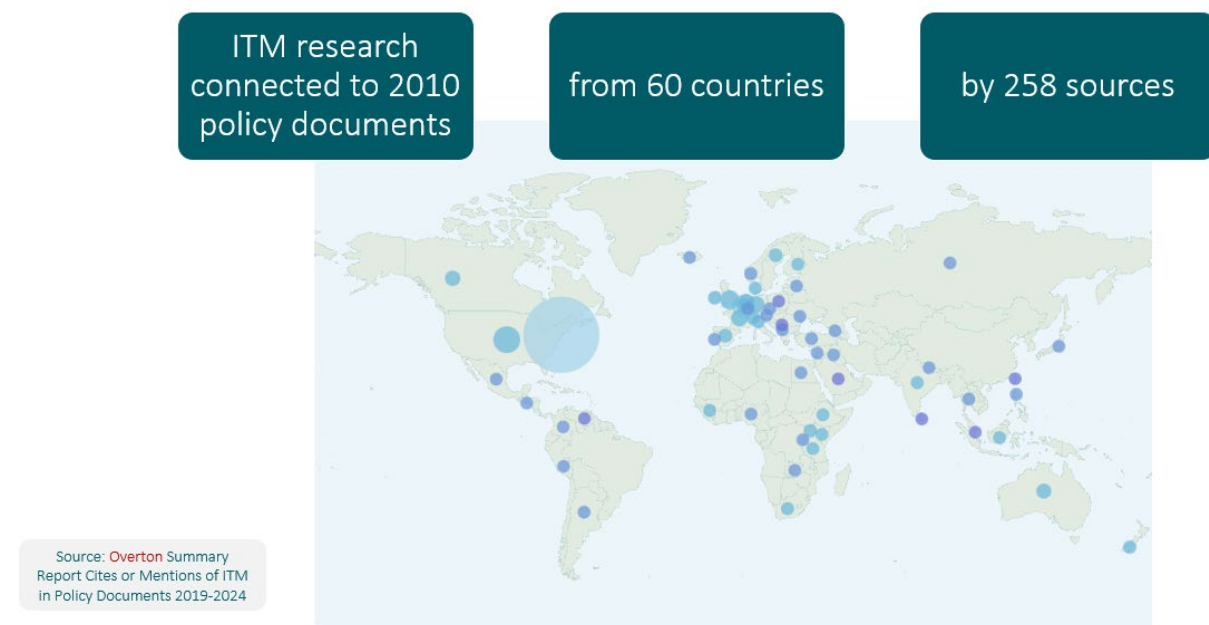
9.5. Maatschappelijke impact van ITG

KPI 6 van het convenant 2020-2024 beoordeelt de maatschappelijke impact van ITG-onderzoek door middel van publiek beschikbare documenten, richtlijnen en aanbevelingen. De streefwaarde werd gedurende de gehele onderzochte periode gehaald. Dit weerspiegelt de rol die ITG speelt in het verbeteren van mondiaal gezondheidsbeleid, zoals het vormgeven van richtlijnen voor reisgeneeskunde, nationale Covid- en mazelenrichtlijnen, het leveren van internationale richtlijnen voor tuberculosebestrijding en muggenmonitoring, en het bijdragen aan de evidence-reviews van de WHO.

Een overzicht van de impact die ITG wereldwijd heeft inzake beleidsdocumenten en in de periode 2019-2024Q1 wordt gegeven in [Figuur 15](#). Hieruit blijkt dat het onderzoek van ITG in meer dan 2.000 beleidsdocumenten werd gebruikt in 60 verschillende landen. Naast de verwachte impact in landen waarmee er samenwerkingsverbanden zijn, zien we ook een grote impact in Europa en de Verenigde Staten.



Figuur 15: Mapping van ITG-partnerinstellingen van ontwikkelingssamenwerking (DGD en Vlaanderen)



Bron: ITG op basis van Overton (<https://www.overton.io/>), 2019-2024

Bij de samenwerking met partnerorganisaties is het aspect van de maatschappelijke impact ook sterk aanwezig. Dit is een van ITG's leidende principes, zoals hierboven vermeld en dit werd meermaals bevestigd tijdens interviews met organisaties in het Globale Zuiden. In haar samenwerkingen is er een sterke drang om niet alleen competitieve financiering aan te trekken en in hoog aangeschreven tijdschriften te publiceren, maar ook om een verschil te maken voor lokale gemeenschappen, bijvoorbeeld voor de behandeling en preventie van malaria. Dit lijkt misschien een voor de hand liggend doel voor een instituut dat zich bezighoudt met mondiale gezondheidskwesties en tropische ziekten, maar volgens de geïnterviewden is dit een element dat ITG duidelijk onderscheidt van vergelijkbare organisaties.

Ook op Vlaams (en nationaal) niveau neemt ITG deze rol op. Een mooi voorbeeld hiervan was de Mpxv-uitbraak van 2022. De ervaring van ITG met deze ziekte buiten Europa leidde niet alleen tot baanbrekend onderzoek, maar ook tot advies over preventie, overdracht en vaccinatie hier in Vlaanderen. Dankzij de innovatieve vaccinatiestrategie (intradermale toediening¹¹⁵), die profiteerde van de ervaring van ITG met rabiës vaccinatie, konden ze meer risicopatiënten vaccineren, ondanks een beperkte vaccinvoorraad. Een ander voorbeeld is het monitoren van exotische muggen om het risico van lokale dengue-overdracht te voorkomen, evenals het zoeken naar malariamuggen door hun entomologen wanneer patiënten onverwacht sterven aan malaria in Vlaanderen, zonder ooit naar een gebied te zijn gereisd waar de ziekte endemisch is.

Eind 2023 kreeg ITG bijkomende financiële steun van het Departement EWI, ten bedrage van € 550.000, die bestemd is voor de voorbereiding van de oprichting van een nieuwe dienst genaamd 'Health Innovations for All' (HI4A). HI4A heeft als doel om het onderzoek en de wetenschappelijke doorbraken van ITG om te zetten in gezondheidsinnovaties die toegankelijk, betaalbaar, relevant en schaalbaar zijn, om zo de kloof met betrekking tot gezondheidszorg te overbruggen en mondiale gelijkheid in gezondheid te bevorderen. Dit omvat de activiteiten met betrekking tot beleidsvorming die in de voorgaande paragrafen zijn genoemd, maar ook activiteiten verder stroomafwaarts.

¹¹⁵ Net onder de huid toegediend, en niet in het daaronder liggende weefsel.

HI4A bouwt voort op bestaande inspanningen. Met name de Applied Technology and Production Unit (TT&P) ondersteunt al tientallen jaren de missie van ITG door het ontwikkelen en leveren van diagnostische tests voor verwaarloosde tropische ziekten voor gebruik in lage- en middeninkomenslanden. TT&P ontwikkelt diagnostische kits voor Trypanosoma (slaapziekte, HAT) en Leishmaniasis bij mens en dier (SURRA), waaronder de befaamde 'Card Agglutination' (CATT) en 'Direct Agglutination' (DAT) tests. Daarnaast is de eenheid door de World Organization for Animal Health (WOAH) aangewezen als referentielaboratorium voor de detectie van SURRA (CATT/T.evansi-test) bij dieren. Inheemse antigenen (VSG)¹¹⁶ geproduceerd door ITG worden ook rechtstreeks geleverd aan bedrijven die verantwoordelijk zijn voor de verdere ontwikkeling van Rapid Diagnostic Tests (RDT's).

Om het volledige potentieel van de technologische en maatschappelijke innovaties van ITG te ontsluiten, zal HI4A veelbelovende leads omzetten in tastbare, gefinancierde projecten die oplossingen opleveren met aanzienlijke maatschappelijke voordelen. Dit initiatief start met een transdisciplinair team, dat in eerste instantie uit drie sleutelfuncties bestaat: een research impact officer, een businessdevelopment-manager en een senior innovatiebeleidsdeskundige. Samen zullen ze werken aan het verbeteren van de overdracht van kennis van ontwikkeling naar beleid en praktijk binnen het bredere ecosysteem. Elke innovatiekandidaat wordt grondig geëvalueerd, met inbegrip van risico- en marktanalyses, om ervoor te zorgen dat deze aansluit bij de doelstellingen en middelen van ITG. Goedgekeurde innovatiekandidaten worden opgenomen in de HI4A-portfolio, met een vastgesteld impacttraject waarin alle noodzakelijke stappen voor een succesvolle implementatie binnen de lokale gezondheidssector worden beschreven.

Het is belangrijk om op te merken dat valorisatie breed gedefinieerd is, met een focus op maatschappelijke voordelen naast economische voordelen. Dit is in lijn met de algemene focus van ITG op lage- en middeninkomenslanden (waar het potentieel om winstgevende ondernemingen in de gezondheidszorg op te zetten beperkter is) en kwetsbare bevolkingsgroepen. ITG wil deze valorisatiepraktijken duidelijk verder ontwikkelen, voortbouwend op enkele succesvolle praktijken, in het bijzonder het eerdergenoemde diagnostische hulpmiddel tegen slaapziekte.

9.6. Conclusies prestaties, resultaten en impact van ITG

- **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. In sommige gevallen waren de resultaten substantieel beter dan de vooropgestelde streefwaarde. Het gemiddelde van 30 ORT-onderzoeken (Outbreak Research Team) steekt zeer gunstig af bij de streefwaarde van 8 à 10 onderzoeken per jaar. Met meer dan 50 gehonoreerde onderzoeksprojecten heeft ITG de eisen van de overheid zelfs nog overtroffen, terwijl het aantal opgezette klinische trials ongeveer het dubbele was van het gevraagde aantal.

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 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.

¹¹⁶ VSA staat voor "variant surface glycoprotein." Dit is het eiwit dat het celoppervlak van protozoaire parasieten die tot het geslacht Trypanosoma behoren, dicht omhult.



- **Wetenschappelijke impact van de onderzoeksactiviteiten**

Van 2011 tot 2022 is ITG erin geslaagd zijn aantal publicaties (opgenomen in de WoS) gestaag te verhogen, met een versnelling aan het begin van het lopende convenant. De onderwerpscategorie waarin ITG verreweg het meest actief is in termen van publicatie-output, is allereerst “Infectious Diseases” en ten tweede “Public, Environmental and Occupational Health”, die samen goed zijn voor meer dan de helft van de ITG-output. Over het algemeen is er een zeer 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. In 2019-2020 halen de publicaties van onderzoekers van ITG echter niet het gemiddelde aantal citaties van de tijdschriften waarin ze publiceerden. 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, zien we bij ITG een toename van weinig geciteerde tijdschriftpublicaties. 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 vier Europese referentie-instituten uit de ECOOM-analyse, zien we dat de referentie-instituten een groter aandeel publicaties hebben in de twee hoogstgeciteerde citatieklassen nl. klasse drie (opvallend geciteerd) en vier (uitmuntend geciteerd). Vooral in klasse vier presteert ITG minder in vergelijking met de referentie-instituten.

We kunnen concluderen dat er ruimte is om de wetenschappelijke en citatie-impact van de publicaties van ITG te vergroten. Mogelijk kunnen meer ambitieuze KPI's die excellentie in onderzoek meten (zoals citaties en publicaties in sterke tijdschriften) hierbij helpen. ITG kan ook verder inzetten op sterkere samenwerkingsverbanden met universiteiten in binnen- en buitenland. Tot slot wordt het relatief hoge verloop in wetenschappelijk personeel aangestipt als problematisch door ITG; het nieuwe statuut moet dus onder de loep genomen worden, alsook dienen mogelijk verdere stappen gezet om retentie te bevorderen. Tegelijkertijd en in het licht van de recente verschuivingen in de 'research assessment' worden andere en meer kwalitatieve impactdimensies (van wetenschappelijk onderzoek) steeds belangrijker. Op basis van interviews met internationale stakeholders blinkt ITG, in vergelijking met andere instituten, uit in het bereiken van maatschappelijke impact (dankzij haar onderzoeksactiviteiten). Er is enige bezorgdheid dat een sterkere focus op publicaties in toptijdschriften deze moeilijker meetbare 'maatschappelijke impact' in gevaar kan brengen, aangezien deze tijdschriften minder aandacht zouden hebben voor bredere maatschappelijke impact, wat evenmin de bedoeling kan zijn.

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

Het alumni-netwerk en de langdurige samenwerkingsverbanden kunnen als sterke punten van ITG worden beschouwd. Hierdoor 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 zelf relatief zwak is.



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.

- **Maatschappelijke impact van ITG**

Als het gaat om het verhogen van de maatschappelijke impact, speelt ITG haar rol en is het in haar expertisedomein 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 de Vlaamse en Belgische overheden.

Hoewel er een basis is voor de valorisatie van ITG-onderzoek, blijven er veel uitdagingen. Organisaties met een focus op onderzoek (of onderwijs) vinden het vaak moeilijk om hun inzichten en innovaties effectief te valoriseren. Een primaire moeilijkheid ligt in het overbruggen van de kloof tussen academisch onderzoek en (commerciële) toepassing. 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. Culturele factoren, zoals een focus op publicatiecijfers in plaats van op werkelijke (maatschappelijke) impact, kunnen de inspanningen om activiteiten voor de valorisatie van onderzoek te prioriteren en te ondersteunen, belemmeren.

Daarnaast brengt maatschappelijke valorisatie van onderzoek, vooral in lage inkomens- of kwetsbare omgevingen, unieke uitdagingen met zich mee vanwege het beperkte winstpotentieel¹¹⁷. Het verkrijgen van duurzame financiering, het navigeren door complexe regelgeving en het begrijpen van de lokale context vormen belangrijke obstakels. Het opbouwen van vertrouwen bij belanghebbenden en het aanpassen van evaluatiemetriecken zijn cruciaal. ITG moet daarom nieuwe benaderingen toepassen, samenwerken met non-profitorganisaties en overheden, en innovatieve financieringsmechanismen verkennen om de maatschappelijke impact zo groot mogelijk te maken. 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 financieel bekeken verlieslatend zijn.

Met andere woorden, het pad om onderzoeksinzichten 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 beleidswerkshop, kunnen mensen met dergelijke ervaring worden aangetrokken of ingehuurd van andere kenniscentra binnen Vlaanderen om op een kostenefficiënte manier stappen vooruit te kunnen zetten.

¹¹⁷ Zo is de productie van de slaapziektediagnoseset (als enige product wereldwijd) op dit moment verlieslatend.





10 / Beoordeling ontwerpbeleidsplan 2025-2029

ITG heeft een ontwerp van institutioneel beleidsplan voor 2025-2029 en een ontwerp van onderzoeksbeleidsplan opgesteld dat als input diende voor de evaluatie van de onderzoeksopdracht van ITG zoals omschreven in het convenant 2020-2024 met de Vlaamse overheid. Dit beleidsplan heeft echter betrekking op al het onderzoek van ITG en niet alleen op de programma's die worden ondersteund door de EWI-subsidie. Het maakt deel uit van de zelfevaluatie die ITG als onderdeel van deze evaluatie diende op te stellen. Deze zelfevaluatie is vertrouwelijk (en dus een niet-publiek document), waaruit hier – en waar relevant – geciteerd wordt. Tegelijkertijd heeft het Departement EWI een aantal aandachtspunten voor de toekomst van ITG geformuleerd. De belangrijkste punten van beide insteken zullen worden samengevat, en er zal een beknopte evaluatie worden gemaakt van de wijze waarop en de mate waarin het ITG-beleidsplan 2025-2029 zou kunnen passen binnen de verwachtingen van het Departement EWI ten aanzien van ITG voor wat betreft de onderzoeksopdracht.

10.1. Visie, missie en waarden

De visie van ITG in het institutionele beleidsplan 2025-2029 is als volgt gedefinieerd: 'Gelijke kansen op een gezond leven voor iedereen'. In het huidige beleidsplan was de visie van ITG 'een wereldwijd topcentrum zijn voor gezondheidsonderzoek, -onderwijs en -diensten, dat een gezond leven voor iedereen bevordert'. Het motto van ITG is 'wereldwijde wetenschap voor een gezondere wereld'. Het algemene idee over de visie blijft hetzelfde, maar de formulering is iets anders.

De missie van ITG is vastgelegd in art. 3 van haar statuten en blijft dezelfde:

Wetenschappelijke vooruitgang in tropische geneeskunde en volksgezondheid

*Het verrichten en bevorderen van wetenschappelijk onderzoek, professioneel en academisch onderwijs, alsook wetenschappelijke en maatschappelijke dienstverlening op het gebied van tropische ziekten en de mondiale gezondheidszorg, met bijzondere aandacht voor lage- en middeninkomenlanden.*¹¹⁸

De waarden van ITG voor 2025-2029 blijven grotendeels dezelfde als in de periode 2020-2024:

- **Excellentie en relevantie:** We streven ernaar om internationaal voorop te lopen in belangrijke wetenschappelijke domeinen. We streven naar de hoogste kwaliteit in onderzoek, onderwijs en dienstverlening om oplossingen te vinden voor enkele van de grootste wereldwijde gezondheidsproblemen.
- **Integriteit:** We voldoen aan internationale ethische normen en streven naar kritische zin, eerlijkheid en transparantie in al onze activiteiten.
- **Eerlijkheid en inclusie:** We zetten ons in voor gelijkheid, diversiteit en solidariteit met een actieve, doelbewuste en voortdurend wereldwijd engagement inzake diversiteit.

¹¹⁸ Dit is de opdracht van ITG zoals erkend in art. II.21 van de Vlaamse Codex Hoger Onderwijs.



- Respect¹¹⁹ : Wij geloven dat een open, transparante en respectvolle houding bijdraagt aan het welzijn van patiënten, studenten, medewerkers en partners.
- Duurzaamheid¹²⁰ : We streven naar vooruitgang op lange termijn zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen.

We kunnen concluderen dat de visie, missie en waarden van ITG door de tijd heen grotendeels hetzelfde zijn gebleven. ITG onderschrijft hierbij de belangrijkste internationale (ethische) afspraken: De Europese gedragscode voor onderzoeksintegriteit¹²¹, het Singapore Statement on Research Integrity¹²² en de Trust Code for Equitable Research Partnerships¹²³. Binnen ITG is er ook een *Institutional Review Board* (IRB) die alle niet-commerciële onderzoeksprotocollen beoordeelt waarbij ITG-onderzoekers betrokken zijn, om ervoor te zorgen dat wordt voldaan aan internationaal erkende ethische principes en vereisten voor medisch en niet-medisch onderzoek waarbij menselijke deelnemers, menselijke gegevens en menselijke biologische monsters betrokken zijn. De IRB controleert ook of de ethische richtlijnen die van toepassing zijn in derde landen worden nageleefd en of lokale regelgevende en ethische goedkeuringen zijn verkregen (gezien de vele samenwerkingsverbanden met partners in lage- en middeninkomenlanden).

10.2. Ambities voor 2035 en institutionele doelstellingen voor 2025-2029

► Ambities voor 2035

Alvorens de ambities voor 2025-2029 te definiëren, definieert ITG eerst de ambities voor 2035 (een periode die dus meer dan de volgende twee beleidsperioden van de Vlaamse Regering beslaat).

Tegen 2035 willen we een van de meest betrouwbare en innovatieve academische instellingen zijn op het gebied van tropische geneeskunde en volksgezondheid, gedreven door ons baanbrekend onderzoek, medische diensten van wereldklasse, uitstekend onderwijs en niet aflatende inzet voor rechtvaardige partnerschappen. Ons onderzoek, onderwijs en dienstverlening op het gebied van tropische en opkomende infectieziekten en gezondheidssystemen zijn geworteld in een diepgaand begrip van de ziekten die onderbedeelde bevolkingsgroepen treffen en hun context. In de aanloop naar het aflopen van de agenda voor duurzame ontwikkelingsdoelen zal ons werk een belangrijke bijdrage blijven leveren aan Sustainable Development Goal 3, nl. met betrekking tot het waarborgen van een gezond leven en het bevorderen van welzijn voor iedereen op alle leeftijden, in het bijzonder SDG 3.1 (Moedersterfte), SDG3.2 (Neonatale sterfte en kindersterfte), SDG3.3 (Besmettelijke ziekten), SDG3.4 (Niet-overdraagbare ziekten), SDG3.7 (Seksuele en Reproductieve Gezondheid), SDG3.8 (Universele Gezondheidsdekking) en SDG3.9 (Milieugezondheid).

ITG wijst erop dat haar expertise, als kenniscentrum voor tropische ziekten (gebaseerd op een systeembenadering), steeds relevanter zal worden voor van oudsher meer gematigde regio's zoals Vlaanderen die steeds meer geconfronteerd zullen worden met tropische en opkomende infectieziekten als gevolg van klimaatverandering, globalisering en migratie. Dit wordt geïllustreerd door haar inspanningen om exotische muggen in België te monitoren. Klimaatverandering wordt door ITG beschouwd als een van de meest urgente bedreigingen voor de wereldgezondheid in de 21st eeuw, samen met aantasting van het milieu en antimicrobiële resistentie. Groepen en bevolkingsgroepen in kwetsbare situaties worden onevenredig hard getroffen, wat benadrukt dat deze uitdagingen dringend moeten worden aangepakt.

¹¹⁹ Deze waarde was in het beleidsplan 2020-2024 opgenomen onder de waarde eerlijkheid, maar werd niet expliciet als 'Respect' aangeduid.

¹²⁰ In het beleidsplan 2020-2024 werd deze waarde gelabeld als 'Duurzaamheid & Volharding', maar in de toelichting ontbrak 'om in de eigen behoeften te voorzien'.

¹²¹ Zie ook [de Europese Gedragscode voor onderzoeksintegriteit \(herziene editie 2023\)](#).

