



Evaluatie van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van Vlerick Business School (2020-2024)

Managementsamenvatting (publieke versie) | 9 juli 2024

IDEA 
CONSULT thinking ahead

member of

IDEAGROUP

Dit rapport is geschreven door:

Isabelle De Voldere
Carlo Vuijlsteke
Alban Pols

IDEA Consult
Jozef II-straat 40 B1
1000 Brussel

T: +32 2 282 17 10
info@ideaconsult.be
www.ideaconsult.be

In opdracht van

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



1 / Managementsamenvatting

1.1. Over Vlerick Business School

Vlerick Business School (verder afgekort als 'VBS') werd in 1953 opgericht door Professor Baron André Vlerick en startte als een 'seminarie voor productiviteitsstudie en -onderzoek' aan de toenmalige Rijksuniversiteit Gent (nu Universiteit Gent en verder afgekort als 'UGent'). Sinds 1999 werkt VBS volledig onafhankelijk, zowel operationeel als financieel. In datzelfde jaar werd ook het internationale MBA-programma van de Katholieke Universiteit Leuven (verder afgekort als 'KU Leuven') opgenomen in VBS en tekende de school, die toen 'Vlerick Leuven Gent Management School' heette, een samenwerkingsakkoord met de UGent en KU Leuven. Dit samenwerkingsakkoord met de twee peteruniversiteiten duidt VBS aan als een **businessschool die masteropleidingen aanbiedt in het kader van postinitieel¹ onderwijs**. De huidige naam 'Vlerick Business School' werd gelanceerd in 2012 en in 2013 werd een campus in Brussel geopend naast de reeds bestaande campussen in Leuven en Gent. VBS streeft ernaar ondernemerschap te bevorderen en management te professionaliseren door het uitvoeren van relevant wetenschappelijk onderzoek en het aanbieden van managementcursussen. VBS streeft er ook naar om internationaal erkend te worden als businessschool en onderzoeksinstelling. In de Financial Times (FT) European Business School ranking staat VBS op de eerste plaats voor managementopleidingen in België en in de top 40 van Europa.

¹ In het gecodificeerd Decreet van 11 oktober 2013 betreffende het hoger onderwijs ('Codex Hoger Onderwijs') wordt postinitieel onderwijs in artikel I.3. (51°) gedefinieerd als: 'de opleidingen die leiden tot een graad van master en waarvoor de inschrijving primair openstaat voor personen die reeds in het bezit zijn van een graad van master. Personen die niet in het bezit zijn van een graad van master kunnen toegelaten worden na een intakegesprek waarin de instelling peilt naar de motivatie en de wetenschappelijke affiniteit van de student en naar de aard van de beroepservaring.' Zie ook: <https://codex.vlaanderen.be/PrintDocument.ashx?id=1023887&datum=&geannoteerd=false&print=true#H1064699>

Profielschets van VBS

Kenmerk	Beschrijving
Missie	VBS is een academische, internationale businessschool die een substantiële bijdrage wil leveren aan de professionalisering van management en het stimuleren van ondernemerschap. VBS wil deze missie bereiken door het uitvoeren van academisch onderzoek en het aanbieden van (postinitieel) managementonderwijs.
Strategische doelstellingen m.bt. onderzoek	▶ Academische excellentie: VBS zal inzetten op het uitbouwen van academisch onderzoek teneinde het excellentieniveau te vrijwaren. ▶ Internationalisatie: VBS zal verder inzetten op het internationaliseren van haar onderzoek. ▶ Strategische samenwerkingsovereenkomsten: VBS zal verder inzetten op strategische samenwerkingsovereenkomsten teneinde onderzoeks- en innovatiecapaciteit te vrijwaren. ▶ Impact: VBS zal verder inzetten op het creëren van impact met haar onderzoek in de academische en brede gemeenschap. ▶ Open Science: VBS zal bijdragen aan de doelstellingen rond Open Science, zoals werd gedefinieerd door de Vlaamse overheid
Opdracht/kerntaken	Het gecodificeerd decreet van 11 oktober 2013 betreffende het hoger onderwijs (Codex Hoger Onderwijs) erkent (in art. II. 19) als opdracht van VBS: het verstrekken van postinitieel onderwijs, het verrichten van wetenschappelijk onderzoek en het verstrekken van wetenschappelijke dienstverlening op het gebied van de managementwetenschappen. Wat dit laatste betreft, omvat de dienstverlening die VBS verstrekt, ook doctoraatsverhandelingen met het oog op het behalen van de academische graad van doctor aan een Vlaamse of buitenlandse universiteit.
Focusdomeinen	▶ VBS hanteert officieel twee focusdomeinen die schoolbreed worden gehanteerd, met name Entrepreneurship en Digital Transformation. Daarnaast is een derde focusdomein rond Sustainability in opmars.
Belangrijke research units/areas²	▶ Accounting & Finance ▶ Entrepreneurship, Governance & Strategy ▶ Marketing ▶ People & Organisation ▶ Technology & Operations Management
Kerncijfers (2023)	▶ Jaarlijkse omzet van ca. 45 miljoen euro ▶ 92 doctoraatsstudenten