¹²² Zie ook [de Singapore-verklaring over onderzoeksintegriteit](#).

¹²³ Zie ook [de TRUST-code Een mondiale gedragscode voor rechtvaardige onderzoekspartnerschappen](#).



► **Institutionele strategische doelstellingen voor 2025-2029 en strategische onderzoeksthema's**

Uitgaande van deze langetermijnambities voor 2035 definieert ITG vijf institutionele strategische doelstellingen voor 2025-2029. Deze institutionele strategische doelstellingen zijn breder dan de strategische doelstellingen van het convenant, omdat ze verder gaan dan de onderzoeksoopdracht (SD1, SD4 en SD5 zijn nauwer verbonden met de strategische doelstellingen van de onderzoeksoopdracht). [Tabel 23](#) vat de institutionele strategische doelstellingen voor 2025-2029 samen en vergelijkt deze met de strategische doelstellingen van de periode 2020-2024. Opmerkelijk is dat er in de nieuwe periode een extra strategische doelstelling (SD3) is toegevoegd.

Tabel 23. Institutionele strategische doelstellingen ITG 2025-2029

Institutionele strategische doelstellingen ITG 2025-2029	Link met institutionele strategische doelstellingen 2020-2024
SD1: Uitblinken in onderzoek, waarbij de grenzen van kennis en innovatie worden verlegd, wat leidt tot baanbrekende innovaties die kunnen worden vertaald in producten en resultaten die direct ten goede komen aan de gezondheid en het leven van mensen in nood en die bijdragen aan veerkrachtige gezondheidssystemen. Hiervoor is vroegtijdige betrokkenheid van belanghebbenden (gemeenschappen, beleidsmakers) essentieel. Ons onderzoek zal een grote invloed hebben op het gezondheidsbeleid wereldwijd.	SD1: Voortbouwen op onze reputatie en expertise om uit te breiden naar nieuwe uitdagingen op het gebied van gezondheid door gebruik te maken van nieuwe benaderingen van samenwerking en wetenschappelijk onderzoek (om excellentie en relevantie na te streven) <i>Waargenomen verschuivingen 2025-2029: grotere nadruk op baanbrekende innovaties, meer nadruk op de impact in het veld en het belang van vroegtijdige betrokkenheid van belanghebbenden.</i>
SD2: Gedijen als een open wereldwijde campus voor studenten, docenten, alumni, professionals en onderzoekers en dienen als een hub voor geavanceerd academisch onderwijs. Onze academische programma's, online, fysiek of hybride, zullen gewild zijn bij studenten van over de hele wereld en onze afgestudeerden zullen in de voorhoede staan van het aanjagen van verandering in de wereldwijde volksgezondheid.	SD2: Om te gedijen als een open wereldwijde campus voor studenten, docenten, alumni, professionals en onderzoekers met een flexibele onderwijsaanpak. <i>Waargenomen verschuivingen 2025-2029: positionering als centrum voor geavanceerd academisch onderwijs en voorbereiding van afgestudeerden om veranderingen in de wereldwijde volksgezondheid te stimuleren.</i>
SD3: Het vestigen van onze medische diensten en referentielaboratoria als een ondubbelzinnige wereldwijde referentie voor tropische ziekten en reisgeneeskunde. We zullen voortdurend streven naar excellentie in patiëntenzorg en geavanceerde laboratoriumdiagnostiek in het gespecialiseerde gebied van tropische infectieziekten.	Geen strategische doelstelling gedefinieerd. <i>Waargenomen verschuivingen 2025-2029: evenwichtigere positionering van de drie departementen binnen ITG met een strategische doelstelling gewijd aan hun dienstverlening.</i>
SD4: Om de invloed van onze gezamenlijke expertise en kennis met partners te vergroten, zullen we meer wetenschappelijke uitwisseling stimuleren en synergetische partnerschappen aangaan. Onze focus ligt op het opbouwen van een gedeelde academische reputatie binnen ons wereldwijde netwerk. Centraal in onze aanpak staat de inzet voor rechtvaardige partnerschappen, waarbij samenwerking met publieke en private instellingen wereldwijd wordt gekenmerkt door wederzijds respect, gedeelde doelstellingen en	SD3: Het smeden en versterken van synergetische samenwerkingsverbanden waardoor we de impact van onze unieke expertise en kennis vergroten en zo onze academische reputatie verder versterken. <i>Waargenomen verschuivingen 2025-2029: partnerschappen worden beschreven als gelijkwaardig en met meer wederzijds respect en gedeelde doelstellingen (terwijl dat niet expliciet was in de vorige doelstellingen).</i>



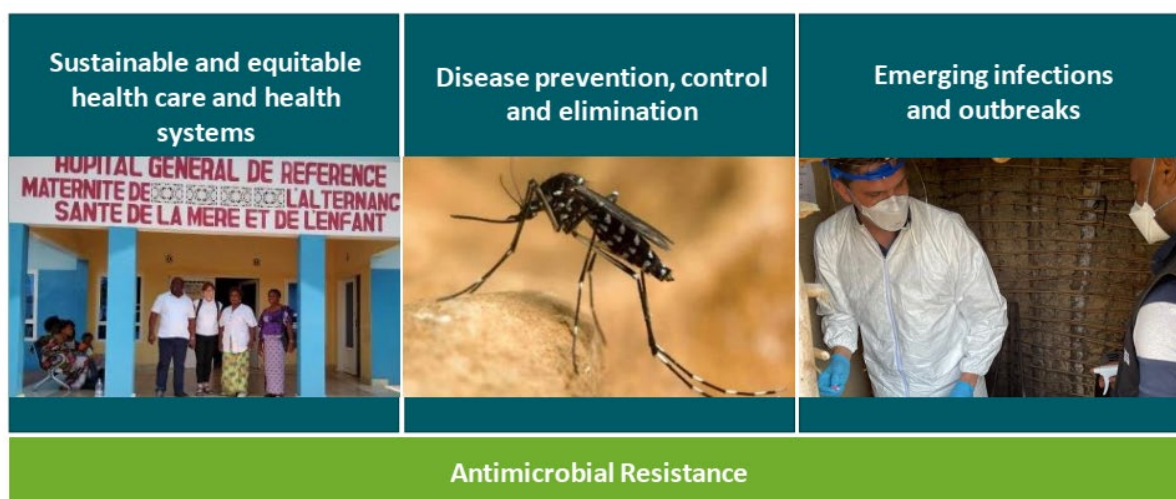
een toewijding aan het aanpakken van gezondheidsverschillen.	
SD5: Het versterken van de algehele samenhang, efficiëntie en effectiviteit van het beleid van ITG, door te investeren in onderzoeks- en management-platforms binnen de organisatie of door strategische partnerschappen.	SD4: Het versterken van de algehele samenhang, efficiëntie en effectiviteit van het beleid, de ondersteuning en de besluitvorming van ITG. <i>Waargenomen verschuivingen 2025-2029: meer openheid voor strategische partnerschappen voor onderzoeks- en beheerplatforms buiten ITG.</i>

Bron: ITG ex-antebeleidsplan 2025-2029 en ITG institutioneel beleidsplan 2020-2024.

We beschouwen de nieuwe strategische doelstellingen voor 2025-2029 vooral als een voortzetting van de strategische keuzes die gemaakt werden voor 2020-2024, en dus vooral als een consolidatie van de strategie zoals vermeld (of aangehecht bij) de huidige beheersovereenkomst en het huidige convenant. 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, de oprichting van een eigen valorisatiecel, maar ook in lijn met de Europese ambities zoals verwoord in de nieuwe ERA). Een andere verandering is de verwijzing naar de actievere en gelijkwaardigere betrokkenheid van stakeholders wereldwijd, waardoor al lang bestaande praktijken expliciet worden gemaakt en de toename in excellentie in onderzoek van sommige van de partners van ITG wordt benadrukt. Deze 'open innovatie'-mentaliteit van ITG lijkt een uitgesproken sterk punt te zijn voor de toekomst om de excellentie van ITG instituutbreed te vergroten en de hand te reiken naar samenwerkingspartners.

Naast de strategische doelstellingen heeft ITG ook strategische onderzoeksthema's geformuleerd (zie [Figuur 16](#)). In het instellings- en onderzoeksbeleidsplan 2025-2029 definieert ITG voornamelijk dezelfde strategische onderzoeksthema's die centraal stonden bij de realisatie van de missie van ITG in het convenant 2020-2024. Deze thema's zijn gebaseerd op de gerenommeerde expertise in haar niche van tropische geneeskunde en volksgezondheid en spelen in op nieuwe mondiale uitdagingen en behoeften van de belanghebbenden van ITG.

Figuur 16: Institutionele strategische thema's van ITG in beleidsplan 2025-2029



Bron: Presentatie ITG gericht op het ex-antebeleidsplan 2025-2029 van ITG.

- o Duurzame en rechtvaardige gezondheidszorg en gezondheidszorgstelsels: dit is gericht op betere gezondheidsresultaten op individueel en collectief niveau. Dit omvat het garanderen van universele en rechtvaardige toegang tot betaalbare zorg van hoge kwaliteit en effectieve gezondheidsbevordering en -preventie.

- Ziektepreventie, -beheersing en -eliminatie: dit richt zich op het ontwikkelen, implementeren en evalueren van interventies om infectieziekten en niet-overdraagbare ziekten te voorkomen of de last ervan te verminderen en, in sommige gevallen, te elimineren in specifieke geografische gebieden of bij populaties.
- Opkomende infecties en uitbraken: richt zich op nieuwe of opnieuw de kop opstekende infectieziekten met epidemisch potentieel. Het omvat wereldwijde paraatheid voor uitbraken, d.w.z. de ontwikkeling van strategieën om uitbraken te voorkomen, te beheersen en de gevolgen ervan te beperken, evenals het versterken van de surveillancecapaciteit in het hele gezondheidssysteem.

Antimicrobiële resistentie (AMR) beschouwt ITG als een universele gezondheidscrisis en is relevant voor veel van haar onderzoeksthema's zoals bacteriën, leishmaniasis, malaria, tuberculose, HIV, enz. AMR zal daarom nog meer aandacht krijgen in de komende beleidsperiode. ITG beschouwt het als een thema dat volledig is ingebed in de drie institutionele hoofdthema's.

In feite zijn de strategische onderzoeksthema's voor 2025-2029 bijna identiek aan de prioriteitsdomeinen die zijn vastgesteld in het convenant 2020-2024. Met andere woorden, de brede onderzoeksthema's zijn hetzelfde gebleven, wat de algemene perceptie weerspiegelt dat ITG correct is geweest in haar beoordeling van onderzoeksprioriteiten. Ze spelen volgens ons ook in op Europese en mondiale gezondheidsagenda's (pandemic preparedness in Europa, WHO, VN SDG's). Het ex-antebeleidsplan 2025-2029 maakt duidelijk hoe deze verschillende thema's samenhangen en geïntegreerd kunnen worden binnen de organisatiestructuur. Deze thema's stemmen ook in belangrijke mate overeen met de verwachtingen die tijdens de beleidsworkshop werden geformuleerd ten aanzien van ITG. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat deze thema's in toenemende mate relevant worden voor Vlaanderen, onder meer door klimaatverandering en migratie. ITG zou mogelijk sterker kunnen benadrukken dat het niet enkel ten dienste staat voor aandoeningen in het Globale Zuiden, maar in toenemende mate ook voor Vlaanderen en Europa. Ook wordt het "One health"-principe sterk benadrukt, waarbij de integratie en samenwerking tussen verschillende disciplines en sectoren om de gezondheid van mensen, dieren en hun gezamenlijke omgeving te verbeteren, voorop wordt gesteld. Zo wordt de impact van klimaat en klimaatverandering een belangrijker transversaal thema doorheen het onderzoeksdomein van ITG.

10.3. Doelstellingen van de onderzoeksopdracht 2025-2029

Gezien het groeiende belang van excellentie in onderzoek in het afgelopen decennium en de sterke onderlinge verbanden binnen de academische trias (onderzoek/onderwijs/dienstverlening), is het niet verrassend dat de onderzoeksambities van ITG voor 2025-2029 sterke banden vertonen met de institutionele doelstellingen. In feite worden de brede doelstellingen geoperationaliseerd en geconcretiseerd via de strategische doelstellingen voor de onderzoeksopdracht voor 2025-2029.

► Strategische en operationele doelstellingen en KPI's voor de onderzoeksopdracht van ITG (2025-2029)

Net als in het institutionele beleidsplan worden strategische doelstellingen gedefinieerd voor de onderzoeksopdracht van ITG, die verder worden uitgewerkt in operationele doelstellingen, inclusief een voorstel voor KPI's. [Tabel 24](#) vat deze doelstellingen en KPI's samen en vergelijkt deze met de doelstellingen en KPI's van de huidige convenantsperiode.



Tabel 24. Strategische doelstellingen voor de onderzoeksopdracht van ITG 2025-2029 vergeleken met deze voor de periode 2020-2024¹²⁴

Strategische doelstellingen ITG voor onderzoek 2025-2029	Strategische doelstellingen ITG voor onderzoek 2020-2024
O-SD1: Excellentie en relevantie nastreven in het onderzoek van ITG [IDEEEN].	O-SD1: Excellentie en relevantie bereiken in het onderzoek van ITG [IDEEEN].
O-OD1: De institutionele, departements- en unitplannen van ITG zijn operationeel en resulteren in hoogwaardig onderzoek met wetenschappelijke en maatschappelijke impact. ○ O-KPI-1: Wetenschappelijke impact: Percentage peer-reviewed publicaties met een CNCI (Category Normalized Citation Impact) van ten minste 1,5 <i>Doel: 20% van alle publicaties in een bepaald jaar</i> ○ O-KPI-2: Maatschappelijke impact (Aantal innovatiepaden): Aantal HI4A-impacttrajecten, aantal nationale, regionale en mondiale beleidsdocumenten/brieven/richtlijnen geïnformeerd door ITG-onderzoek; innovatieve oplossingen/producten, ... <i>Doel: 10/jaar</i>	O-OD1: Departementale en institutionele onderzoeksplannen en opvolgingsystemen zijn operationeel en resulteren in wetenschappelijke en maatschappelijke impact. ○ O-KPI-1: ISI-publicaties met Journal Impact Factor (JIF) ≥ 5 <i>Doelstelling: basiswaarde 60 voor 2020, met een jaarlijkse stijging van ten minste 2 en een bereik van 85 tegen 2024 (oorspronkelijke doelstelling vóór addendum: 75 tegen 2024)</i> ○ O-KPI-2: Fractie peer-reviewed publicaties die 1,5 keer meer geciteerd worden dan het wereldgemiddelde van alle publicaties van hetzelfde type, gepubliceerd in hetzelfde jaar en binnen hetzelfde onderzoeksdomein *. <i>Doel: min. 20%</i> ○ O-KPI-3: Aantal klinische trials gecoördineerd door ITG - CTU <i>Doel: basiswaarde 13 voor 2020, met een jaarlijkse stijging van ten minste 1 tot 18 in 2024.</i> ○ O-KPI-4: Aantal lopende competitief toegekende onderzoeksprojecten, inclusief FWO, H2020, Horizon Europe, NIH, ... (cumulatief) <i>Doelstelling: basiswaarde 12 voor 2020, met een tweejaarlijkse toename van ten minste 1 en een bereik van 20 in 2024 (oorspronkelijke doelstelling vóór addendum: 15 in 2024)</i> ○ O-KPI-5: Aantal lopende ORT-studies (Outbreak Research Team) <i>Doel: basiswaarde 8 voor 2020, met een tweejaarlijkse stijging van ten minste 1 en een bereik van 10 in 2024.</i> ○ O-KPI-6: Aantal publiek toegankelijke beleidsdocumenten, richtlijnen en aanbevelingen op basis van ITG-onderzoek en expertise <i>Doelstelling: basiswaarde 8 voor 2020, met een tweejaarlijkse stijging van ten minste 1 en een bereik van 12 in 2024 (oorspronkelijke doelstelling vóór addendum: 10 in 2024)</i>
O-OD2: De hefboomwerking van de onderzoekssubsidie door de Vlaamse overheid	O-OD2: De EWI-subsidie realiseert een hefboomwerking om externe competitiviteit te

¹²⁴ Deze doelstellingen en KPIs worden telkens voorafgegaan door een "O" om het onderscheid duidelijk te maken tussen de doelstellingen wat betreft de onderzoeksopdracht en de institutionele doelstellingen.



Strategische doelstellingen ITG voor onderzoek 2025-2029	Strategische doelstellingen ITG voor onderzoek 2020-2024
resulteert in de toekenning van competitieve onderzoeksfinanciering.	verhogen en externe onderzoeksfinanciering aan te trekken.
○ O-KPI-3: Onderzoekssubsidie als % van de externe onderzoeksfinanciering <i>Doel: < 50% in 2029</i>	○ O-KPI-7: EWI-subsidie (exclusief investeringen) als hefboom: Verhouding EWI-budget t.o.v. totale jaarlijkse onderzoeksbudget <i>Doel: Maximaal 15% EWI-financiering (voor onderzoek) afnemend naar gemiddeld 10% aan het einde van het convenant</i>
O-S02: Om excellente onderzoekers aan te trekken en te koesteren [MENSEN].	O-S02: Het aantrekken van excellente onderzoekers [MENSEN].
O-OD3. Investeren in het aantrekken, circuleren en stimuleren van talent.	O-OD3. Er wordt geïnvesteerd in het aantrekken, circuleren en stimuleren van talent.
○ O-KPI-4: Aantal inkomende en uitgaande onderzoekers (FWO fellows & postdocs, MSCA PhD fellows doctoral training networks, MSCA postdoctoral fellowships, HSFP, EMBO, ERC-grants, Seal of excellence, sabbaticals, ...) <i>Doel: 15/jaar</i> ○ (Kwalitatief): De werving van ZAP's verloopt volgens het institutionele /departementsgebonden 'ZAP-plan'.	○ O-KPI-8: Aantal lopende (cumulatieve) ITG FWO aspiranten en mandaten, MSCA¹²⁵ (personal grants), HSFP¹²⁶, EMBO¹²⁷ of ERC-grants¹²⁸, Seal of excellence¹²⁹ ...*** <i>Doelstelling: basiswaarde van 12 voor 2020, met een tweejaarlijkse toename van ten minste 1 en een bereik van 18 in 2024 (oorspronkelijke doelstelling vóór addendum: 15 in 2024)</i>
O-SD3: Synergetische samenwerkingsverbanden aangaan en versterken [VERBINDING].	O-SD3: Het stimuleren van synergieën en samenwerking binnen ITG, Vlaanderen, Nationaal, Europees en internationaal, onder meer door het actief ondersteunen van open science, open access en open data. [VERBINDING]
O-OD4: Het koesteren en ontwikkelen van synergetische onderzoekssamenwerkingen/programma's binnen ITG en met Vlaamse, Belgische, Europese en internationale partners.	O-OD4: Er wordt geïnvesteerd in het opzetten van synergieën tussen Vlaamse, Belgische, Europese en internationale partners.
○ O-KPI-5: Aantal productieve samenwerkingen met ten minste 3 ITG ZAP's en externe partners <i>Doel: 10 'onderzoeksresultaten' in een bepaald jaar</i>	○ O-KPI-9: Aantal productieve (> 10 gezamenlijke publicaties per jaar) samenwerkingsverbanden met internationale partners <i>Doel: basiswaarde van 15 in 2020, met een jaarlijkse stijging tot 17 in 2024.</i>
O-OD5: onderzoeksresultaten en -gegevens op een open, transparante en tijdige manier delen met de wereldwijde onderzoeksgemeenschap, belanghebbenden en gemeenschappen op onderzoeksgebied, en de maatschappij in het algemeen, rekening houdend met vereisten op het gebied van onderzoeksethiek en -integriteit,	O-OD5: Er wordt ingezet om wetenschappelijke publicaties en data breed te delen, binnen de onderzoeksgemeenschap, met belanghebbenden en met het brede publiek, in een open en transparante manier, binnen de regels van confidentialiteit, bescherming van intellectuele eigendom en vereisten voor meerwaardedeling, volgens het principe "zo open als mogelijk, zo gesloten als nodig". De monitoring en

¹²⁵ Zie ook <https://marie-sklodowska-curie-actions.ec.europa.eu/>.

¹²⁶ Zie ook <https://www.hfsp.org/>.

¹²⁷ Zie ook <https://www.embo.org/>.

¹²⁸ Zie ook <https://erc.europa.eu/funding>.

¹²⁹ Zie ook https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/seal-excellence_en.



Strategische doelstellingen ITG voor onderzoek 2025-2029	Strategische doelstellingen ITG voor onderzoek 2020-2024
gegevensbescherming en vertrouwelijkheid, intellectuele eigendom en het delen van voordelen.	rapportering zal verlopen via het FRIS. ITG zal actief deelnemen aan de (werkgroepen van de) Flemish Open Science Board (FOSB).
zie KPI's zoals gedefinieerd door de Vlaamse Open Science Board FOSB waaraan ITG rapporteert.	

Bron: ITG ex-antebeleidsplan 2025-2029 en convenant 2020-2024 tussen de Vlaamse overheid en ITG.

Er is een grote overeenstemming tussen de strategische en operationele doelstellingen zoals voorgesteld voor het volgende convenant en deze van het aflopende convenant. We zien wel een duidelijke vraag van ITG naar een beperkter aantal KPI's om de realisatie van de doelstellingen te monitoren, wat we als een redelijk verzoek beschouwen. Daarenboven meenden de internationale experts dat de voorgestelde KPI's om met name O-OD1 te meten niet noodzakelijk de beste zijn. Het lijkt ons vooral belangrijk dat de KPI's om de excellentie in onderzoek te meten, in lijn worden gebracht met deze die ook bij andere Vlaamse wetenschappelijke instellingen worden gebruikt, of bij afwezigheid van uniforme KPI's, dat deze in samenspraak met ECOOM worden bepaald.

Het valt ook op dat ITG voor sommige KPI's (KPI-4 en KPI-5) voorstelt om de streefwaardes voor de periode 2025-2029 naar beneden bij te stellen, terwijl de huidige hogere streefwaardes gedurende de hele convenantsperiode schijnbaar gemakkelijk werden gehaald. Zeker indien ITG een hoger ambitieniveau wil bereiken (ook met betrekking tot de financiële ondersteuning vanuit het Departement EWI), is het verwonderlijk dat lagere streefwaardes worden voorgesteld. Men zou het tegendeel verwachten, wat blijkt zou geven van een gezonde ambitie om de lat ook voor zichzelf hoog te leggen.

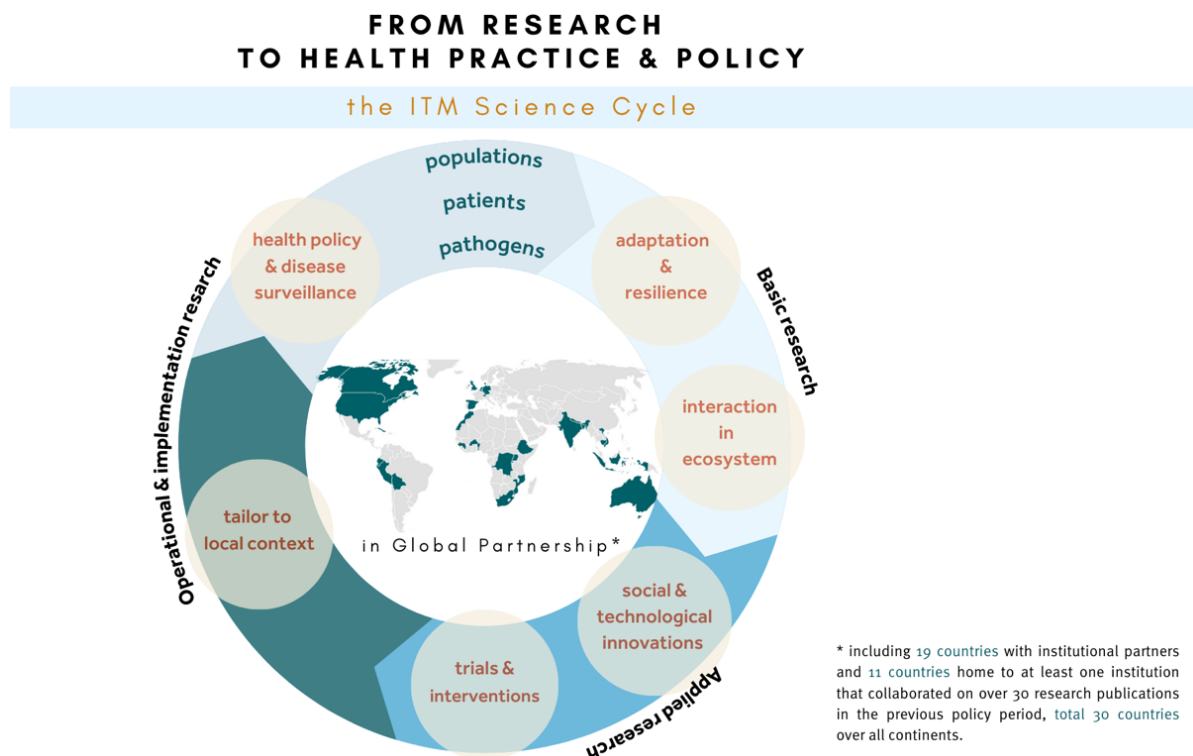
► ITG-wetenschapscyclus: van onderzoek naar gezondheidspraktijk en -beleid

De activiteiten van de drie (onderzoeks)departementen binnen ITG voor 2025-2029 kunnen in kaart worden gebracht aan de hand van een cyclisch raamwerk dat een expansief en inclusief academisch ecosysteem voorstelt, aangeduid als de 'ITG's Science Cycle' (zie [Figuur 17](#)). De figuur toont de verschillende soorten onderzoek (fundamenteel onderzoek, toegepast onderzoek, operationeel & implementatieonderzoek¹³⁰) die bij ITG plaatsvinden. De cyclus begint met het verdiepen van het begrip van gezondheidscomplexiteiten door middel van toponderzoek naar pathogenen, patiënten en populaties (de zogenaamde drie P's) gekoppeld aan elk van de drie departementen binnen ITG. Deze kennis vormt vervolgens de basis voor het creëren, ontwikkelen en evalueren van innovaties met input van belanghebbenden, waaronder gemeenschappen. ITG test deze innovaties daar waar ze het hardst nodig zijn en past ze aan de lokale context aan voor optimale integratie in wereldwijde gezondheidszorgsystemen. In samenwerking met diverse belanghebbenden vertaalt ITG haar onderzoek naar beleid en praktijk. Op basis van nieuwe of veranderende gezondheidstrends worden tenslotte nieuwe onderzoekshypothesen geformuleerd, gebaseerd op waarnemingen 'in het veld', als start van een nieuwe wetenschappelijke cyclus.

¹³⁰ In fundamenteel onderzoek worden de onderliggende redenen achter waargenomen verschijnselen onderzocht. In toegepast onderzoek houdt ITG zich bezig met de praktische implementatie van inzichten uit basisonderzoek, of deze nu binnen ITG of extern zijn gegenereerd. Operationeel en implementatieonderzoek richt zich op het optimaliseren van interventies en innovaties voor de echte wereld, lokale contexten.



Figuur 17: ITG Science Cycle



Bron: ITG ex-antebeleidsplan 2025-2029.

In het onderzoeksbeleidsplan beoogt ITG zich meer te richten op geïntegreerd en systemisch onderzoek naar pathogenen, patiënten en populaties (d.w.z. P³), vanuit het standpunt dat de 'interdisciplinariteit onder één dak' een belangrijke troef van ITG is, waarbij goed geïdentificeerde en onderling verbonden expertise van elk departement beter moet worden samengebracht. In het huidige convenant wordt de P³-benadering al impliciet gestimuleerd door interdepartementale programma's (bv. outbreak preparedness en Outbreak Research Team, landen- en thematische programma's binnen de raamovereenkomst met DGD), maar het volledige potentieel wordt nog niet benut (bv. beperkte interdepartementale samenwerking in het belangrijke SOFI-programma).

Daarom zal ITG de P³-onderzoeksaanpak verder benutten in de beleidsperiode 2025-2029, met name in het groeiende onderzoeksportfolio op het gebied van opkomende infectieziekten en pandemische paraatheid. ITG heeft de ambitie om meer kritische massa te creëren via een P³-programma inzake opkomende infectieziekten en pandemische paraatheid, waaraan momenteel al 10 onderzoekseenheden werken. ITG is ervan overtuigd dat deze interdisciplinaire groep die moet uitgroeien tot een centre of excellence zich kan opwerpen als een belangrijke speler in België en Europa in het beheer van pathogenen met een hoog risico. Daarnaast creëert deze opzet ook meer ruimte om transversaal onderzoek tussen de verschillende departementen heen te ontwikkelen. Een selectie van mogelijke thema's hiervoor zijn tuberculose en lepra, leishmaniasis, malaria, seksuele gezondheid en HIV, duurzame en veerkrachtige gezondheidssystemen, enz. Deze P³-thema's zullen worden georganiseerd door een bottom-up-benadering en via oproepen tot het indienen van voorstellen.

► Transformatieve partnerschappen benutten voor uitmuntend onderzoek

Zoals uit [Figuur 17](#) blijkt, maken partnerschappen een essentieel onderdeel uit van de ITG Science Cycle. Hierbij spreekt ITG uitdrukkelijk over transformatieve partnerschappen die het op verschillende niveaus strategisch wil versterken:

- Innoveren met het oog op paraatheid en klimaatbestendigheid in Vlaanderen en Europa: "beter afstemmen op regionale strategieën via sterkere onderzoekssamenwerkingen, co-creëren van responsief onderzoeks- en innovatie- en gezondheidsbeleid en samenwerken met de industrie en change agents om onderzoek om te zetten in oplossingen (op maat van de lokale implementatie)".
- Het veranderende verhaal in het Zuiden omarmen: "door rechtvaardige onderzoekspartnerschappen aan te moedigen die zijn afgestemd op de aspiraties van lage- en middeninkomenslanden voor excellentie in onderzoek en zelfvoorziening, Zuid-Zuid-samenwerkingen ondersteunen om regionale gezondheidsinnovatie te versterken, zich bezighouden met digitale platforms en initiatieven die lokale onderzoekers in afgelegen omgevingen mondiger maken".

Het is dus de ambitie van ITG om het eerder vermelde P³-programma in samenspraak met partners in het Globale Zuiden en het Globale Noorden op te zetten en uit te werken en hen als een gelijkwaardige partner te betrekken in haar onderzoeksopdracht.

► Valorisatie als weg naar impact

Zoals vermeld in sectie 9.5 lanceerde ITG eind 2023 de Health Innovations for All-hub (HI4A) om de ITG Science Cycle vooruit te helpen door maatschappelijke en technologische impact te katalyseren. Hierbij wil men van bij de start van nieuwe onderzoeks ideeën meer aandacht besteden aan potentiële valorisatie door impactpaden en innovatie vroeg te definiëren. Op geregelde tijdstippen in de ITG Science Cycle zal men dan waar mogelijk de onderzoeksresultaten valoriseren. Hiervoor zal men een beroep doen op een collaboratief ecosysteem, zoals geïllustreerd wordt in [Figuur 18](#).

Dit wil men bijvoorbeeld doen via inclusieve gezondheidsinnovaties die toegankelijk, betaalbaar, relevant en schaalbaar zijn. De ambitie is om Vlaanderen te profileren als een leidende kracht in onderzoek naar gezondheidsinnovatie en daardoor aantrekkelijker te maken voor wereldwijde partnerschappen.

HI4A zal op twee niveaus actief zijn om aan verschillende valorisatiebehoeften te voldoen:

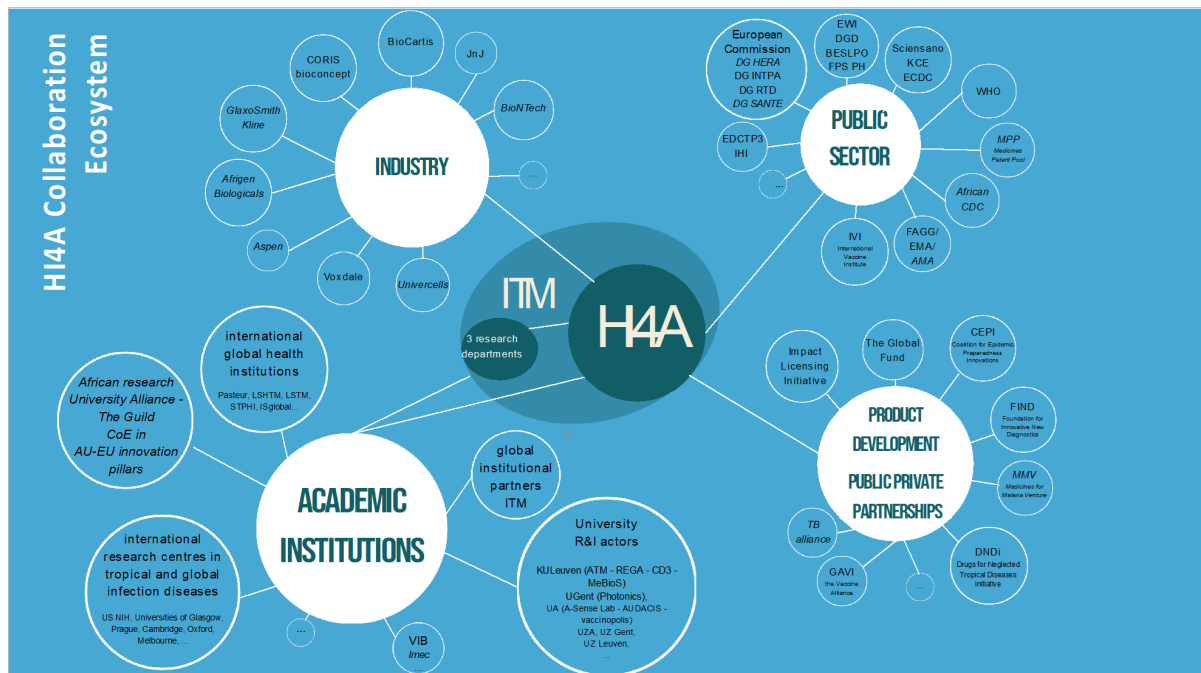
- Upstream co-creatie onderzoek & innovatie (O&I) beleid: "HI4A zal actief deelnemen aan het vormgeven van publiek O&I-beleid en -programmering, waarbij een holistische aanpak wordt voorgestaan die onderzoek, onderwijs en capaciteitsversterking integreert. HI4A zal zich inzetten voor matchmaking tussen ITG en financieringsinstanties/donoren om dubbel werk te vermijden en de synergie tussen publieke financieringsstromen op het gebied van mondiale gezondheid te vergroten. Deze inspanningen omvatten strategische interacties met en adviserende bijdragen aan belangrijke partners zoals de EDCTP Association, EU Team Europe-initiatieven (inzake de productie van lokale gezondheidsproducten, One Health)."
- Downstream valorisatie van ITG-kennis: "HI4A zal bij ITG een speciale eenheid oprichten om het potentieel van de technologische en maatschappelijke innovaties van ITG te actualiseren. Potentiële leads worden omgezet in concrete, gefinancierde projecten die resulteren in oplossingen met een positieve maatschappelijke impact. Elke innovatiekandidaat voor de HI4A-ontwikkelingsportefeuille wordt geëvalueerd, inclusief risico- en marktanalyses, om te bepalen of deze aansluit bij de doelstellingen en middelen van ITG. Indien positief beoordeeld, zal een innovatiekandidaat worden toegevoegd aan de HI4A-portfolio en zal een impacttraject worden opgesteld om alle stappen aan te pakken om de beoogde implementatie in de lokale gezondheidssector te bereiken. Deze stroomafwaartse inspanning zal zich richten op het op maat maken van innovaties om de echte uitdagingen aan te gaan waarmee diverse



bevolkingsgroepen worden geconfronteerd, en ervoor zorgen dat vooruitgang in gezondheidstechnologieën zich vertaalt in gecontextualiseerde oplossingen en tastbare voordelen voor de samenleving."

Aangezien deze HI4A-eenheid en haar strategie nog in ontwikkeling zijn, verkeert ITG op dit moment nog in een leercurve en wil men vooral via vier gebruikscases relevante ervaring opdoen. Tegelijk ook wil men de HI4A-hub verder versterken via het aantrekken van profielen met valorisatie-ervaring.

Figuur 18: Het HI4A collaboratief ecosysteem



Bron: Presentatie ITG.

► Beleidsplan per onderzoeksdepartement

Als onderdeel van ITG-beleidsplan 2025-2029 zijn er ook beleidsplannen beschikbaar per onderzoeksdepartement (Biomedische Wetenschappen, Klinische Wetenschappen en Volksgezondheid). In deze beleidsplannen worden de volgende elementen uitgewerkt:

- Algemene introductie van het departement met missie, onderscheidende factoren en concurrentievoordeel, in onderzoek ten overstaan van andere, gelijkaardige onderzoekinstellingen buiten ITG, onderzoek en ziekten, beschrijving van onderwijsfocus;
- Organogram van het departement (inclusief opvolgingsplan hoogleraren (ZAP-plan) en teamsamenstelling (incl. namen van onderzoekers));
- Hoogtepunten tijdens het huidige convenant met links naar de belangrijkste publicaties;
- Ambities en werkplan voor 2025-2029, beoogde wetenschappelijke en maatschappelijke effecten;
- Samenwerkingen binnen ITG, in België en internationaal;
- Per eenheid: teamsamenstelling, expertise, highlights 2020-2024, ambities en werkplan.

Deze gedetailleerde beleidsplannen per departement en zelfs per eenheid geven een diep inzicht in de sterktes en ambities van elk departement en elke eenheid. Sterke elementen van deze beleidsplannen zijn de gedetailleerde beoordeling van risico's in verband met de pensionering van ZAP's en de gerichte partnerschappen, niet alleen extern, maar ook intern.

We beschouwen de inhoudelijke uitwerking van het onderzoeksbeleidsplan met de ITG Science Cycle als raamwerk en eraan gekoppeld de transformatieve partnerships en de HI4A-hub als een sterk en overtuigend verhaal, dat goed uitgedacht is en de verschillende beleidskeuzes die ITG wil maken logisch met elkaar verbindt. Ook de expertpanelleden apprecieerden deze beleidskeuzes en verder beschouwen de experts de HI4A-hub zelfs als visionair. Tegelijk zijn we er ons ook van bewust dat met name de verhoogde aandacht voor valorisatie een uitdagend verhaal zal zijn vermits dit voor ITG een relatief nieuw domein is waarvoor nog niet alle expertise aanwezig is. Het zal er dus op aankomen om snel de juiste, maar ook voldoende profielen met de nodige ervaring inzake kennisvalorisatie, IP, licenties en dergelijke aan te trekken of zich te laten ondersteunen door expertise die binnen het Vlaamse ecosysteem aanwezig is. We denken hierbij aan VIB of aan techtransfer-offices bij universiteiten. Wellicht zal het voorziene budget, zoals ook toegelicht wordt in het financieel plan hierna, te beperkt zijn om het valorisatievliegwiel voldoende op gang te trekken.

10.4. Financieel plan 2025-2029

Het financieel plan 2025-2029 van ITG geeft voor de hele werking van ITG een overzicht van (de verwachte) inkomsten en uitgaven voor de verschillende kerntaken van ITG zoals gedefinieerd in de beheersovereenkomst met het beleidsdomein OV en meer gedetailleerd voor de onderzoeksopdracht zoals gedefinieerd in het convenant met het Departement EWI. Dit is een ambitieus plan dat voortbouwt op de afgelopen vijf jaar, de gerealiseerde effecten en de ambities voor de toekomst zoals verwoord in de vijf strategische doelstellingen (zie sectie 10.3).

► Verwachte inkomsten ITG institutioneel

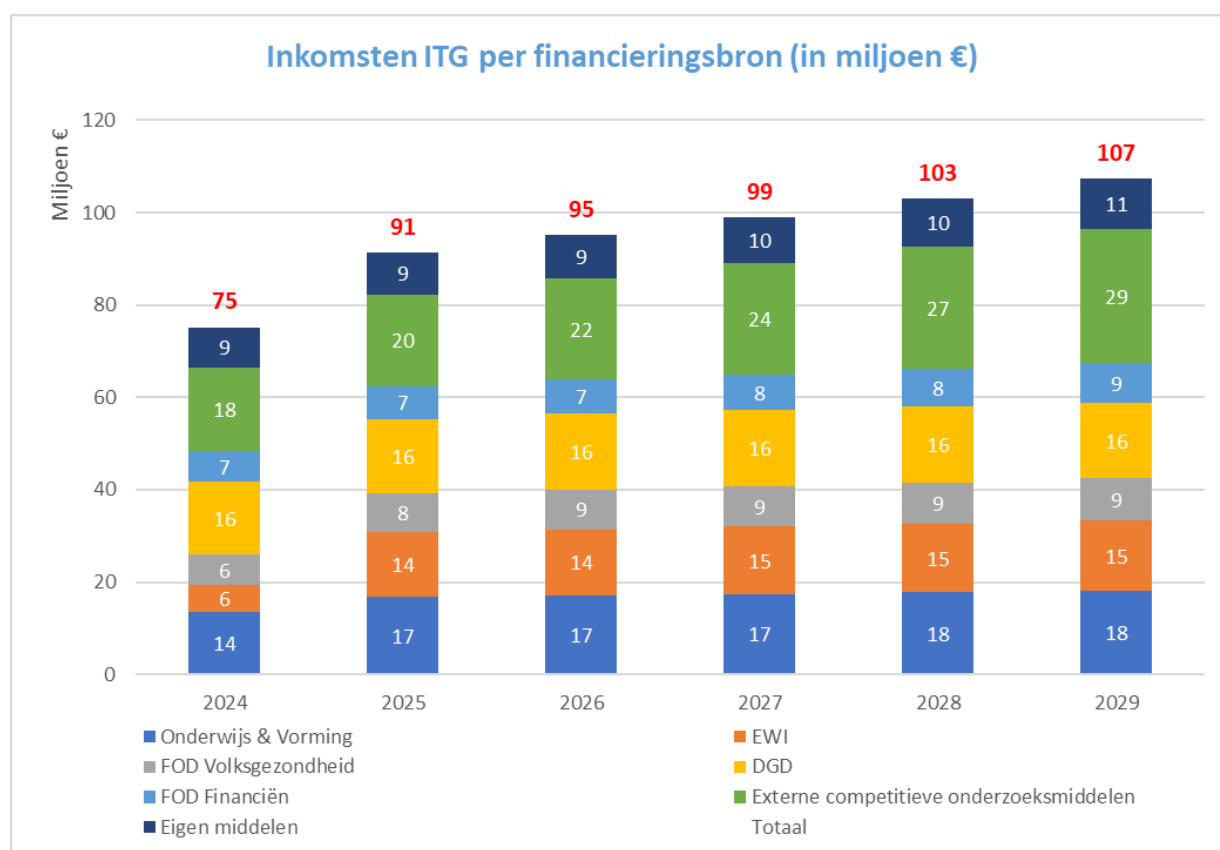
Zoals geïllustreerd in [Figuur 19](#) vraagt ITG een aanzienlijke verhoging van de financiering voor de volgende beleidsperiode, voornamelijk een totale stijging van 16 miljoen euro tegen 2025 uit alle financieringsbronnen samen, gevolgd door een inflatiestijging van 2% in de daaropvolgende jaren (afhankelijk van de inflatieniveaus in de komende jaren).