² VBS gebruikt zowel de term 'unit' als 'area' om haar interne onderzoeksafdelingen te beschrijven. Verder gebruikt VBS ook de termen 'Research Centres' en 'Centres for Excellence'. Zowel Research Centres als Centres for Excellence zijn entiteiten om samen met partners aan onderzoek te werken. De Centres for Excellence zijn een specifiek type van Research Centres waarbij VBS bepaalde verwachtingen heeft qua schaal, academische output, onderzoek en activiteiten. Zowel Research Centres als Centres for Excellence streven naar onderzoek in een bepaald (al dan niet niche) domein.

Kenmerk	Beschrijving
	▶ 49 faculty-leden³ (210 personeelsleden in totaal) ▶ 590 MBA- en masterstudenten uit 49 landen ▶ 6.405 deelnemers aan managementopleidingen ▶ 25.560 alumni in 99 landen

1.2. Beleidscontext van de evaluatie

De Codex Hoger Onderwijs wijst VBS (samen met de Antwerp Management School (AMS) en het Instituut voor Tropische Geneeskunde (ITG)) aan als instelling voor postinitieel onderwijs (cf. supra). De Codex Hoger Onderwijs bepaalt ook dat dergelijke instellingen onder bepaalde voorwaarden een tegemoetkoming in de exploitatiekosten kunnen krijgen van de Vlaamse overheid. Hiervoor wordt een beheersovereenkomst met een looptijd van vijf jaar afgesloten met de Vlaamse Regering (met opvolging vanuit het beleidsdomein Onderwijs en Vorming – verder afgekort als 'OV').

In april 2020 werd een beheersovereenkomst gesloten tussen VBS en de Vlaamse Gemeenschap voor de periode 2020-2024, hierna de OV-beheersovereenkomst genoemd. De evaluatie van de uitvoering van deze vijfjarige OV-beheersovereenkomst werd uitgevoerd in de eerste helft van 2024. Ze maakt strikt genomen *geen* deel uit van deze evaluatieopdracht, maar beide evaluaties vonden wel plaats in maximale afstemming om kruisbestuiving tussen beide te verzekeren.

Artikel 61 van het W&I-decreet bepaalt dat de Vlaamse overheid binnen de perken van de begrotingskredieten jaarlijks een subsidie (boven op de OV-subsidie) ter beschikking kan stellen aan de instellingen voor postinitieel onderwijs voor de uitvoering van wetenschappelijk onderzoek. VBS ontvangt een dergelijke subsidie sinds 2008, steeds onder de voorwaarden van een meerjarig convenant tussen de Vlaamse Gemeenschap (met opvolging vanuit het (voormalige) beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie⁴ - verder afgekort als 'EWI'). Dit convenant (verder EWI-convenant genoemd) legt de wederzijdse rechten en plichten vast, de modaliteiten waaronder de subsidie zal worden uitbetaald, de wijze van rapportering alsook de wijze waarop het convenant zal worden geëvalueerd.

Een eerste EWI-convenant tussen VBS en de Vlaamse Gemeenschap werd afgesloten voor de periode 2008-2012 en een tweede voor de periode 2013-2018. Dit tweede convenant werd met één jaar verlengd tot eind 2019. In april 2020 werd na een evaluatie in de eerste helft van 2019 het huidige EWI-convenant tussen VBS en de Vlaamse Gemeenschap goedgekeurd voor de periode 2020-2024.

Artikel 63 van het W&I decreet bepaalt dat de onderzoeksprestaties van de instellingen voor postinitieel onderwijs geëvalueerd moeten worden voordat het lopende convenant afloopt en dat daarbij de vooraf vastgestelde strategische en operationele doelstellingen en indicatoren in ogenschouw moeten worden genomen. Het afsluiten van en de voorwaarden voor een (eventueel) nieuw convenant zijn mede afhankelijk van de uitkomst(en) van deze evaluatie.