- Aan het beleidsdomein Onderwijs en Vorming vraagt ITG een verhoging van het jaarlijkse budget met 17% (van € 13 miljoen naar € 15 miljoen), aangevuld met een verzoek om hogere budgetten voor investeringen (+57%) en een compensatie voor de dure groepsverzekering (K€ 700 per jaar) die hen in het verleden wettelijk werd opgelegd. In totaal betekent het gevraagde budget een stijging van 24% in 2025 (vergeleken met 2024).
- ITG vraagt aan het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie ook een substantiële verhoging van de onderzoeksmiddelen van € 5,9 miljoen in 2024 naar € 14 miljoen in 2025, een (recurrente) stijging van 135%. Verderop zullen we bij de toelichting van de scenario's trachten te duiden waaraan de extra budgetten zullen worden besteed.
- De financiering door de federale overheid zal volgens de planning ook stijgen met 9% in 2025, voornamelijk door een stijging van de middelen van de Federale Overheidsdienst Volksgezondheid (+31%) en van de Federale Overheidsdienst Financiën (+5%) dankzij hogere inkomsten voor "defiscalisatie" als gevolg van een hoger aantal onderzoekers. Financiering door DGD waarvoor het huidige programma loopt tot 2026 blijft ongewijzigd.

Dankzij deze investeringen van de financierende overheden zou ITG zich kunnen engageren om de competitieve onderzoeksfinanciering jaarlijks met 10% te verhogen. ITG wil ook haar eigen inkomsten jaarlijks met 4% verhogen via een toename van het aantal studenten (+10% per jaar), het aantal patiënten (+2% per jaar), inkomsten uit wetenschappelijke diensten (+5% per jaar) en inkomsten uit fondsenwerving, schenkingen en legaten (+5% per jaar). Het is niet duidelijk of deze hogere eigen inkomsten ook ten dele zullen worden besteed aan de onderzoeksopdracht van ITG.



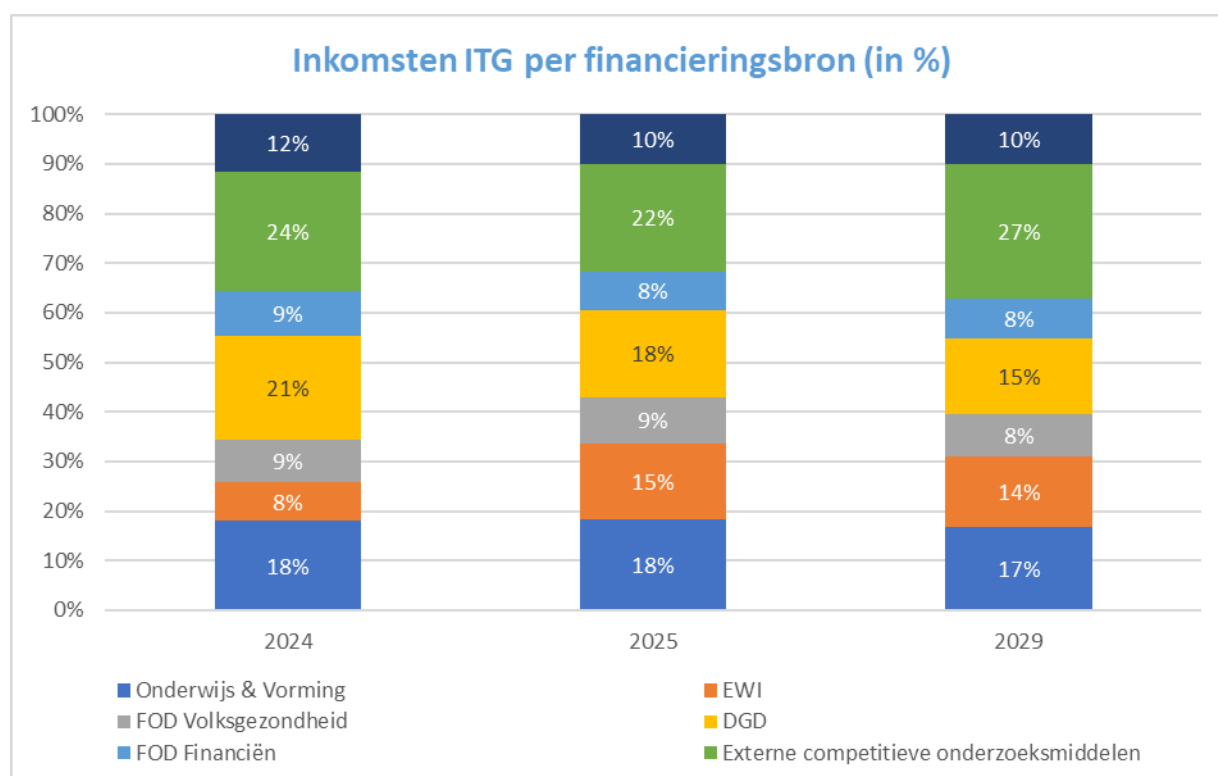
Figuur 19: Verwachte inkomsten ITG per financieringsbron, 2024-2029



Bron: ITG ex-antebeleidsplan 2025-2029.

Als aan deze verzoeken wordt voldaan, zal het aandeel van (met name) EWI-financiering vanaf 2025 substantieel toenemen van € 6 miljoen in 2024 tot € 14-15 miljoen daarna, of niet veel onder de bedragen van de publieke financiering vanuit het beleidsdomein OV en DGD. ITG beschouwt dit als een meer evenwichtige financieringsstructuur waarbij onderzoeksactiviteiten qua financiering op ongeveer gelijke voet staan met onderwijs en diensten. Dit zou volgens hen ook een oude zwakte van ITG wegnemen, namelijk dat er geen stabiele financiering is voor haar onderzoeksactiviteiten. Dit kan op zijn beurt bijdragen tot meer excellentie in onderzoek, met name door continuïteit te bieden waardoor onderzoekers niet voortdurend moeten proberen om kleine subsidies te verwerven, en in plaats daarvan in te zetten op grotere, meer prestigieuze projecten. Tegelijkertijd lijkt er geen positieve correlatie te bestaan tussen de omvang van het EWI-budget en de excellentie in onderzoek, dus dit effect zal moeten worden onderbouwd en nauwlettend gemonitord. [Figuur 20](#) illustreert het aandeel van de financiering per bron in 2024 en in 2025 en 2029 in de veronderstelling dat aan de verzoeken wordt voldaan.

Figuur 20: Procentuele verdeling van inkomstenbronnen van ITG per bron, 2024, 2025 en 2029

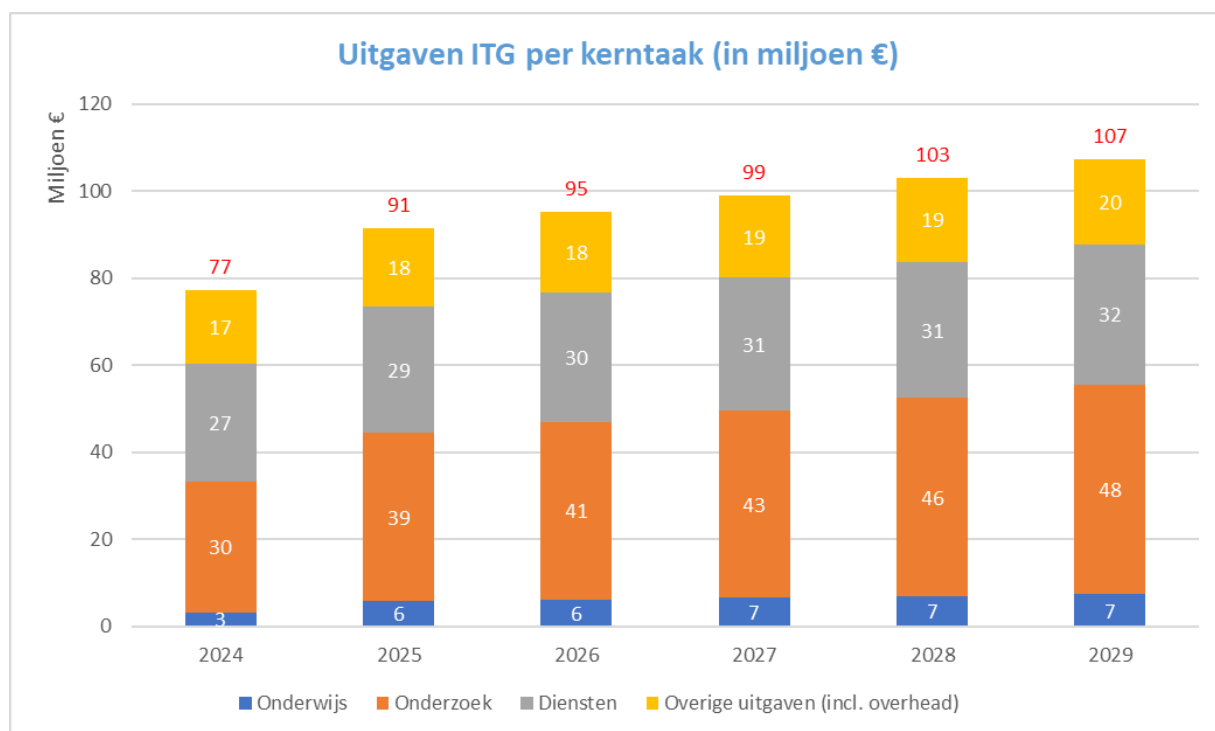


Bron: ITG ex-antebeleidsplan 2025-2029

► Verwachte uitgaven ITG institutioneel

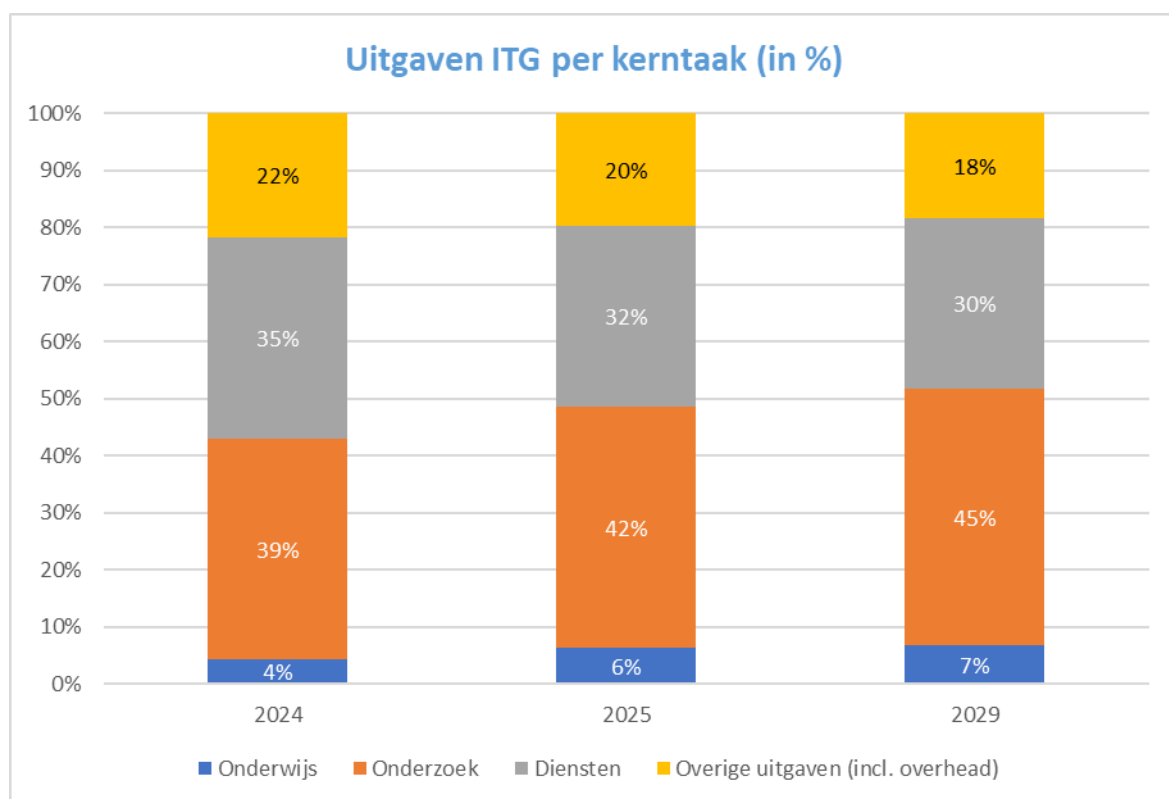
Figuur 21 geeft een overzicht van de uitgaven van ITG voor elk van de kerntaken of -missies zoals gedefinieerd in de beheersovereenkomst. Zoals te zien is in Figuur 21 zal het aandeel van onderzoek en onderwijs toenemen. De balans tussen onderwijs, onderzoek en diensten in Figuur 21 en Figuur 22 (en het op het eerste gezicht lage aandeel van onderwijs) moet niet worden verward met de tijdsbesteding van de ZAP's aan elk van de drie kerntaken van ITG (waarbij onderwijs goed is voor ongeveer 30%). Onderwijstaken van een instelling voor postinitieel onderwijs vormen doorgaans slechts een klein deel van de uitgaven (voornamelijk geconcentreerd op ZAP-niveau), terwijl de onderzoekstaken worden uitgevoerd door een groot aantal onderzoekers. Er moet ook worden opgemerkt dat infrastructuurkosten ook zijn opgenomen in het aandeel van onderzoek. Voor de kerntaak 'diensten' heeft een groot deel van de uitgaven betrekking op activiteiten voor capaciteitsopbouw en medische diensten.

Figuur 21: Verwachte uitgaven ITG per kerntaak, 2024-2029



Bron: ITG ex-antebeleidsplan 2025-2029.

Figuur 22: Aandeel uitgaven naar kerntaak, 2024, 2025 en 2029



Bron: ITG ex-antebeleidsplan 2025-2029.

De verdeling van de uitgaven in het nieuwe beleidsplan is gebaseerd op de volgende principes:

- ZAP-benoemingen zullen blijven plaatsvinden in overeenstemming met het "10/10/10-ZAP-opvolgingsplan" zoals goedgekeurd in december 2018. De ambitie van ITG is om 10 ZAP-posities per departement te hebben, onderverdeeld in 30 onderzoekseenheden. Hoe deze ZAP's worden ingezet voor de verschillende kernmissies is vastgesteld op 30% onderwijs, 50% onderzoek en 20% dienstverlening, aangezien elk departement en elke ZAP zich inzet om bij te dragen aan de drie kernmissies. Deze verhouding is gebruikt in de financiële begrotingen, met uitzondering van de onderzoeksprofessoren waar de inzet minimaal 80% onderzoek is en maximaal 20% onderwijs/dienstverlening.
- Elke ZAP ontvangt een basisfinanciering voor onderwijs en onderzoek, met duidelijke afspraken over de verwachte output en resultaten van elke ZAP met betrekking tot de kerntaken (onderwijs, onderzoek en dienstverlening). Een deel van de verhoogde budgetaanvraag aan EWI zal worden gebruikt voor deze basisfinanciering. Idealiter zouden er op het niveau van elke eenheid doelstellingen moeten zijn over hoe de basisfinanciering moet worden aangevuld met competitief verworven projectgebaseerde financiering om de verhoging van de financiering te rechtvaardigen, aangezien het een hefboomeffect zou moeten hebben.
- Het academisch statuut van assistenten en doctor-assistenten zou hen beter moeten toelaten om zich te richten op hun kerntaken, onderwijs en onderzoek.
- Voor het onderwijs wordt een groeitraject voorzien met de inzet van eigen personeel op onderwijs en studentenbegeleiding, het aantrekken van externe docenten uit het Globale Zuiden, het verder verkennen van samenwerking met andere onderwijsinstellingen en het volop in kaart brengen van onderwijsvernieuwing.

► Financiële scenario's met betrekking tot de EWI-subsidie voor de onderzoeksopdracht

Met betrekking tot de onderzoeksopdracht heeft ITG een 'ambitieuze scenario' uitgewerkt waarvoor zij extra financiering van EWI vraagt. ITG stelt dat een substantiële verhoging noodzakelijk is om haar onderzoeksambities te kunnen waarmaken, ook om op een internationaal concurrerend onderzoeksniveau te kunnen opereren. Hoekstenen van dit ambitieuze scenario zijn:

- Onderzoekstoelage: toewijzing van een basisbedrag aan onderzoeksfinanciering¹³¹ aan elk van de onderzoekseenheden (30 in totaal) voor personeel en werking. Voor 'lab'-hoogleraren omvat dit een laborant. Deze onderzoekstoelage moet professoren mentale ruimte geven om hen in staat stellen hun onderzoek op internationaal niveau uit te bouwen en te consolideren en fungeert ook als hefboom voor het aantrekken van externe financiering. Deze onderzoekstoelage is conditioneel op basis van vijfjarige evaluatie op basis van strikte criteria.
- Onderzoeksplatformen: investeren in een state-of-the art-onderzoeksomgeving die deuren opent naar partnerschappen in internationale topconsortia en helpt in het aantrekken van internationaal onderzoekstalant. Meer specifiek zijn investeringen gepland in:
 - Datagerelateerde generische platforms, zoals Clinical Trial Unit, bio-informatica, Population Data Sciences Hub;
 - Labfaciliteiten zoals proefdieren, labkeuken, cryobiobank¹³²;

¹³¹ Het bestaat uit het equivalent van het salaris van een postdoctoraal onderzoeker voor de onderzoeks-ZAP's en de helft van het postdocsalaris voor 'gewone' ZAP's. Daarnaast is er een operationeel budget van 50k € voorzien per professor unit (voor open access fees, workshops, PPP-projecten).

¹³² Hier kan organisch materiaal worden bewaard in een daarvoor gepaste omgeving.



- Platformen voor geavanceerd biomedisch onderzoek, zoals het insectarium¹³³, BSL3 laboratoria.
- Budget voor een strategische institutionele onderzoeksportefeuille: ITG blijft investeren in zijn baanbrekende onderzoeksprogramma's (SOFI¹³⁴) en biedt medefinanciering voor deelname aan programma's voor toponderzoek (bv. MSCA, jPP, iBOF), vaak in samenwerking met andere kennisinstellingen. Investerings in specifieke onderzoeksinfrastructuur¹³⁵ of apparatuur maken ook deel uit van deze enveloppe. Nieuw is de investering in het P³-programma waarmee ITG interdisciplinaire onderzoeksuitdagingen aangaat in samenwerking met partners en hierbij de ambitie heeft om rond een specifiek thema een globaal centre of excellence te worden. Een jaarlijks budget van € 1 miljoen is voorzien per P³-call. De ambitie is om twee P³-programma's te financieren in 2026 en twee in 2028. Het voorziene budget per programma is K€ 500/jaar in een periode van vier jaar. Er zijn ten minste drie ITG-ZAP's nodig per programma en 1 ZAP wordt aangesteld als 'woordvoerder'. De definitieve selectie van het volledige programmavoorstel wordt gedaan door een internationaal beoordelingspanel.
- Innovatie en impact: met het 'Health Innovation for All'-programma (HI4A) zal ITG investeren in maatschappelijke en technologische impact- en valorisatietrajecten.
- Onderzoeksorganisatie en wetenschapscommunicatie voor onderzoek: ITG zal verder investeren in onderzoeksondersteuning (via het Research Office, departementale onderzoeksmanagers, kwaliteitsborging) en in wetenschapscommunicatie.
- Externe financiering: dankzij de EWI-subsidies kan ITG concurrerende financiering aantrekken uit andere externe bronnen met een jaarlijks groeipercentage van 10%, zoals:
 - Lokale, regionale, nationale financiering: FWO¹³⁶, VLAIO¹³⁷ en andere Vlaamse departementen; de Federale Overheidsdienst Wetenschapsbeleid Belspo¹³⁸ en het nationale onderzoeksinstituut voor volksgezondheid Sciensano¹³⁹;
 - Internationale financiering zoals EU-financiering (Horizon Europe, EDCTP, ...) en andere financiers, stichtingen en verenigingen (bv. Bill & Melinda Gates Foundation, NIH Foundation, enz.);
 - Samenwerking met industriële partners in biowetenschappen en andere relevante sectoren.

De verschillende onderdelen van het ambitieuze scenario waarvoor de EWI-subsidie zal worden gebruikt, worden beschreven in [Tabel 25](#). ITG duidde via de rode budget-items aan wat zij ten opzichte van het huidige convenant beschouwt als nieuwigheden in haar onderzoeksopdracht¹⁴⁰.

Tijdens het plaatsbezoek door het internationale expertenpanel, bleek dat het ex-antebeleidsplan 2025-2029 onvoldoende duidelijk maakt waarom ITG een flinke opstap in de middelen vraagt voor betreffende periode. Op de vraag waarom deze extra middelen vereist zijn, gaf ITG het volgende aan:

- Om de impact van ITG in Vlaanderen en internationaal verder te vergroten;
- Om haar onderzoek te versterken om internationaal competitief en op een leidend niveau te blijven;
- Om ITG toe te laten als leidende partner in topinternationale consortia te kunnen opereren;

¹³³ Dit insectarium werd in het huidige convenant gefinancierd door EWI via een investeringssubsidie van € 1 miljoen.

¹³⁴ Er zijn twee SOFI-projecten gepland tijdens het volgende convenant. In elke ronde kunnen maximaal vier projecten met een maximaal budget van K€ 800 worden toegekend (stijging van K€ 200 ten opzichte van de vorige oproepen als gevolg van inflatiecijfers).

¹³⁵ ITG heeft geen toegang tot het FWO-programma voor voor middelzware onderzoeksinfrastructuur. Zie ook <https://www.fwo.be/nl/ondersteuningsprogramma-s/alle-oproepen/gevestigde-onderzoekers-onderzoeksteams/middelzware-onderzoeksinfrastructuur/>.

¹³⁶ Zie ook <https://www.fwo.be/nl/over-fwo/>

¹³⁷ Zie ook <https://www.vlaio.be/nl>.

¹³⁸ Zie ook https://www.belspo.be/belspo/index_nl.stm.

¹³⁹ Zie ook <https://www.sciensano.be/nl>

¹⁴⁰ Dit werd in het eind december 2023 ingediende ex-antebeleidsplan nog niet aangeduid, maar werd wel op vraag van de consultant en het internationale expertenpanel geëxpliciteerd tijdens de panelbeoordeling.



- Om een globale maatschappelijke en technologische impact voor Vlaanderen te creëren.

Tabel 25. Bestedingen EWI-subsidie "ambitieuze" scenario, in €

Budget items	2025	2026	2027	2028	2029	Inflation rate
SOFI 2021	170.000					
SOFI 2023	1.000.000	851.132				
SOFI 2025	800.000	800.000	800.000	800.000		
SOFI 2027			800.000	800.000	800.000	
Safety net funding	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	
Co-funding Excellence programmes (Marie Curie, iBOF, ...)	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	
jPPP	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	
Small/medium scale research infrastructure	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	
P3 2026		1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	
P3 2028				1.000.000	1.000.000	
Research ZAPs	397.500	405.450	413.559	421.830	430.267	102%
ZAP envelopes ('regular' ZAPs half postdoc-equivalent)	1.645.650	1.678.563	1.712.134	1.746.377	1.781.304	102%
ZAP envelopes (postdoc equivalent research ZAP)	365.700	373.014	380.474	388.084	395.845	102%
ZAP envelopes (consumables/'operations budget')	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	
Innovation & Impact	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	
Clinical Trials Unit	900.000	918.000	936.360	955.087	974.189	102%
Biostatisticians	487.600	497.352	507.299	517.445	527.794	102%
Bioinformatics hub (and AI)	397.500	405.450	413.559	421.830	430.267	102%
Clinical Data Management	95.400	97.308	99.254	101.239	103.264	102%
Global Population Data Sciences Hub	450.000	459.000	468.180	477.544	487.094	102%
Biobankmanager	53.000	54.060	55.141	56.244	57.369	102%
ORT (from 2026 > P3)	600.000					
Insectary (human capital + 50K consumables)	421.000	429.420	438.008	446.769	455.704	102%
Investment cost insectary	100.000	102.000	104.040	106.121	108.243	102%
Molecular biology ('genome platform')	145.400	148.308	151.274	154.300	157.386	102%
Investment cost genome platform	100.000	102.000	104.040	106.121	108.243	102%
Imaging platform (+single cell)	145.400	148.308	151.274	154.300	157.386	102%
Investment imaging platform	100.000	102.000	104.040	106.121	108.243	102%
Research for high risk pathogens (BSL3)	240.800	245.616	250.528	255.539	260.650	102%
Investment cost BSL3	100.000	102.000	104.040	106.121	108.243	102%
Science Communication (25%)	232.500	237.150	241.893	246.731	251.665	102%
Research Office & Research Management	1.568.800	1.600.176	1.632.180	1.664.823	1.698.120	102%
Total expenses	13.416.250	13.656.307	13.767.279	14.932.624	14.301.277	
Overhead 10% expenses	1.341.625	1.365.631	1.376.728	1.493.262	1.430.128	
Grand Total expenses (overhead inclusive)	14.757.875	15.021.938	15.144.006	16.425.886	15.731.404	
Saldo						
(i) Institutional strategic envelop						
(ii) Research ZAP + ZAP envelopes						
(iii) Innovation & Impact						
(iv) Research platforms						
(v) Research support						

Bron: ITG ex-antebeleidsplan 2025-2029.

In het geval van een status quo van de EWI-subsidie (As Is) voert ITG aan dat het hierdoor niet in staat zal zijn om op een internationaal concurrerend onderzoeksniveau te blijven (zie ook Tabel 26):

- Er zullen slechts drie in plaats van vier SOFI-projecten worden toegekend met een verlaagd budget van K€ 150 per jaar in plaats van K€ 200;
- Er wordt geen P³-programma gestart en de ORT-kosten worden voortgezet;
- Geen oproep voor kleine/middelgrote onderzoeksinfrastructuur in 2025;
- Geen lopende kosten/investering basisonderzoeksinfrastructuur. Onderzoeksplatforms zullen beperkt zijn tot alleen de Clinical Trial Unit, Data Hub en het Insectarium en de besteding van de investeringssubsidie voor het Insectarium zal pas in 2028 & 2029 plaatsvinden;
- Het werkingsbudget per ZAP-eenheid daalt van K€ 50 naar K€ 20. De onderzoekstoelage (postdoc-equivalent) wordt beperkt tot pas gestarte ZAP's en alleen gedurende de eerste 2 jaar na hun aanstelling.



Tabel 26. Bestedingen EWI-subsidie "As is"-scenario in €

EWI Subsidy 'As Is'	2025	2026	2027	2028	2029	Inflation rate
Budget items						
SOFI 2021	170.000					
SOFI 2023	1.000.000	851.132				
SOFI 2025	450.000	450.000	450.000	450.000		
SOFI 2027			600.000	600.000	600.000	
Safety net funding	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	
Co-funding Excellence programmes (Marie Curie, iBOF, ...)	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	
jPPP	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	
Small/medium scale research infrastructure		300.000	300.000	300.000	300.000	
Research ZAPs	397.500	405.450	413.559	421.830	430.267	102%
ZAP envelopes ('regular' ZAPs half postdoc-equivalent)	182.850	372.600	189.750	64.400	65.550	
ZAP envelopes (postdoc equivalent research ZAP)	365.700	124.200	0	0	0	
ZAP envelopes (consumables/'operations budget')	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	
Innovation & Impact	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	
Clinical Trials Unit	800.000	816.000	832.320	848.966	865.946	102%
Global Population Data Sciences Hub	450.000	459.000	468.180	477.544	487.094	102%
ORT	600.000	612.000	624.240	636.725	649.459	102%
Insectary (human capital + 50K consumables)	421.000	429.420	438.008	446.769	455.704	102%
Investment cost insectary				100.000	102.000	102%
Total expenses	6.537.050	6.519.802	6.016.057	6.046.234	5.656.020	
Overhead 10% expenses	653.705	651.980	601.606	604.623	565.602	
Grand Total expenses (overhead inclusive)	7.190.755	7.171.783	6.617.663	6.650.857	6.221.622	
(i) Institutional strategic envelop						
(ii) Research ZAP + ZAP envelopes						
(iii) Innovation & Impact						
(iv) Research platforms						

Bron: ITG ex-antebeleidsplan 2025-2029.

De twee scenario's zijn op dit moment alleen uitgewerkt in termen van uitgaven voor vier categorieën (institutionele strategische enveloppe; Research-ZAP en de ZAP-enveloppe voor onderzoek; innovatie en impact en tot slot onderzoeksplatformen). Het beleidsplan geeft geen verdere details over hoe dit alles samenhangt met het menselijk kapitaal en hoeveel extra onderzoekers en ondersteunend personeel ITG de komende jaren zal hebben en nodig zal hebben. Deze prognose moet daarom worden toegevoegd in een volgende versie van het beleidsplan.

Ook de toegevoegde waarde voor Vlaanderen (of daarbuiten) gerelateerd aan het ambitieuze scenario blijft nogal vaag. ITG zou uitgebreider kunnen specificeren welke meerwaarde dit de Vlaamse overheid (en andere stakeholders meer in het algemeen) oplevert, naast de ambitie om wetenschappelijke excellentie te verhogen en het engagement om de competitieve onderzoeksfinanciering jaarlijks met 10% te verhogen. Een meer gedetailleerde beschrijving van de mate waarin en de wijze waarop de extra financiële middelen beter zouden bijdragen tot de Vlaamse, EU- en mondiale beleidsagenda's, zou een sterkere argumentatie vormen om de financiële verbintenis van EWI te rechtvaardigen. Zoals eerder ook aangegeven, moeten de streefwaardes voor de KPI's minstens verhoogd worden, en niet verlaagd zoals nu het geval is voor een tweetal KPI's

10.5. Aandachtspunten vanuit het Departement EWI over de toekomst van ITG

Onder meer tijdens de beleidswerkshop erkende het Departement EWI dat ITG ambitieuze KPI's heeft, gezien haar geringe omvang (500 medewerkers¹⁴¹) en onderzoeksopdracht, en dat de organisatie een lage financiering ontvangt in vergelijking met sommige andere kennisinstellingen. Tegelijkertijd vertoonden de resultaten van ITG een voortdurende verbetering sinds de vorige evaluatie.

Er lijkt een bereidheid om de middelen van EWI te verhogen, waarbij het te overwegen valt om dit in één keer toe te kennen in plaats van stapsgewijs (zoals typisch het geval was in het verleden), en dit met de ambitie om ITG

¹⁴¹ Waarvan er een aantal werken in de medische dienstverlening.



een volwaardige rol te geven in het Vlaamse academische onderzoekslandschap. Deze bijkomende financiering is mogelijk opportuun om het instituut verder uit te bouwen tot een internationaal toonaangevend onderzoekscentrum op het gebied van tropische geneeskunde. Dit eventuele verhoogde budget zou ITG ook in staat stellen om noodzakelijke investeringen te doen in infrastructuur (onder andere BSL-3/4-capaciteit, insectarium, proefdierlaboratoria, dataopslag en rekenkracht voor AI-doelstellingen), naast het aantrekken van talent voor nieuwe onderzoekslijnen en het ontwikkelen van valorisatie-expertise.

Een alliantie met het bestaande gerenommeerde Vlaamse strategisch onderzoekscentrum (SOC) VIB¹⁴² kan hierbij worden overwogen. Uitgaande van de eigen kernexpertise van ITG kan een dergelijke alliantie leiden tot belangrijke kruisbestuiving die aanleiding geeft tot sterkere expertise van beide en toegang geeft tot specifieke onderzoeksinfrastructuur en -technologieën. Binnen het (Belgische) ecosysteem van infectieziekten speelt ITG ook een complementaire rol ten opzichte van andere disciplines en infrastructuren (bv. Vaccinopolis¹⁴³ in Antwerpen) dankzij haar focus op tropische ziekten en bedreigingen ten gevolge van zoönotische infectieziekten die verband houden met de klimaatverandering en de toegenomen internationalisering. Vanuit dit perspectief wordt ITG geacht een belangrijke rol te spelen in de paraatheid voor pandemieën.

Een eventuele verhoging van de EWI-financiering moet ITG ook toelaten om beter te kunnen aansluiten bij Europese onderzoekspartnerschappen, zoals EDCTP3 (klinische proeven), Be Ready¹⁴⁴ (pandemische paraatheid), One-Health AMR¹⁴⁵ (antimicrobiële resistentie), One Health-Animal Health¹⁴⁶. Het Departement EWI ziet ook een rol voor ITG in het netwerk voor klinische proeven dat de EU wil opzetten met betrekking tot de pandemische paraatheid. ITG zou het deel van het Vlaamse ecosysteem rond pandemische paraatheid moeten opzetten dat zich richt op tropische ziekten en interacties met LMIC, dankzij de bestaande en unieke internationale connecties.

Andere verwachtingen van het Departement EWI ten aanzien van ITG zijn:

- Focus in onderzoeksprogramma's op ziekteverwekkers met een potentiële pandemische dreiging zoals geïdentificeerd door de WHO (zowel fundamenteel als translationeel-klinisch onderzoek met een focus op preventie, diagnostiek, behandeling, ondersteuning van de ontwikkeling van vaccins);
- Focus op niet-virale pathogenen, waaronder bacteriën, schimmels en eencellige organismen (link naar AMR), gebaseerd op de brede expertise van monitoring, preventie en controle en (toegang tot) volksgezondheid.

Naast de onderzoeksactiviteiten zien zij ook een belangrijk potentieel voor ITG in het valoriseren van haar kennisbasis voor brede (maatschappelijke) toepassingen wereldwijd. Het opzetten van een Grand Challenges-programma (mogelijk in samenwerking met VIB of naast VIB) met een sterke focus op translationeel onderzoek kan dit streven ondersteunen.

Een betere toegang tot infrastructuur zou volgens ons bijdragen tot het realiseren van deze doelstellingen. Deze infrastructuren kunnen deel uitmaken van internationale onderzoeksinfrastructuren zoals ECRIN¹⁴⁷ (klinische proeven), EATRIS¹⁴⁸ (translationele geneeskunde), BBMRI¹⁴⁹ (biobanking) en andere.

¹⁴² VIB is een van de vier Vlaamse strategische onderzoekscentra, met een duidelijke focus op baanbrekend strategisch basisonderzoek in de levenswetenschappen. Zie ook <https://vib.be/nl/#/>.

¹⁴³ Zie ook <https://www.uantwerpen.be/nl/onderzoeksgroep/cev/>.

¹⁴⁴ Zie ook <https://beready4pandemics.eu/about>.

¹⁴⁵ Zie ook https://health.ec.europa.eu/antimicrobial-resistance/eu-action-antimicrobial-resistance_en

¹⁴⁶ Zie ook <https://www.woah.org/en/what-we-do/global-initiatives/one-health/>.

¹⁴⁷ Zie ook <https://ecrin.org/>.

¹⁴⁸ Zie ook <https://eatris.eu/>.

¹⁴⁹ Zie ook <https://www.bbmri-eric.eu/>.



10.6. Conclusies over het ontwerpbeleidsplan 2025-2029 van ITG

1. 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 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, FAO moet weerspiegelen, waar ITG volgens veel geïnterviewden en ook tijdens de beleidsworkshop als een gereputeerde 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.

2. 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.

Meer in het bijzonder suggereren we om de tweede indicator te behouden die wetenschappelijke excellentie in strikte zin meet, bijvoorbeeld gerelateerd aan het aantal citaties. Hierbij lijkt het ons raadzaam om aan te sluiten bij KPI's die gelden voor andere Vlaamse onderzoeksinstituten. Daarenboven moeten de beschrijvingen van sommige KPI's aangescherpt worden zodat de interpretatie ervan eenduidig is. Zo is in de voorstelde KPI 2 het voorgestelde concept 'innovatietrajecten' voor interpretatie vatbaar en is het te veel een containerbegrip. Vergelijkbaar is de term 'onderzoeksresultaten' in KPI 5 een weinig nauwkeurig begrip, dat mogelijk vervangen kan worden door wetenschappelijke publicaties, mogelijk aangevuld met andere meetbare resultaten van samenwerkingen. Nog voor KPI 2 kan de maatschappelijke impact ten aanzien van richtlijnen en/of beleidsgerichte documenten mogelijk losgekoppeld worden van de valorisatie van wetenschappelijk onderzoek, waarbij voor die laatste een inspanningsverbintenis mogelijk gepaster is aangezien de mogelijk lange aanlooptijd en onzekerheid van concrete uitkomsten.

De tweede operationele doelstelling (met als KPI de onderzoekssubsidie als percentage van de externe onderzoeksfinanciering) getuigt eveneens van een te beperkte ambitie. ITG wil hierbij tegen 2029 streven naar externe onderzoeksfinanciering die dubbel zo groot is als de gevraagde EWI-subsidie (in haar ambitieus scenario). Echter als we naar de ratio voor 2023 kijken is de multiplicator al bijna 3. Groeien naar een hogere multiplicator (en dus een sterkere hefboom) lijkt ons dan ook wenselijk, mede omdat de extra EWI-financiering de ZAP's ook de kans moet geven om hun excellentie te verhogen en meer tijd te besteden aan het binnenhalen van competitief verworven onderzoeksmiddelen (ook vanuit de derde en vierde geldstroom). Als alternatief voor een ratio kan de KPI uitgedrukt worden als een absoluut bedrag aan competitief verworven onderzoeksmiddelen, net als in de convenanten van de strategische onderzoekscentra. Het lijkt ons in beide gevallen wenselijk om een groeipad te voorzien, vermits het enige tijd zal vergen vooraleer het 'zaaigeld' zal renderen en de hefboom via het succesvol meedingen aan competitieve financieringsbronnen zich zal manifesteren.



3. 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, waardoor al lang bestaande praktijken expliciet worden gemaakt en de toename in excellentie in onderzoek van sommige van de partners van ITG wordt benadrukt. 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. Voor ITG is de valorisatie van onderzoeksinzichten veelbelovend, maar dit is nog grotendeels onontgonnen terrein. Het zal daarom belangrijk zijn dat ITG geadviseerd wordt om goede praktijken van gelijkaardige organisaties in Vlaanderen (we denken aan het strategisch onderzoekscentrum VIB) of wereldwijd over te nemen en aan te passen aan zijn specifieke omstandigheden en een flexibele aanpak te hanteren bij het opzetten van valorisatieprojecten met de bereidheid om uit fouten te leren.

4. 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. Het plan met het 'ambitieuze scenario' illustreert in detail hoe deze middelen zullen worden verdeeld en waaraan ze zullen worden besteed.

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 (institutionele strategische envelop; Research-ZAP- en ZAP-enveloppen voor onderzoek; innovatie en impact en tot slot onderzoeksplatformen). 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 uitgebreider kunnen specificeren wat de Vlaamse overheid (en andere stakeholders meer in het algemeen) terugkrijgt van deze investering, naast de ambitie om wetenschappelijke excellentie te verhogen en het engagement 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. Een meer gedetailleerde beschrijving van hoe de extra financiële middelen beter zouden bijdragen tot de Vlaamse, EU- en mondiale beleidsagenda's, zou een sterkere argumentatie vormen om de financiële verbintenis te rechtvaardigen. Het internationale expertenpanel meldt dat er allicht wel degelijk een sterke argumentatie kan opgebouwd worden, vooral in het kader van de beperkte middelen ten aanzien van de verplichtingen van (senior) onderzoekspersoneel die behalve onderzoeksopdrachten ook onderwijsverplichtingen hebben en aan



dienstverlening doen. Ze merken op dat extra financiële middelen nodig en wenselijk zijn, vooral indien deze middelen niet geoormerkt zouden zijn.

5. Verwachtingen vanuit het Departement EWI

Als we de aandachtspunten betreffende de toekomst van ITG die vanuit het Departement EWI onder meer tijdens de beleidsworkshop werden geuit, vergelijken met de ambities van ITG, is er een nauwe overeenkomst tussen beide op het vlak van onderzoeksfocus (bv. Pandemische paraatheid, AMR, One Health, enz.) en de ambitie voor wetenschappelijke excellentie en de verdere ontwikkeling naar een wereldleider op het vlak van tropische geneeskunde en volksgezondheid. De focus van ITG op excellentie moet ITG in staat stellen om een nog aantrekkelijkere partner te worden in internationale onderzoeksprojecten, waardoor de subsidie die ITG van het Departement EWI ontvangt een aanzienlijk hefboomeffect krijgt. Dit zou ITG moeten helpen om beter aan te sluiten bij Europese onderzoekspartnerschappen, zoals EDCTP3 (klinische proeven), Be Ready (paraatheid voor pandemieën), One-Health AMR (antimicrobiële resistentie), One Health-Animal Health. Dit vormt een bijkomende reden om een ambitieuze doelstelling omtrent het aantrekken van bijkomende middelen via competitieve programma's op te nemen.

Wat de financiering door de Vlaamse overheid betreft, kan een verhoging van het budget overwogen worden, maar enkel wanneer een aantal elementen uit het onderzoeksbeleidsplan verder uitgewerkt worden, zoals de impact op het aantal onderzoekers van ITG, de toegevoegde waarde van de investering, de rol in en bijdrage tot (internationale) beleidsagenda's. Het is momenteel bijvoorbeeld onduidelijk of de organisatie de extra middelen gemakkelijk kan absorberen op korte termijn of dat het beter is om de financiële steun geleidelijk op te trekken over een langere periode. Deze aanbeveling komt ook terug in het rapport van de internationale experts die vermelden dat *"Hoewel we de complexiteit van het voorgestelde strategische plan erkennen (en met name de focus op interdepartementale onderzoeksinitiatieven), kan een extra niveau van detail en transparantie in de presentatie van het budget zorgen voor een duidelijkere verantwoording van en afstemming tussen de verschillende onderzoeksinitiatieven en de voorgestelde uitgaven."*



SWOT

11 / SWOT-analyse

Op basis van de analyse in de vorige hoofdstukken vatten we in dit hoofdstuk en in [Tabel 27](#) de belangrijkste sterke en zwakte punten samen. We bespreken ook de kansen voor de toekomst en identificeren een paar risico's die in de toekomst niet over het hoofd mogen worden gezien.

We zullen achtereenvolgens de volgende sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen toelichten.

Tabel 27. SWOT-analyse van ITG

Sterktes • Solide contacten en samenwerking met partnerorganisaties in het Globale Zuiden • Sterk alumni netwerk • 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 het onderzoek uitbreiden • De valorisatie van het onderzoek versterken, zowel economisch als maatschappelijk • Voorbereiding op pandemieën en gezondheidsuitdagingen door de klimaatverandering • Financieringsmogelijkheden vanuit competitieve financiering in Vlaanderen en eruiten verder uitbreiden • Synergieën met Vlaamse kennisinstellingen en innovatiepartners verder onderzoeken	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

11.1. 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 in het zuiden 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 Mpox).
- 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 buy-in 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, zoals ook vermeld door de internationale experts, 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.).