³ Onder faculty verstaat VBS assistent-professoren, associate professoren, professoren en professoren in management practice (voor deze laatste categorie gelden andere verwachtingen dan voor de andere types – het gaat om professoren die andere types van onderzoek verrichten, andere types van output creëren en soms een hogere onderwijslast hebben). We gebruiken in dit rapport verder de term 'faculty' om alle categorieën aan te duiden.

⁴ De Vlaamse Regering besliste om de beleidsdomeinen 'Economie, Wetenschap en Innovatie', 'Werk en Sociale Economie' en 'Landbouw en Visserij' samen te voegen tot één domein. Het nieuwe beleidsdomein kreeg de naam 'Werk, Economie, Wetenschap, Innovatie, Landbouw en Sociale Economie' of afgekort WEWILS en ging van start op 1 januari 2024.

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

Het doel van deze evaluatie is, in lijn met het convenant en het W&I-decreet, de werking en het functioneren van VBS te analyseren in het kader van haar wetenschappelijke onderzoeksopdracht en tegen het licht van de lokale en ruimere context waarin ze opereert. Onderstaande tabel vat het voorwerp van deze opdracht samen vanuit een dubbele focus: enerzijds wordt een ex-postperspectief gehanteerd om terug te kijken naar de prestaties tijdens de huidige convenantsperiode (2020-2024), terwijl de analyse van het ontwerp van strategisch plan 2025-2029 een ex-anteperspectief vergt.

De coördinatie van de evaluatie van de onderzoeksopdracht van VBS gebeurde door het Departement EWI en de evaluatie-opdracht werd toegewezen aan de firma IDEA Consult⁵. De evaluatie werd uitgevoerd in de periode januari-juli 2024. Conform de evaluatiepraktijk die het Departement EWI hanteert, werd de evaluatie begeleid door een stuurgroep, samengesteld en voorgezeten door de evaluatiecel van het Departement EWI. De rol van de stuurgroep was zowel het bewaken van de kwaliteit als de voortgang van de evaluatie van (de onderzoeksopdracht van) VBS, evenals erop toe te zien dat de uitvoering van de opdracht resulteert in concrete aanbevelingen. Gedurende de evaluatie heeft IDEA Consult verschillende keren de aanpak en de voortgang ervan besproken met de stuurgroep en heeft de stuurgroep zowel commentaar geleverd op de ontwerprapportage als deze finaal gevalideerd. Verder heeft VBS conform eerder vermelde evaluatiepraktijk ook de kans gekregen om de ontwerprapportage na te lezen en dit met het oog op de verbetering van materiële fouten. De aldus vastgestelde fouten werden verbeterd alvorens de rapportering te finaliseren.

Ex-postevaluatie (2020-2024)	Ex-ante-evaluatie (2025-2029)
Systeembenadering <i>Horizontale dimensie doorheen de evaluatievoorwerpen</i> Inpassing in en bijdrage tot de doelstellingenkaders op verschillende niveaus (waaronder: Vlaamse W&I-beleid, EWI-beleid (o.a. inzake wetenschapscommunicatie, Open Science en Open Data), Vlaams beleid (in het bijzonder inzake OV, Visie 2050, Vizier 2030), EU-doelstellingen (algemeen en Europese ontwikkelingen op het vlak van 'evidence-informed policy making', kennisvalorisatie, research assessment en attractieve onderzoekscarrières)).	

⁵ De evaluatieopdracht werd toegekend via een aanbestedingsprocedure (getiteld: 'Specifieke opdrachten in het kader van de evaluatie van de (wetenschappelijke) onderzoeksopdracht van Vlerick Business School' en nader omschreven in het opdrachtbestek met nummer EWI-2023-08).