11.2. 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.

11.3. 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 SOC's (bv. VIB) en andere kennisinstellingen. Dit geldt op verschillende vlakken zoals het delen van infrastructuur, onderzoeksthema's of activiteiten. Ook de TTO's aan de universiteiten kunnen een partner zijn voor ITG bij de verdere uitrol van het HI4A-valorisatie-initiatief.

11.4. 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, 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.





12 / Aanbevelingen

12.1. 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 onderzoeksinstituten. 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 waarvoor 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 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.



Voor een scherpere profilering van ITG zal er ook een belangrijke rol weggelegd zijn voor de nieuwe directeur die in 2024 zal worden aangesteld. Deze directeur moet fungeren als het uithangbord en het gezicht van ITG. Dit zal ook het geval zijn indien men via fundraising meer middelen wil binnenhalen, wat gemakkelijker gaat indien men hierop een gezicht of een sterk verhaal kan plakken.

12.2. 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.
- Suggereer 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 de internationale onderzoeksinfrastructuren zoals de biomedische die in het kader van de ESFRI¹⁵⁰-roadmap werden gerealiseerd en waarin ITG met haar biobank-collectie een rol zou kunnen opnemen, net als in de HERA (Health Emergency Preparedness and Response - initiatief op Europees niveau). 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.

¹⁵⁰ European Strategy Forum on Research Infrastructures. Zie ook <https://www.esfri.eu/>.



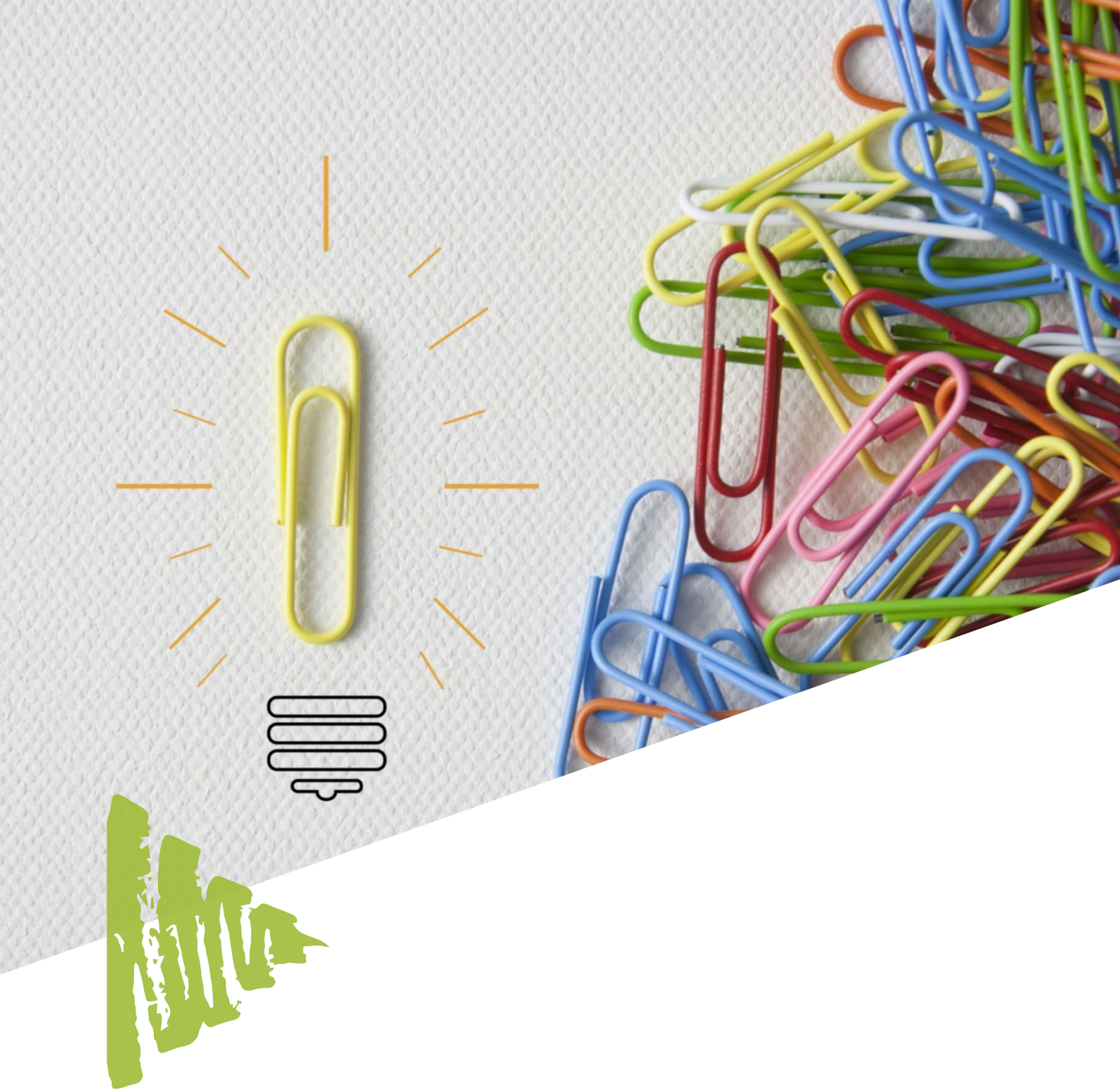
5. Ondersteun de implementatie van het Masterplan Gebouwen en de infrastructuur-uitdagingen van ITG

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.





A.1 / Lijst van geïnterviewde personen

ITG
Lut Lynen (Directeur & Voorzitter Bestuurscomité)
Ann Peters (Algemeen beheerder & lid Bestuurscomité)
Kevin Ariën (Departementshoofd Biomedische Wetenschappen)
Raffaella Ravinetto (Departementshoofd Volksgezondheid)
Johan Van Griensven (Departementshoofd klinische Wetenschappen)
Ann Verlinden (Onderzoekscoördinatie)
Saskia Decuypere (Lead HI4A-hub)
Bouke De Jong (vorige voorzitter Academische Raad)
Karina Kielmann (voorzitter Academische Raad)
Jef Verellen (Data Protection Officer)
Sara Priem (Data Steward)
Tijs Van Poucke (Diensthoofd kwaliteit)
Liesbet De Graef (Diensthoofd Veiligheid, Welzijn en Milieu)
Bestuurs- en adviesorganen van ITG
Jo Bury (Voorzitter raad van bestuur)
Cathy Berx (Voorzitter Algemene Raad en vorige voorzitter raad van bestuur)
Peter Piot (Voorzitter Wetenschappelijke Raad van Advies)
Lucy Robertson (Lid Wetenschappelijke Raad van Advies)
Yodi Mahendradhata (Lid Wetenschappelijke Raad van Advies)
Vlaams beleid
Groepsinterview met verantwoordelijken van het Departement EWI
▶ Kathleen D'Hondt (inhoudelijk dossierbeheerder ITG en lid Algemene Raad ITG) ▶ Philip Van Avermaet (afdelingshoofd afdeling Onderzoek)
Groepsinterview met verantwoordelijken FRIS binnen het Departement EWI
▶ Ils De Bal ▶ Pascal Dengis
Kabinet Vlaamse minister van Economie, Innovatie, Werk, Sociale Economie en Landbouw
▶ Karl Lauwers
Beleidsdomein Onderwijs & Vorming
▶ Nadine Van Haecke (tevens regeringscommissaris voor ITG, waarnemend lid van de raad van bestuur) ▶ Heidi Jansens (Verantwoordelijke bij AHOVOKS die instaat voor de coördinatie van de evaluatie van de beheersovereenkomst)



Regionale partners voor de onderzoeksopdracht
Groepsinterview met vertegenwoordigers van KU Leuven ▶ Katrien Lagrou ▶ Johan Neyts
Groepsinterview met vertegenwoordigers van UGent ▶ Olivier Degomme ▶ Nico Callewaert (tevens verbonden aan VIB)
UHasselt ▶ Niel Hens (UHasselt)
Internationale partners voor de onderzoeksopdracht en benchmarkinstellingen
Groepsinterview met vertegenwoordigers van Cayetano Heredia University – Peru ▶ Theresa Ochoa, ▶ Jorge Arevalo, ▶ Dionicia Gamboa
Clinical Research Unit of Nanoro - Burkina Faso ▶ Halidou Tinto
Liverpool School of Tropical Medicine (LSTM) ▶ Hilary Ranson (Dean of Research Culture and Integrity)
Groepsinterview met vertegenwoordigers van Swiss Tropical and Public Health Institute ▶ Jürg Utzinger (Directeur) ▶ Sébastien Gagneux (Head of the Department of Medical Parasitology and Infection Biology)



A.2 / Evaluatievragen

Evaluatieluiken met evaluatievragen
Ex-postperspectief 2019/2020-2024
Beleidsplanning en -realisatie/rol, positie en meerwaarde van ITG
De beleidsdoelstellingen en -context 1. Welke missie, visie en (strategische en operationele) doelstellingen formuleerde ITG in haar strategie en onderzoeksbeleidsplan en in het convenant? Hoe en in welke mate werden deze vervuld (institutioneel en per geleding/onderzoeksdepartement) of zullen deze tegen het einde van 2024 worden gerealiseerd? Indien deze niet volledig werden gerealiseerd, waarom was dit? Werden doelstellingen bijgesteld tijdens de convenantsperiode? 2. Hoe en in welke mate heeft ITG haar dienstverlening (algemeen (bv. in het kader van de COVID-19-pandemie) en in het bijzonder in de vorm van beleidsmatige ondersteuning) voor en de samenwerking met de Vlaamse overheid vormgegeven? 3. Welke evolutie (in termen van werking, organisatie, personeelsbeleid, samenwerking, strategievorming, governance, enz.) heeft ITG doorgemaakt sinds de vorige evaluatie en in welke mate hebben ITG en de Vlaamse overheid de conclusies en aanbevelingen die bij de vorige evaluaties (van de onderzoeksopdracht en de OV-beheersovereenkomst in de periode 2018-2019) werden geformuleerd, op een efficiënte en effectieve manier geïmplementeerd? Welke impact hebben deze aanpassingen al of niet (gehad) op de werking van ITG? 4. In welke mate sloten het door ITG gevoerde beleid en de doelstellingen van ITG aan bij de bredere beleidscontext en het systeem/de systemen (op verschillende niveaus) waarin ITG is ingebed? a. In welke mate werd er rekening gehouden met, of werd het eigen beleid en werking bijgesteld in het licht van de evoluerende beleidscontext (bv. COVID-19-pandemie, evidence-informed policy making, kennisvalorisatie, research assessment, open science, attractieve onderzoekscarrières...)? b. In welke mate sloten het beleid en de doelstellingen van ITG aan bij globale doelstellingen, global health, EDCTP, andere Europese partnerschappen (One Health), HERA? 5. Welke impact of gevolgen hadden de gewijzigde regelgeving (o.a. addendum convenant) en de evoluerende maatschappelijke en beleidsmatige context (algemeen en de mondiale en lokale situatie op het vlak van ziekte (COVID-19-pandemie, apenpokkenvirus mpox, enz.) en gezondheid in het bijzonder, cf. addendum aan het convenant) op de beleidsplanning en -realisatie van ITG? Rol, positie en meerwaarde van ITG 6. Welke rol, positie en meerwaarde heeft ITG in de bredere (regionale, nationale en internationale) evoluerende beleidscontext waarin het functioneert en binnen het onderzoeklandschap in Vlaanderen en ten aanzien van andere actoren en/of (regionale, nationale en internationale) instrumenten/programma's/structuren (met betrekking tot onderzoek en innovatie, maar ook wat betreft de relatie onderwijs-onderzoek)? 7. In welke mate is er samenwerking, afstemming met en synergie/complementariteit t.a.v. andere actoren (in het bijzonder kennisinstellingen) en belanghebbenden (in het bijzonder (Vlaamse) beleidsactoren)? Welke samenwerkingsverbanden werden opgezet in de voorbije periode en hoe worden hierin keuzes gemaakt? Zijn er nog kansen of opportuniteiten tot samenwerking of drempels die weggewerkt kunnen worden? Moeten sommige samenwerkingsverbanden worden stopgezet? Welke evoluties zijn erin te onderkennen? 8. T.a.v. welke belangrijke doelgroepen heeft ITG gewerkt, welk beleid wordt hierrond gevoerd en met welke acties wordt dit gedaan? In welke mate is er betrokkenheid van de doelgroepen van ITG bij de werking van ITG? 9. Hoe heeft ITG zich ingepast in en bijgedragen tot de doelstellingenkaders die van toepassing zijn (waaronder het Vlaamse W&I-beleid, EWI-beleid, het Vlaams beleid (onder meer OV en Gezondheid), Visie 2050 en Vizier 2030, federaal beleid, Regional Innovation Scoreboard, EU-doelstellingen (algemeen en waaronder ook de Europese ontwikkelingen op het vlak van "evidence-informed policy making", kennisvalorisatie, research assessment en



Evaluatieluiken met evaluatievragen
attractieve onderzoekscarrières o.a. via “intersectorale mobiliteit”, evenals EDCTP) en de Grand Challenges en ruimer)?
Werking, aansturing en governance
Inhoudelijke werking 10. Op welke wijze en in welke mate heeft ITG (inhoudelijk) uitvoering gegeven aan haar missie, strategische en operationele doelstellingen uit het onderzoeksbeleidsplan en welke onderzoeksfocus (institutioneel en per onderzoeksdepartement) werd hierbij gevolgd? 11. Welke impact of gevolgen hadden de gewijzigde regelgeving (o.a. addendum convenant) en de evoluerende maatschappelijke en beleidsmatige context (algemeen en de mondiale en lokale situatie op het vlak van ziekte (COVID-19-pandemie, apenpokkenvirus mpox, enz.) en gezondheid in het bijzonder, cf. addendum aan het convenant) op de (inhoudelijke, organisatorische en financiële) werking van ITG? Governance 12. Stemt de governance, aansturing, en het functioneren van ITG in de voorbije periode (zowel voor het ITG als geheel als per geleding) overeen met de relevante bepalingen in het convenant 2020-2024 en met de beleidsplanning van ITG? Hoe functioneerde de interne afstemming en samenwerking? In welke mate is dit geëvolueerd tegenover de vorige periode? 13. Functioneerden de bestuursorganen en andere fora naar behoren, in het bijzonder de Wetenschappelijke Raad van Advies? 14. Op welke wijze verliep de beleidsvoering (personeelsbeleid, financieel beleid, communicatiebeleid, enz.) binnen ITG? Wat waren de belangrijkste evoluties in de huidige convenantsperiode? Waar kan deze beleidsvoering verbeterd worden en waarom? 15. Voldeed de rapportering en verantwoording die ITG heeft voorgelegd aan de noden van de Vlaamse overheid en welke opvolging werd eraan gegeven en verliep deze naar wens? Hoe verliep de onderlinge afstemming tussen beide beleidsdomeinen (EWI en OV) en welke vereenvoudiging is wenselijk?
Financiële analyse
16. Welke waren de inkomsten en uitgaven van ITG in de periode 2018/2019-2024? Hoe worden deze aangewend voor en gealloceerd aan de verschillende geledingen binnen ITG en aan uitgavencategorieën? Hoe zijn deze geëvolueerd sinds de vorige evaluatie? 17. 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? Werden deze middelen complementair ingezet? 18. Volstaan de beschikbare middelen om de missie en opdrachten op een kwaliteitsvolle manier uit te voeren? Staat de grootte van de financiering in verhouding tot de bijdrage tot de beleidsdoelstellingen (van Vlaanderen of van hogere beleidskaders)? 19. Werden de middelen op een efficiënte en effectieve manier ingezet? 20. Is de financiële verantwoording van ITG zelf en voor de Vlaamse overheid voldoende transparant en consistent? Werd jaarlijks naar behoren gerapporteerd over de financiën en realisaties?



Evaluatieluiken met evaluatievragen

Resultaten, prestaties en impact van ITG

Prestaties en resultaten

21. Welke **wetenschappelijke productie/output en valorisatie** (technologisch, economisch, maatschappelijk, beleidsmatig) heeft ITG in de voorbije periode weten te behalen, zowel lokaal, regionaal, nationaal als internationaal en zowel kwantitatief als kwalitatief?
22. 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 ITG? Welke prestaties werden neergezet i.v.m. **doelstellingen waarvoor geen streefdoelen** werden geformuleerd? Welke evoluties kunnen worden vastgesteld sinds de vorige evaluatie(s)?
23. In welke mate hebben de middelen mogelijkheden gecreëerd wat betreft het opzetten en (verder) uitbouwen van (bestaande) **samenwerkingsverbanden** in Vlaanderen en daarbuiten?
24. Staan de geleverde **prestaties in verhouding tot de ingezette middelen**?
25. Welke **elementen liggen ten grondslag** aan de behaalde resultaten/prestaties en waarom? Hoe werden eventuele minder goede resultaten geremedieerd?
26. Kwam ITG haar **verplichtingen** in het kader van Open Science en Open Data en ten aanzien van FRIS na (implementatie van de gemaakte afspraken in het plan van aanpak)?

Impact

27. Welke technologische, economische, maatschappelijke, beleidsmatige **impact realiseerde ITG** (en zijn verschillende geledingen) en op welke vlakken? Welke evoluties zijn er sinds de vorige evaluatie?
28. Op welke terreinen zou ITG haar **impact kunnen versterken**, gegeven de evoluerende beleidscontext?
29. In welke mate en hoe heeft ITG (en zijn verschillende geledingen) bijgedragen aan de **beleidskaders, -agenda's en -doelstellingen** – op de verschillende niveaus - waarin ITG functioneert?

Ex-anteperspectief

Beoordeling toekomstvisie

Ontwerp van beleidsplan 2025-2029

30. Maakt het ontwerp van onderzoeksbeleidsplan duidelijk welke **(inhoudelijke) werking** ITG ambieert, met aandacht voor:
 - o **Strategievorming en -bepaling** en vooropgestelde beleidsdoelstellingen (institutioneel en per (onderzoeks)departement);
 - o Gewenste **onderzoeksfocus** (institutioneel en per (onderzoeks)departement);
 - o Wetenschappelijke, technologische, economische, maatschappelijke, beleidsmatige **ambities en vooropgestelde paden naar impact**, inclusief alternatieven;
 - o Eventuele noodzaak van heroverweging van (geldende) **regelgeving** en mogelijkheden tot **uitbreiding onderzoeksopdracht**;
 - o **Interne samenwerking** en afstemming/complementariteit.Sluit dit aan bij de toekomstvisie van de Vlaamse overheid op ITG rond elk van deze aspecten?
31. In welke mate speelt het beleidsplan in op de **te verwachten en ontluikende evoluties in de beleids-, onderzoeks-valorisatie en innovatiecontext**? Is het beleidsplan in lijn met de evoluerende (regionale, nationale, Europese en internationale) trends en doelstellingen? Sluit het plan aan bij de **toekomstvisie** van de Vlaamse overheid op ITG?
32. Maakt het ontwerp van beleidsplan duidelijk welke **rol, positie en meerwaarde** ITG voor zichzelf ziet en welke **differentiërende rol** ITG in de toekomst kan spelen? Sluit dit aan bij de **toekomstvisie** van de Vlaamse overheid hierrond en bij de verwachtingen hierrond van andere stakeholders en van het expertenpanel?
33. Welke **beleidsondersteuning** wenst ITG te geven en aan wie, en speelt dit in op kennisbehoeftes voor de toekomst? Sluit dit aan bij de **toekomstvisie** van de Vlaamse overheid hierrond?



Evaluatieluiken met evaluatievragen

34. Maakt het beleidsplan duidelijk hoe er met doelgroepen, klanten, andere actoren en stakeholders (in het bijzonder (Vlaamse) beleidsactoren) zal worden **samengewerkt en afgestemd** en hoe er **synergiën en complementariteit** kunnen worden gerealiseerd? Sluit dit aan bij de **toekomstvisie** van de Vlaamse overheid **hierrond**?
35. 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)?
36. Maakt het ontwerp van beleidsplan duidelijk hoe de **toekomstige governance en aansturing** vorm zal gegeven worden (i.h.b. interne afstemming, (werking) bestuursorganen, samenwerking, externe opvolging door de Vlaamse overheid via KPI's of andere leverbaarheden)? Worden ook kwalitatieve indicatoren voorgesteld naast kwantitatieve? Hoe kan de aansturing en opvolging eenvoudiger, efficiënter en transparanter? Sluit dit aan bij de **toekomstvisie** van de Vlaamse overheid **hierrond**?
37. **Systeemblik**: Maakt het beleidsplan duidelijk in welke mate ITG zich **inschakelt in en bijdraagt tot de bredere doelstellingen en doelstellingskaders** die van toepassing (zullen) zijn (waaronder het Vlaamse W&I-beleid, EWI-beleid, het Vlaams beleid (onder meer OV en Gezondheid), Visie 2050 en Vizier 2030, federaal beleid, Regional Innovation Scoreboard, EU-doelstellingen (algemeen en waaronder ook de Europese ontwikkelingen op het vlak van "evidence-informed policy making", kennisvalorisatie, research assessment en attractieve onderzoekscarrières o.a. via "intersectorale mobiliteit", evenals EDCTP) en de Grand Challenges en ruimer)?

Afstemming met evaluatie OV-beheersovereenkomst en andere lopende evaluaties (VBS, AMS)

38. Welke leereffecten kunnen er uit deze evaluatie van ITG gehaald worden:
 - a. Ten aanzien van de beheersovereenkomst OV (en omgekeerd);
 - b. Ten aanzien van het overkoepelend kader van Vlaamse instellingen voor postinitieel onderwijs (en omgekeerd).