Ex-postevaluatie (2020-2024)	Ex-ante-evaluatie (2025-2029)
Strategie, resultaat en impact ▶ Analyse en beoordeling van de wijze waarop VBS haar missie, strategische en operationele doelstellingen en aanvullende opdrachten werden vervuld (of nog vervuld zullen worden tegen eind 2024) en dit zowel in functie van het EWI-convenant als van het ruimere beleidskader ▶ Analyse en beoordeling van de onderzoeksprestaties en -resultaten van VBS en dit minstens wat de behaalde resultaten op de KPI's betreft ▶ Analyse en beoordeling van de wetenschappelijke, economische, maatschappelijke, beleidsmatige en internationale impact van de (onderzoeks)activiteiten van VBS ▶ De evolutie die VBS heeft doorgemaakt sinds de vorige evaluatie (2019) en de wijze waarop rekening werd gehouden met de conclusies en aanbevelingen van deze evaluatie Governance en financieel ▶ Analyse en beoordeling van de werking en governance van VBS ▶ Financiële analyse van de aanwending van de subsidies en in het bijzonder van de financiële opstap en de mate waarin (externe) financiering is aangetrokken Ruimer beleidskader en ecosysteem ▶ Rol, positie en meerwaarde van VBS in het ruimere beleidskader en ten aanzien van andere actoren en/of beleidsinstrumenten (m.b.t. onderzoek en innovatie, maar ook inzake relatie onderwijs-onderzoek) ▶ Samenwerking met andere partijen en in het bijzonder (Vlaamse en internationale) kennisinstellingen, het bedrijfsleven, middenveld, publieke organisaties en de Vlaamse overheid ▶ Impact /gevolgen van de evoluerende en maatschappelijke en beleidsmatige context en in het bijzonder de COVID-19-pandemie	Beoordeling toekomstvisie ▶ Analyse en beoordeling van het ontwerp van beleidsplan 2025-2029 van VBS: ▶ Strategie, doelstellingen, ambities en prestaties ▶ Toekomstige werking, aansturing en opvolging ▶ Financiële implicaties ▶ Wetenschappelijke, economische, maatschappelijke, beleidsmatige en internationale ambities en vooropgestelde paden naar impact ▶ Toekomstplannen van VBS versus Vlaamse beleidsambities/kennisbehoeften voor de toekomst ▶ Toekomstige rol, positie en meerwaarde van VBS in het ruime beleidskader, met focus op onderzoek en innovatie, maar ook ruimer naar andere beleidsdomeinen, rekening houdende met opdrachten van VBS

Ex-postevaluatie (2020-2024)	Ex-ante-evaluatie (2025-2029)
Aanbevelingen en conclusies ▶ SWOT-analyse ▶ Conclusies en aanbevelingen voor VBS ▶ Conclusies en aanbevelingen voor de Vlaamse overheid	

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

- ▶ Documentanalyse;
- ▶ Diepte-interviews;
- ▶ Netwerkanalyse;
- ▶ Benchmark met drie internationale businessscholen (Cranfield School of Management (Verenigd Koninkrijk), European School of Management and Technology (Duitsland) en SDA Bocconi School of Management (Italië));
- ▶ Bibliometrische analyse (door het Expertisecentrum voor Onderzoek & Ontwikkelingsmonitoring, afgekort als ECOOM⁶);
- ▶ Beoordeling door een internationaal expertenpanel.

1.4. Conclusies van de evaluatie

Opvolging aanbevelingen vorige evaluatie door VBS (2019)

Drie aanbevelingen aan VBS uit de vorige evaluatie van de onderzoeksopdracht van VBS werden volledig opgevolgd. Een eerste aanbeveling was gerelateerd aan het voeren van een dialoog over de internationale positionering van (het onderzoek van) de school. Met een toekomstgerichte strategie-oefening werkte VBS aan een inclusief dialoogtraject waarin de internationale positionering ook naar voren werd geschoven als een van de vier hoofdprioriteiten (naast het integreren van duurzaamheid, het innoveren in digitaal leren en het waarmaken van de eigen waardepropositie). In een tweede aanbeveling werd gesuggereerd om verder werk te maken van een Commissie voor Wetenschappelijke Integriteit en formeel aan te sluiten bij de Vlaamse Commissie voor Wetenschappelijke Integriteit (VCWI). VBS heeft zich intussen aangesloten bij het VCWI. Een derde aanbeveling ging over het bewaken van de bijdrage van Doctor in Business Administration (DBA)-studenten aan het academisch profiel van de businessschool. Alle doctoraatsstudenten, ongeacht de specifieke titel die ze zullen behalen, moeten voldoen aan de doctoraatsregels van KU Leuven of UGent (en voor het DBA-programma, aan de regels van beide instellingen, vermits het om een gezamenlijk doctoraatsdiploma gaat).