A.3 / ECOOM bibliometrische analyse



Institute of Tropical Medicine
(ITM)

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 Institute of Tropical Medicine (ITM), 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 the ITM 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 ITM 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 Institute of Tropical Medicine (ITM). The second source was the publication list that was provided by ITM at the request of ECOOM for the publications up to 2022. Both lists have been matched for optimal publication coverage.

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

1. Bibliometrics – Publication profile of ITM

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 co-author without a Belgian affiliation. Distribution and evolution of international publications over different partner countries.

1.1. Publication profile of ITM

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 ITM publications in the period 2011-2022 as indexed by CA

Database	2011-2014	2015-2018	2019-2022	2011-2022
Journals	1191	1271	1389	3851
Proceedings	1	6	0	7
Total	1192	1277	1389	3858

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

Over the full period 2011-2022 Institute of Tropical Medicine had 3851 journal publications in total that were included in the three main Citation Indexes of WoS. In addition, ITM reported 59 publications indexed in the Emerging Sources Citation Index which were not included in the analyses. Table 1 shows the evolution of the publication output according to the three time periods and Table 2 the annual evolution in the two databases. The number of journal articles has significantly increased over the last decade. This cumulative growth of the publication output is achieved over these 12 years with an average annual growth rate of 3.9%.

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

Journals & Proceedings		
Year	Yearly	Cumulated
2011	258	258
2012	280	538
2013	318	856
2014	336	1192
2015	326	1518
2016	288	1806
2017	328	2134
2018	335	2469
2019	308	2777
2020	358	3135
2021	353	3488
2022	370	3858

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

Table 3 shows the distribution of ITM publications over the journals in which the institute has published more than fifty papers in the 12-year period. Results are ranked in descending order of the total number of publications over the full period. The journals with the highest number of ITM publications are PLOS One and PLOS Neglected Tropical Diseases.

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

Journal	2011-2014		2015-2018		2019–2022		2011-2022	
PLOS ONE	123	10.3%	115	9.1%	59	4.2%	296	7.7%
PLOS NEGLECTED TROPICAL DISEASES	82	6.9%	93	7.3%	72	5.2%	246	6.4%
MALARIA JOURNAL	44	3.7%	39	3.1%	22	1.6%	105	2.7%
TROPICAL MEDICINE & INTERNATIONAL HEALTH	48	4.0%	29	2.3%	16	1.2%	93	2.4%
BMC INFECTIOUS DISEASES	21	1.8%	29	2.3%	33	2.4%	83	2.2%
AMERICAN JOURNAL OF TROPICAL MEDICINE AND HYGIENE	15	1.3%	32	2.5%	26	1.9%	72	1.9%
PARASITES & VECTORS	11	0.9%	27	2.1%	29	2.1%	67	1.7%
BMC PUBLIC HEALTH	31	2.6%	17	1.3%	16	1.2%	64	1.7%
CLINICAL INFECTIOUS DISEASES	16	1.3%	20	1.6%	27	1.9%	63	1.6%
INTERNATIONAL JOURNAL OF TUBERCULOSIS AND LUNG DISEASE	26	2.1%	18	1.4%	20	1.4%	63	1.6%
BMC HEALTH SERVICES RESEARCH	14	1.2%	21	1.7%	16	1.2%	51	1.3%
VETERINARY PARASITOLOGY	28	2.4%	21	1.7%	2	0.1%	51	1.3%
ITM (total)	1191	100.0%	1271	100.0%	1389	100.0%	3851	100.0%

Table 4a Count of ITM 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
Infectious Diseases	386	433	457	1272
Public, Environmental & Occupational Health	225	220	296	737
Tropical Medicine	224	255	190	667
Parasitology	206	239	173	617
Microbiology	117	145	181	441
Immunology	126	124	144	392
Multidisciplinary Sciences	130	144	101	374
Medicine, General & Internal	72	89	120	280
Health Care Sciences & Services	41	57	55	153
Veterinary Sciences	74	51	20	145
Health Policy & Services	38	50	56	144
Virology	43	35	44	122
Pharmacology & Pharmacy	32	26	47	104
Respiratory System	32	31	35	97
Medicine, Research & Experimental	23	15	34	72
Nutrition & Dietetics	17	16	20	53
Total for listed categories	1072	1164	1255	3491

In Tables 4a,b and 5a,b we show the distribution of ITM publications over the WoS-subject categories and the ECOOM sub-fields 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 average three to four WoS subjects are aggregated into one ECOOM sub-field or discipline (Glänzel & Schubert, 2003; Glänzel et al., 2016).

The subjects where ITM has its highest activity, are the following: *Infectious Diseases*; *Public, Environmental & Occupational Health*; *Tropical Medicine* and *Parasitology*. Above all, *Infectious Diseases* is the category where ITM is to date by far the most active. The share of this category remains stable around 33% indicating that one third of the Institute research output is related to this category. The stable increase of the number of publications in journals assigned to the category *Infectious Diseases* is in line with the overall growth of the publication output. The three other categories exhibit a less clear evolution with different directions of the change of both counts and shared between the three periods. *Public, Environmental & Occupational Health* starts with an decrease followed by an increase of count and shares. For *Tropical Medicine* and *Parasitology*, the evolution is the opposite, first increase then decrease. Overall, tables 4a&b show that ITM's research activities are not narrowed down to a small set of categories.

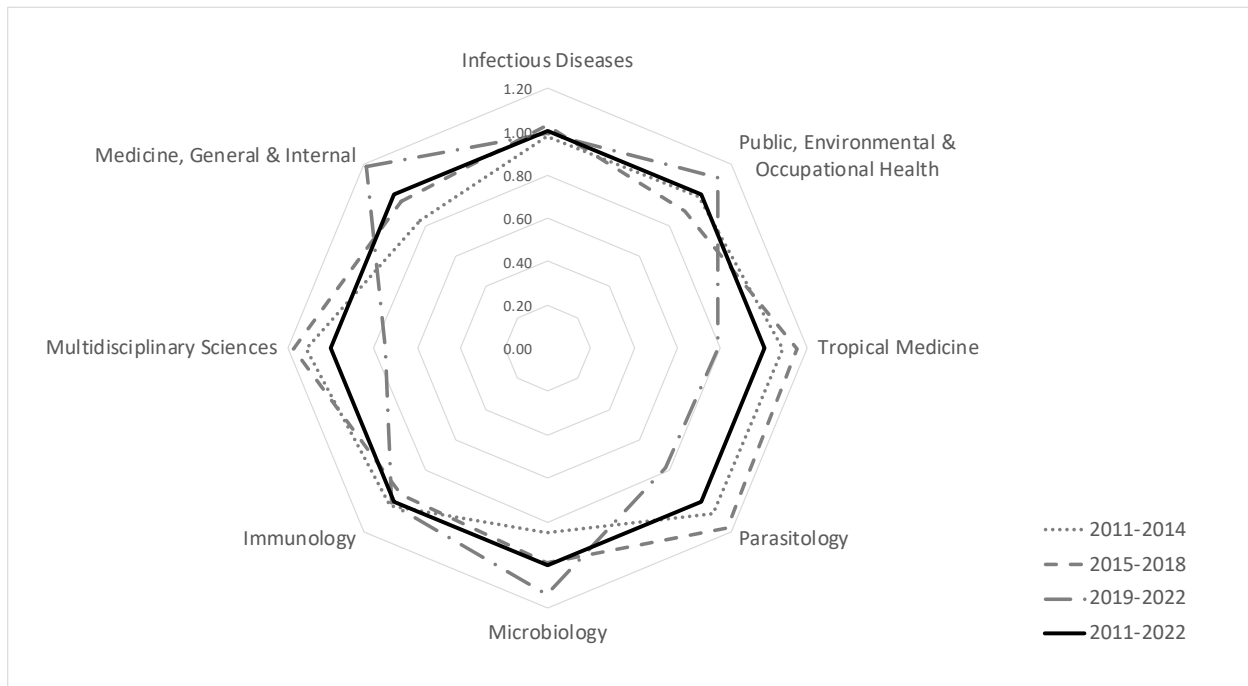
Table 4b Share of ITM publications over WoS categories
in the three sub-time periods and over the whole period (2011-2022)

Subject Category	2011-2014	2015-2018	2019-2022	2011-2022
Infectious Diseases	32.4%	34.1%	32.9%	33.1%
Public, Environmental & Occupational Health	18.9%	17.3%	21.3%	19.2%
Tropical Medicine	18.8%	20.1%	13.7%	17.4%
Parasitology	17.3%	18.8%	12.5%	16.0%
Microbiology	9.8%	11.4%	13.0%	11.5%
Immunology	10.6%	9.8%	10.4%	10.2%
Multidisciplinary Sciences	10.9%	11.3%	7.3%	9.7%
Medicine, General & Internal	6.0%	7.0%	8.6%	7.3%
Health Care Sciences & Services	3.4%	4.5%	4.0%	4.0%
Veterinary Sciences	6.2%	4.0%	1.4%	3.8%
Health Policy & Services	3.2%	3.9%	4.0%	3.7%
Virology	3.6%	2.8%	3.2%	3.2%
Pharmacology & Pharmacy	2.7%	2.0%	3.4%	2.7%
Respiratory System	2.6%	2.4%	2.5%	2.5%
Medicine, Research & Experimental	1.9%	1.2%	2.4%	1.9%
Nutrition & Dietetics	1.4%	1.3%	1.4%	1.4%
Total for listed categories	90.0%	91.6%	90.4%	90.7%

Due to the overlap between disciplines, the shares of these 16 reported categories cannot be summed up to the total, i.e. their numerical sum of individual shares exceeds 100%. The eight most important disciplines together comprise almost 80% of the total output filtering away double

counts. In each period, *Infectious Diseases*; *Public, Environmental & Occupational Health* combined account for 50% of the ITM output, again filtering away double counts. Table rows presenting data on these eight subject categories in Table 4a,b are highlighted

Figure 1 Evolution of share of publications across WoS Subject Categories



The evolution of the shares of each subject category in the total output of ITM is visualized in Figure 1. This graph plots for each field, the ratio of the share in a particular period against the share in the total set. A value of 1 indicates that the share in a period is equal to the share over the 10 years. As the total is the sum over all periods, the values over the three periods and over the categories must be in balance. The graph shows the stable position of the main category ‘Infectious Diseases’ a relative decline of publications in ‘Tropical Medicine’, ‘Parasitology’ and for publications published in multidisciplinary journals of which PLOS One is the most frequent one. Other categories like ‘Public, Environmental & Occupational Health’, ‘Microbiology’ and ‘Medicine, General & Internal’ show a clear increase.

Table 5a Count of ITM 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
Paramedicine	644	742	841	2227
Microbiology	358	408	394	1160
Immunology	126	124	145	395
Multidisciplinary Sciences	130	144	102	376
General & Internal Medicine	73	87	122	282

At a higher level of aggregation, the distribution shows a clear increasing dynamic (see Table 5a & 5b). Within the ECOOM classification, ITM is most active in *Paramedicine* and *Microbiology*. The share of *Paramedicine* is increasing over the considered time window. The share of all unlisted sub-fields is always below the threshold of 5%. 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.

Table 5b Share of ITM 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
Paramedicine	54.1%	58.4%	60.5%	57.8%
Microbiology	30.1%	32.1%	28.4%	30.1%
Immunology	10.6%	9.8%	10.4%	10.3%
Multidisciplinary Sciences	10.9%	11.3%	7.3%	9.8%
General & Internal Medicine	6.1%	6.8%	8.8%	7.3%

1.2. International collaborations of ITM

A link between two countries is established whenever the two given countries co-occurred 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 the 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 addresses in different countries or not. The number of international co-publications is given in Table 6 and 7.

The share of international publications in all ITM-publications is high and relatively stable over the three periods, ranging from 86.2% to 89.2%. When looking at the annual shares of international collaboration, the range extends a bit further between 85.0% (2012) and 90.7% (2017). 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 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	1191	1027	86.2%
2015-2018	1271	1133	89.1%
2019-2022	1389	1212	87.3%
2011-2022	3851	3372	87.6%

Table 7 International co-publications in the period 2018–2022 according to the WoS database

Year	Publications	International Publications	
		Count	Percentage
2018	335	296	88.4%
2019	308	272	88.3%
2020	358	320	89.4%
2021	353	302	85.6%
2022	370	318	85.9%

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
UK	208	323	330	861
USA	184	268	262	714
Netherlands	138	208	268	614
France	128	180	207	515
South Africa	121	178	187	486
Switzerland	115	170	180	465
Germany	74	133	177	384
Spain	59	116	114	289
Australia	39	105	108	252
Uganda	92	86	67	245
Congo	72	69	98	239
Kenya	42	74	107	223
Canada	43	85	82	210
Ethiopia	57	80	72	209
India	87	56	65	208
All co-publications	1027	1271	1212	3372

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
UK	20.3%	28.5%	27.2%	25.5%
USA	17.9%	23.7%	21.6%	21.2%
Netherlands	13.4%	18.4%	22.1%	18.2%
France	12.5%	15.9%	17.1%	15.3%
South Africa	11.8%	15.7%	15.4%	14.4%
Switzerland	11.2%	15.0%	14.9%	13.8%
Germany	7.2%	11.7%	14.6%	11.4%
Spain	5.7%	10.2%	9.4%	8.6%
Australia	3.8%	9.3%	8.9%	7.5%
Uganda	9.0%	7.6%	5.5%	7.3%
Congo	7.0%	6.1%	8.1%	7.1%
Kenya	4.1%	6.5%	8.8%	6.6%
Canada	4.2%	7.5%	6.8%	6.2%
Ethiopia	5.6%	7.1%	5.9%	6.2%
India	8.5%	4.9%	5.4%	6.2%
All co-publications	100.0	100.0	100.0	100.0

2. Citation impact of ITM

To shed light on different aspects of the citation impact of the ITM 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 ITM in the publication period 2011-2020. The citation information is always based on a citation window of three years. The average citation frequency is high. Moreover, the proportion of self-citations is relatively low (see Thijs & Glänzel, 2006, Schubert et al., 2006). The values of the NMCR-indicator show that the observed citation impact is higher than the field reference standards in the first two periods. In the last two years, the MOCR drops as do the relative indicators RCR and NMCR. The RCR value below 1, the expected citation rate of the journals, indicates that the publications of researchers of ITM do not reach the average number of citations of the journals in which they publish in the last period 2019-2020. Having $RCR < NMCR$ together with $NMCR > 1$ and hence $NMCR/RCR > 1$ indicates that the impact factors of journals wherein ITM publishes, are in general above the average of the relevant discipline.

Table 9. Citation impact of all ITM publications for three sub-periods and 2011-2020

Period	Publications	Citations	Self-citations	MOCR	RCR	NMCR	NMCR/RCR
2011-2014	1191	9429	28.0%	7.92	1.05	1.33	1.26
2015-2018	1271	14047	25.9%	11.05	1.32	1.65	1.25
2019-2020	666	6106	25.7%	9.17	0.77	1.00	1.29
2011-2020	3128	29582	26.5%	9.46	1.08	1.36	1.26

The next citation indicator is the most complex one 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 first two periods, ITM has a share of remarkably and outstandingly cited papers that is slightly higher than the expected shares in the default CSS distribution. These shares drop in the last period in favour of mainly the first class of poorly cited publications.

Table 10 Distribution of all ITM journal publications over CSS classes.

	CSS1 (Poor)		CSS2 (Fair)		CSS3 (Remarkable)		CSS4 (Outstanding)	
	Papers	Share	Papers	Share	Papers	Share	Papers	Share
2011-2014	673	56.5%	359	30.1%	123	10.3%	36	3.0%
2015-2018	753	59.2%	375	29.5%	104	8.2%	39	3.1%
2019-2020	460	69.1%	164	24.6%	27	4.1%	15	2.3%
2011-2020	1886	60.3%	898	28.7%	254	8.1%	90	2.9%

The distribution over classes, as shown in Table 10, confirms the observations related to table 9. There is a declining citation impact of the ITM publications with a distribution that tends more towards the expected distribution.

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 200 publications in collaboration with ITM, which makes the outcomes of the citation analysis less reliable. Those countries are omitted from the analysis.

Table 11. Citation impact of all ITM publications with international collaboration for three sub-periods and 2011-2020

Period	Publications	Citations	Self-citations	MOCR	RCR	NMCR	NMCR/RCR
2011-2014	1027	8506	28.4%	8.28	1.10	1.38	1.26
2015-2018	1133	13310	26.2%	11.75	1.39	1.74	1.25
2019-2020	592	5586	26.3%	9.44	0.78	1.03	1.31
2011-2020	27542	27402	26.9%	9.96	1.12	1.43	1.27

Table 12 Distribution of all ITM publications with international collaboration over CSS classes for three sub-periods and 2011-2020.

	CSS1 (Poor)		CSS2 (Fair)		CSS3 (Remarkable)		CSS4 (Outstanding)	
	Papers	Share	Papers	Share	Papers	Share	Papers	Share
2011-2014	557	54.2%	329	32.0%	109	10.6%	32	3.1%
2015-2018	655	57.8%	344	30.4%	95	8.4%	39	3.5%
2019-2020	403	68.1%	151	25.5%	23	3.9%	15	2.5%
2011-2020	1615	58.7%	824	29.9%	227	8.2%	86	3.1%

Table 13 Citation impact of ITM co-publications with the most important partners in comparison with the ITM-standard in the period 2015–2020

	Publications	Citations	Self-Citations	MOCR	RCR	NMCR	NMCR/RCR
UK	497	10196	25.6%	20.52	1.73	2.69	1.56
USA	392	8621	24.7%	21.99	1.84	2.89	1.57
Netherlands	333	6917	24.6%	20.77	1.94	2.66	1.37
France	306	7209	24.5%	23.56	1.79	2.99	1.67
South Africa	280	6573	25.5%	23.48	1.98	3.08	1.56
Switzerland	268	7531	25.1%	28.10	2.09	3.62	1.73
Germany	214	6201	24.6%	28.98	2.07	3.67	1.77
Spain	171	5725	24.2%	33.48	2.82	4.46	1.58
Australia	161	5834	22.6%	36.24	2.95	4.79	1.62
ITM*	1725	18896	26.2%	10.95	1.13	1.45	1.28

Given the high share of papers with international collaboration in ITM's publication set, the citation indicators in Table 11 and 12 do not provide a different image of the citation performance of ITM. When looking at the scores of the collaborations with the distinct countries in Table 13, we find distinctive higher citation scores for MOCR, RCR and NMCR. These exceptional scores per country can, partially, be attributed to four highly cited papers with more than 3,000 citations combined in which each of the mentioned countries participate and contribute.

Table 14 shows the share of the international publications in the four classes with respect to the complete period. Looking at the shares in class CSS3 and CSS4 indicates that ITM is active as a partner in those large research consortia in which many institutes and countries collaborate and that produce highly visible research output.

Table 14 Distribution of ITM 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
UK	497	47.5%	34.4%	11.5%	6.6%
USA	392	52.0%	29.6%	9.9%	8.4%
Netherlands	333	52.3%	33.0%	8.7%	6.0%
France	306	57.5%	25.8%	7.8%	8.8%
South Africa	280	52.5%	28.9%	11.4%	7.1%
Switzerland	268	45.9%	32.8%	10.8%	10.4%
Germany	214	49.1%	31.8%	9.3%	9.8%
Spain	171	45.6%	30.4%	14.6%	9.4%
Australia	161	44.1%	31.1%	13.0%	11.8%
ITM	1725	61.3%	28.7%	6.8%	3.1%

3. Bibliometrics – Benchmarking ITM

For the benchmarking exercise, four reference institutes were chosen after consultation with and input from ITM and approved by EWI:

- Swiss Tropical and Public Health Institute (STPHi)
- Institut Pasteur Paris (IPP)
- Bernhard Nocht Institute for Tropical Medicine (BNiTM)
- Liverpool School of Tropical Medicine (LSTM)

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 ITM and other institutes with similar research profiles. To enhance fair comparability between these institutes and ITM, the publication sets of the 4 reference institutes and ITM have been restricted to the seven most important subject categories for ITM: *'Infectious Diseases'*, *'Public, Environmental & Occupational Health'*, *'Tropical Medicine'*, *'Parasitology'*, *'Microbiology'*, *'Immunology'*, *'Multidisciplinary Sciences'*, *'Medicine, General & Internal'*. 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. Delineation of the publication set in collaboration with the reference institutes themselves, as in the case of ITM, was not possible. Therefore, the publication output count of ITM 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 ITM indicators.

Table 15 Citation impact of ITM and four reference institutes in the period 2015–2020

	Publications	Citations	Self-Citations	MOCR	RCR	NMCR	NMCR/RCR
BNiTM	655	8966	21.9%	13.69	1.11	1.64	1.48
IPP	3698	69024	18.0%	18.67	1.19	2.00	1.68
LSTM	1961	21474	25.6%	10.95	0.94	1.34	1.41
STPHi	1939	39270	25.6%	20.25	1.83	2.58	1.41
ITM	1575	17234	25.4%	10.94	1.11	1.40	1.26

Tables 15 and 16 provide the bibliometric indicators of the reference institutes; the institutes are not ranked but listed in alphabetic order according to their acronyms. Even though the publication data of ITM 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 reasons it is advised only to make an indicative comparison of the publication activity between ITM and the reference institutes. IPP and STPHi outperform ITM on all citation indicators while BNiTM and LSTM are more comparable to ITM.

It can be observed that ITM has a lower value for NMCR/RCR indicating that it publishes in journals with a lower impact and ITM has the highest share of publications in CSS 1 ‘poorly cited’.

Table 16 Distribution of ITM publications and reference institutes over four performance classes 2008-2015.

	Publications	CSS 1	CSS 2	CSS 3	CSS 4
BNiTM	655	59.1%	27.8%	7.3%	5.8%
IPP	3698	54.7%	29.0%	10.6%	5.7%
LSTM	1961	58.6%	30.0%	8.4%	3.0%
STPHi	1939	56.8%	28.1%	9.9%	5.2%
ITM	1575	63.2%	27.5%	6.7%	2.7%

4. Conclusion

The publication profile of ITM in the period 2011-2022 allows for the following interpretations. The number of annual publications has steadily grown over the past twelve years. ITM publishes in a broad range of journals mainly in the fields ‘*Infectious Diseases*’ and ‘*Public, Environmental & Occupational Health*’. These two categories account for more than half of the considered ITM output, with a stable profile over the considered twelve-year period. At a higher level of aggregation, a clear increase can be observed in the ECOOM discipline ‘*Paramedicine*’.

The citation analysis shows that ITM-research has a balanced citation impact with field-normalized citation rates above the expected average, while the journal-based scores have decreased below the expected average in the last two years. This reflects a situation where ITM researchers can have their research published in journals that rank better than the average of their field but that this research does not attract as many citations as would be expected from the specific journals in which they are published. Over the last period (2019-2020), ITM tends to lower scores on the citation indicators.

The international collaboration in large research consortia has a significant and positive influence on the various citation scores. This observation is confirmed by the distribution across CSS-classes with a low number of poorly cited papers, a high number of outstandingly cited papers and an about “average”/“expected” number of fairly cited papers. Overall, however, ITM has a high share of papers with international collaboration and hence it does not benefit so much from the added value of international collaboration on citation performance.

The four reference institutes show distinct citation profiles with higher shares in the two highly cited citation performance classes. Based on the relative citation indicators it can be observed that ITM has somewhat less research published in the journals with the highest impact in their relevant fields.

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.

A.4 / Rapport van het internationale expertpanel



**Evaluation of
the research assignment of
the Institute for Tropical Medicine (ITM)
in Antwerp**

**Evaluation by the
panel of international experts
conducted on 22 and 23 April 2024**

Final Panel Report

April 29, 2024

Table of contents

1	Introduction.....	3
1.1	Short introduction to Science and Innovation policy in Flanders and the Institute for Tropical Medicine in Antwerp.....	3
1.2	The (overall) 2024 evaluation of the research assignment of ITM in a nutshell....	3
2	Evaluation of the research assignment of ITM by the panel of experts	4
3	Composition of the panel of experts	5
4	Report by the panel.....	6
4.1	Overview and positioning in the ecosystem.....	6
4.2	Research policy and partnerships	6
4.3	Valorisation.....	7
4.4	Attracting, retaining and nurturing talent.....	8
4.5	Governance, funding, and operations.....	8
4.6	Monitoring performance	9
4.7	Recommendations	10
	Annex 1 – Panel programme	12

1 Introduction

1.1 Short introduction to Science and Innovation policy in Flanders and the Institute for Tropical Medicine in Antwerp

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 field 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, or “Strategische Onderzoekscentra” (SOC’s) in Dutch).

The Institute of Tropical Medicine is a Flemish institute for post-initial education¹, and as such, ITM’s mission is prescribed by (Flemish) decrees and statutory regulations, and comprises providing post-initial education, and conducting scientific research, and scientific services in the area of tropical diseases and global health, with specific attention to low- and middle-income countries².

The aforementioned S&I Decree also applies to institutes for post-initial education and constitutes the legal base for the EWI policy domain³ to support the research assignment of these institutes.

As a consequence, the Government of Flanders provides an annual grant to ITM to support its research assignment as outlined in the covenant and in the research policy plan of ITM. The current covenant spans the period 2020-2024 and the grant for the research assignment for ITM amounts to around 5.443 million euro in 2024.

Both the S&I Decree and the covenant 2020-2024 stipulate that the research assignment of ITM has to be evaluated and that this evaluation should at least assess the functioning of ITM based on the strategic and operational objectives and on the KPIs specified in the covenant. The S&I Decree further states that conditions for a next covenant between the Government of Flanders and ITM will be based on the results of that evaluation.

A short outline of the (overall) evaluation thus designed, is given in section 1.2.

1.2 The (overall) 2024 evaluation of the research assignment of ITM in a nutshell

The (overall) evaluation of the research assignment of ITM has been designed based on the elements laid down in the legislation and must look back (ex-post perspective) as well as look ahead, to the future of the institute (ex-ante perspective). This evaluation aims to reach an optimal balance between the ex-post and the ex-ante part of the evaluation, both ensuring a thorough assessment of the period 2019/2020-2023/2024 and an assessment of the future plans of both the institute and the Flemish government regarding the research assignment of ITM.

The ex-post evaluation has to assess the overall functioning of ITM with respect to its research assignment – (research) management, output, achievements, policy support, etc. - over the

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.

² More information about ITM is available on its website (<https://www.itg.be/en>).

³ The S&I Decree specifies that to this purpose a covenant should be concluded between the Government of Flanders and the institute.

five-year period (2020-2024) of the current covenant regulating the government funding of the research assignment of ITM and will also assess the evolution of ITM since its last evaluation (in 2019).

The ex-ante evaluation has to assess ITM's (research) policy plan for the next 5-year covenant period (2025-2029) as well as the policy vision of the Flemish government regarding the research assignment of ITM and the role and position of ITM in relation to the S&I landscape, among others considering the policy context on different policy levels (systemic view). The starting point thereof being Flemish policy (S&I-policy and broader), followed by consecutive policy levels⁴ and their objectives.

The evaluation is conducted mainly by a consultant (IDEA Consult). Multiple evaluation methods are to be employed: a self-evaluation⁵ by (representatives of) ITM, interviews with actors and stakeholders, a benchmark analysis, a bibliometric analysis of the scientific output of ITM conducted by ECOOM⁶, an assessment by a panel of experts, etc.

2 Evaluation of the research assignment of ITM by the panel of experts

The panel of (international) experts for the evaluation of the research assignment of ITM has been engaged by the EWI Department and was asked to conduct an independent assessment of the research assignment of ITM based on the information provided to the panel before and during the panel sessions.

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.
- An evaluation brief for the panel, outlining its mandate and including the programme for the evaluation of the research assignment of ITM by the panel. In this evaluation brief, the aforementioned evaluation questions are also included.
- The self-evaluation compiled by ITM, which consists of both an ex-post and an ex-ante part.
- The bibliometric analysis of ITM conducted by ECOOM;
- The management summary of the evaluation of 2019 the research assignment of ITM;
- (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 in both a compact version and a more elaborate one and which provides some additional background information, is available on <https://www.ewi-vlaanderen.be/en/sti-flanders>.

⁴ Such as the EU policy framework and beyond.

⁵ Both ex post and ex ante.

⁶ The Centre for Research & Development Monitoring (in Dutch: Expertisecentrum Onderzoek en Ontwikkelingsmonitoring, abbreviated to ECOOM) is an interuniversity consortium with participation of all Flemish universities (KU Leuven, UGent, VUB, UAntwerpen and UHasselt). Its mission is to develop a consistent system of R&D and Innovation (RD&I) indicators for the Flemish government. This indicator system has to assist the Flemish government in mapping and monitoring the RD&I efforts in the Flemish region. More information is available on ECOOM's website: <https://www.ecoom.be/en>.

- 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 of the research assignment of ITM by the panel of experts took place on 22 and 23 April 2024 in Antwerp⁷. During their evaluation and the panel sessions, the experts spoke to and discussed with different stakeholders, including representatives of ITM and of the policy domain EWI of the Flemish government and a selection of researchers based at ITM.

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 ITM consisted of:

- Professor Anna-Karin Hurtig⁸, Head of the Department of Epidemiology and Global Health, Umeå University, Sweden
- Professor Emerita Theresia Gyorkos, Department of Epidemiology, Biostatistics and Occupational Health, McGill University, Canada
- Professor Kabir Sheikh, Professor of Global Health Systems and Policy, Global Business School for Health, Faculty of Population Health Sciences, University College London, United Kingdom

During their evaluation of ITM, the panel members co-chaired the sessions and each made notes of the ongoing discussions in order to arrive at a consensus summary of each session. This panel report is the joint effort of all panel members.

⁷ See Annex 1 – Panel programme.

⁸ Participated in the 2019 evaluation of the research assignment of ITM.

4 Report by the panel

4.1 Overview and positioning in the ecosystem

At ITM a collaborative relationship with other universities in Flanders is cultivated, fostering synergies and knowledge exchange within the academic community. This collaborative approach is strategically leveraged to capitalize on the institute's competitive advantage in systemic approaches, such as "One Health", with a focus on vulnerable populations, positioning ITM as a leading authority in this field.

Furthermore, ITM serves as a trusted advisor to authorities and funders in Flanders, Belgium, Europe, and global agencies such as the World Health Organization (WHO), offering expert guidance and insights. While the formalization of these advisory roles warrants further examination, ITM's reputation as a reliable source of expertise is evident.

The institute has played a pivotal role in training scientists in low- and middle-income countries (LMICs), with some alumni rising to become world-leading scientists. This commitment to capacity-building extends beyond training, as former trainees remain integral members of ITM's broader community.

ITM is deeply embedded within the local community in Antwerp and Flanders, with citizens actively volunteering for its programmes and recognizing the institute for its expertise. Moreover, innovative partnerships globally, particularly in Africa, hold promise for improving access to health. However, challenges arise as senior staff may be stretched thin with administrative, teaching, and partnership responsibilities, potentially hindering these opportunities. Some of these constraints may be alleviated through increased funding outlays, which could help in fully unleashing ITM's research impact. Such support could take the form of unrestricted core funding, with an emphasis on specific areas such as applied and interdisciplinary research, and also for specific schemes and programmes outlined in further paragraphs of the panel report.

In assessing the funding landscape, it is noted that some domestic funding mechanisms may not be as readily available to ITM as they are to universities, warranting further investigation. Nevertheless, the institute's strategy reflects a commitment to measured growth with increased funding outlay, justified by the aim to leverage strategic advantages both within Flanders and on the global stage.

4.2 Research policy and partnerships

A strategic focus is placed on achieving synergies across scientific excellence and social impact, while prioritizing the development of individuals and fostering collaborations. This balanced approach reflects the institute's commitment to advancing knowledge and addressing societal needs.

While acknowledging the competitive landscape characterized by an international and domestic "war for talent" in global health which has created challenges for continuity of expertise, ITM

remains successful in attracting and retaining top talent, despite the presence of universities with a growing global health focus.

It has established a strong research support office, and a scientific advisory council inclusive of key partners, including partners from low- and middle-income countries (LMICs). This council plays a role in shaping and ratifying the institute's strategic plan, ensuring that it remains responsive to both local and global perspectives.

There is a recognition of long-term and equitable external partnerships as a strategic asset, providing stability and fostering collaboration. While ITM has retained its established four research themes, the institution is embracing a new emphasis on interdisciplinarity, reflecting an incremental approach to collaboration across disciplines. Enhanced attention to mature partnerships appears to be an appropriate strategy but it will be important to ensure that these partnerships generate an appropriate and proportional return-on-investment.

The P3 (pathogen, patients, populations) approach which focuses on forming interdisciplinary cross-department teams is appreciable and must be advanced. This innovative approach signifies the institute's commitment to breaking down silos and fostering collaborative research efforts. Informed by the successful experience of the Outbreak Response Team (ORT), interdepartmental links continue to be strengthened and this will lead to both a greater knowledge base and a greater societal impact. The recognition of the ORT in playing a major role in responding to the corona pandemic needs to be highlighted and is highly appreciated by the larger community.

Research is seen as a means to achieve excellence but also in maintaining relevance in the rapidly evolving landscape of global health. However, the institute faces a transitional phase as it navigates the gradual phase-out of professors with extensive experience in LMICs, while also encountering emerging research pressures.

4.3 Valorisation

The Health Innovation for All (HI4A) plans are visionary and came across in a very clear way. Support from the Flemish government into further upscaling this transformational initiative would be well considered as it appears underfinanced now. There is a strong investment case to be made here and further recruitment of qualified personnel may be necessary.

Central to the approach is the promotion of equitable partnerships and the active involvement of local decision-makers. This strategy is intended to ensure that health innovations are developed collaboratively, enhancing their relevance and fostering local ownership. The two-way translation of results means that benefits accrue to both research ecosystems, in the Global South as in Flanders/Belgium and, more broadly, in Europe. Additionally, ITM prioritizes the sustainable integration of innovations into local health systems.

ITM serves as a trusted advisor to authorities and funders in Belgium, Europe, and global agencies such as WHO, offering expert guidance and insights. While the formalization of these advisory roles warrants further examination, ITM's reputation as a reliable source of expertise is evident.

ITM is a member of several influential networks within Europe and also leads important research consortia on topics of critical importance.

Work during the pandemic was rightfully commendable, as is ITM's current research on monkeypox. The two-way transfer of knowledge between ITM and its partnerships with countries in the Global South, as exemplified in these two examples, demonstrates true innovation and valorisation.

The proposed valorisation approach includes a promising structured approach to assessing the impact of research and innovations, utilizing data from Overton (or other AI tools) for monitoring policy impact and delineating impact pathways from inception.

4.4 Attracting, retaining and nurturing talent

ITM is an attractive institution for PhD students and young researchers. It enjoys a solid reputation as a research centre of the highest quality in Flanders/Belgium, open to individuals with an interest in the departmental themes, ranging from basic science to population-based research. There is a strong identification with the institute and its values. A culture emphasizing collaboration and knowledge exchange is evident, characterized by supportive leadership. This environment attracts young and mid-career researchers seeking opportunities for professional development.

The Institute is recognized for its technical expertise across Europe, appealing to researchers aiming to advance their careers. Strategic investments such as the insectarium and the level 3 biolab have been a robust draw for talent. However, funding limitations present challenges, impacting the optimization of laboratory and data management infrastructures essential for maintaining high performance standards.

There is variability in career security among researchers, with differences in funding availability and employment stability. This variability may influence the overall research environment, and some "middle level" but still very senior researchers are potentially not perceived to be appreciated for their actual work. Furthermore, clarity regarding academic career pathways is lacking. This may also be a comparative disadvantage for ITM in a landscape dominated by universities and would bear further exploration by senior leadership. Uncertainties related to immigration concerns further complicate career development within the institute. The strong focus on ZAPs can be counterproductive when attracting new researchers.

4.5 Governance, funding, and operations

The governance structure of ITM is well suited to its operational mission. It allows for both representation of relevant stakeholders in providing input and guidance into ITM's strategic directions and timely dialogue for responding to existential challenges. Following important changes in governance within the current funding period (e.g. reconstruction of the Board of Governors and the creation of a Scientific Advisory Council, among others), it is appropriate to ensure that the new structure functions well into the future.

This will be especially critical as a new Director is also to be appointed within the next year. Operations remain stable with ongoing leadership of the Heads of the three departments and the Research Office, accompanied by the solid support of the General Manager. Leadership is a clear issue, as ITM moves towards a transitional phase. ITM might consider approaches for delegation and deputizing authority within departments, and even at its institutional level, for the administration of research.

Two of the research units exhibit a strong emphasis on disease area expertise, indicating a specialized focus within specific research domains. Building on the experience gained from its creation of the ORT, there is potential for more cross-cutting expertise, especially at the senior level. In keeping with the institute's systems thinking philosophy, there is an opportunity to explore a more interdisciplinary structural organization, considering the emerging understanding of complexity and multicausality in health.

ZAP-designated areas of expertise are highly specific, which brings risks if these topics go “out of fashion”. ITM should have a mitigation strategy. One unit-one ZAP, is also a very rigid type of structure and, in order to attract the best people, a more flexible strategy may be warranted, allowing researchers to create, develop and expand ideas without undue constraints. Staff turnover appears to be seen mainly as a risk by management, whereas it might be more important to see that it creates opportunities to spur new ideas and personnel.

ITM has been proactive in succession planning, particularly in anticipation of several upcoming retirements. This is a good sign for organizational continuity and transition of knowledge and leadership responsibilities.

Challenges arise as senior staff may be stretched thin with administrative, teaching, and partnership responsibilities, potentially hindering opportunities to strengthen global research partnerships. Some of these constraints may be alleviated through increased funding outlays, which could help in fully unleashing ITM's research impact.

While recognizing the complexity of the proposed strategic plan (and especially the focus on interdepartmental research initiatives), some additional level of detail and transparency in the presentation of the budget may provide a clearer rationale and alignment between the different research initiatives and proposed expenses.

4.6 Monitoring performance

ITM has demonstrated notable success across all Key Performance Indicators (KPIs) in the current funding period covered by the covenant 2020-2024. In particular, the institute has performed exceptionally well in the area of attracting external competitive funding.

It should be noted that it remains a challenge for the scientific community as a whole to appropriately assess scientific excellence. More KPIs may be advanced on IDEAS (which is one of the pillars of ITM's research strategy in the current funding period). In the coming funding period as the two that have been suggested by ITM to be retained may not be the most appropriate ones to reflect the excellence of the organisation. ITM is currently active in exploring a more

heterogeneous approach to assessing excellence, including more qualitative indicators, while also taking recent recommendations of the Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA) into account. A firm set of KPIs should be established from the outset to ensure that progress in performance can be adequately assessed, and used, to inform not only ITM, but also its multiple stakeholders and funders.

4.7 Recommendations

For ITM:

1. Enhanced attention to mature partnerships appears to be an appropriate strategy but will need to ensure that efforts are commensurate with value created.
2. The P3 (pathogen, patients, populations) approach which focuses on forming interdisciplinary cross-department teams is appreciable and must be advanced.
3. Clarity regarding academic career pathways is lacking. This may also be a comparative disadvantage for ITM in a landscape dominated by universities and would bear further exploration by senior leadership.
4. ITM might consider approaches for delegation and deputizing authority within departments, and even at its institutional level, for the administration of research.
5. A more flexible organisational strategy for research units may be warranted, allowing researchers to create, develop and expand ideas without undue constraints.
6. A firm set of KPIs should be established from the outset to ensure that progress in performance can be adequately assessed, and used, to inform not only ITM, but also its multiple stakeholders and funders.

For EWI:

1. Some of the constraints currently experienced by senior staff may be alleviated through increased funding outlays, which could help in fully unleashing ITM's research impact. Ideally, such funding would be flexible and deployed at the discretion of the ITM leadership as it seeks to achieve greater interdisciplinary and cross-departmental collaboration.
2. Current funding limitations present challenges, impacting the optimization of laboratory and data management infrastructures essential for maintaining high performance standards. Laboratory and data management infrastructures require sustained, and arguably additional, core support to ensure best practices and to accelerate research innovation.
3. Support from the Flemish government into further upscaling the transformational HI4A initiative would be well considered as it appears underfinanced now. There is a strong

investment case to be made here and further recruitment of qualified personnel may be necessary.

Annex 1 – Panel programme

April 22	Session	Participants
08:45 – 09:00	Arrival at ITM	
09:00 – 09:15	Kick-off day 1: Welcome	Experts + consultant (observer) EWI evaluation unit Representatives of ITM
09:15 – 10:15	Presentation of the role and position of ITM in the Flemish Science & Innovation landscape and the future vision on ITM of the Flemish government	Experts + consultant (observer) Steering committee + EWI evaluation unit
10:15 – 10:30	<i>Coffee break</i>	
10:30 – 12:15	Presentation of ITM ex-post self-evaluation 2019-2024 and ex-ante strategy 2025-2029	Experts + consultant (observer) Representatives of ITM
12:15 – 12:45	<i>Wrap up and discussion experts</i>	Experts + consultant (observer)
12:45 – 14:00	<i>Lunch break and 20' Tour of the ITM-premises</i>	Experts + consultant (observer) EWI evaluation unit
14:00 – 15:45	Focus session 1: Research and valorisation strategy and its organisation model + pathways for the future	Experts + consultant (observer) Representatives of ITM
15:45 – 16:00	<i>Coffee break</i>	
16:00 – 17:30	Focus session 2: Strategic challenges and future growth scenarios for ITM	Experts + consultant (observer) Representatives of ITM
17:30 – 18:15	<i>Wrap up and discussion experts</i>	Experts + consultant (observer)

April 23	Session	Participants
08:45 – 09:00	Kick-off day 2: welcome back, brief overview programme day	Experts + consultant (observer) EWI evaluation unit
09:00 – 10:30	Focus session 3: The position and ambitions of ITM in its research and innovation ecosystem	Experts + consultant (observer) Representatives of ITM
10:30 – 10:45	<i>Coffee break</i>	
10:45 – 12:00	Focus session 4: ITM as a workplace for researchers - 360° review by junior/senior researchers	Experts + consultant (observer) ITM researchers
12:00 – 12:45	Wrap up and discussion experts	Experts + consultant (observer)
12:45 – 14:00	<i>Lunch break (closed session, without representatives of ITM)</i>	Experts + consultant (observer) OV-evaluation commission EWI evaluation unit Representative (AHOVOKS)
14:00 – 15:30	Drafting SWOT, first conclusions and recommendations	Experts + consultant (observer)
15:30 – 15:45	<i>Coffee break</i>	
15:45 – 16:45	Feedback towards ITM management	Experts + consultant (observer) Representatives of ITM
16:45 – 17:30	Feedback towards steering committee for the evaluation	Experts + consultant (observer) Steering committee OV-evaluation commission
17:30 – 17:40	<i>Short break</i>	
	Wrap up and division of tasks with respect to the finalisation of the expert panel report	Experts + consultant (observer) EWI evaluation unit