Verder werden drie andere aanbevelingen gedeeltelijk opgevolgd. De suggestie om de interne organisatie op het gebied van onderzoek te vereenvoudigen en nog meer focus te creëren is nog steeds aan de orde. De structuur van de interne organisatie lijkt nog niet te zijn vereenvoudigd. Echter, om meer inhoudelijke focus te creëren, worden alle onderzoekers aangemoedigd om hun onderzoek te concentreren op de zogenaamde 'focusdomeinen' Digital Transformation en Entrepreneurship (en Sustainability als opkomend derde domein) naast het werk in hun specifieke onderzoeksdomeinen. Er werd ook aanbevolen om een meer expliciete

⁶ <https://www.ecoom.be>

internationaliseringsstrategie te ontwikkelen. VBS deed een toekomstgerichte strategie-oefening op het niveau van de school, met de nadruk op internationalisering. Het is echter (nog) niet duidelijk hoe synergieën tussen de uitkomst van deze oefening en de onderzoeksstrategie tot stand gebracht worden. Tot slot werd aan VBS aanbevolen om het ontwerp van strategisch plan 2020-2024 aan te vullen met een analyse van de (toekomstige) ontwikkelingen in het vakgebied van de managementwetenschappen en hoe VBS hier aansluiting bij kan houden. VBS volgt de grote uitdagingen waarmee organisaties en de maatschappij in het algemeen geconfronteerd worden en probeert deze te vertalen in haar onderzoeksstrategie, zonder het domein van de managementwetenschappen als dusdanig expliciet te analyseren.

Aansluiting op de Vlaamse beleidsprioriteiten

In lijn met de uitkomsten van een toekomststrategie-oefening die VBS in 2022 ondernam, kiest VBS ervoor om twee focusdomeinen - 'Entrepreneurship' en 'Digital Transformation' – binnen haar onderzoek te hanteren en schuift ze 'Sustainability' naar voren als een derde (toekomstig) focusdomein (zij het dat dit nog niet 'officieel' is aangenomen als derde focusdomein van de school). Hiermee sluit VBS aan bij belangrijke thema's voor de Vlaamse overheid, zoals kennisontwikkeling als drijvende kracht en het verderzetten van de transitie naar een meer duurzame en circulaire economie; thema's die ook benadrukt worden in 'Visie 2050' van de Vlaamse overheid. In lijn met Visie 2050 en zoals in het convenant bepaald heeft VBS ook verschillende initiatieven genomen in de periode 2019-2023 om Open Science en wetenschapscommunicatie te promoten en te versterken. De netwerkanalyse die gebeurde in het kader van deze evaluatie toont aan dat VBS actief partnerschappen aangaat met belanghebbenden uit elk domein van de quadruple helix, een aanpak die ook wordt vooropgesteld in het regeerakkoord 2019-2024 van de Vlaamse Regering om het Vlaamse innovatie-ecosysteem te versterken. Het internationale expertenpanel is van oordeel dat VBS hiermee een unieke sleutelrol opneemt in het Vlaamse onderzoeks- en innovatielandschap. Op basis van interviews met beleidsmakers en belanghebbenden lijkt er een algemeen positief oordeel te zijn over de manier waarop VBS bijdraagt aan de verschillende Vlaamse beleidsdoelstellingen met betrekking tot economie, wetenschap en innovatie en aan academische excellentie. Geïnterviewde belanghebbenden verwachten niet dat VBS, als relatief kleine businessschool vergeleken met andere businessscholen in het buitenland, in staat is om op alle trends en evoluties in te spelen. Zij stellen voor om een gerichte aanpak te behouden. Een meer gestroomlijnde verbinding van alle onderzoeksthema's rond de drie focusdomeinen is in die zin een positieve stap voorwaarts.

Eigentijdse en engagerende onderzoeksstrategie

Sinds 2011 heeft VBS een duidelijke en motiverende onderzoeksstrategie ontwikkeld, gebaseerd op vier pijlers: Nauwkeurigheid, Relevantie, Bereik en Verantwoordelijkheid – door de school vaker in het Engels gebruikt als Rigour, Relevance, Reach en Responsibility. Deze strategie biedt een helder kader en richting voor onderzoekers. Verschillende geïnterviewde belanghebbenden getuigden dat deze strategie echt leeft binnen de school. De goedkeuring van het Vlerick Onderzoekscharter, het lidmaatschap van het Responsible Research in Business & Management (RRBM) netwerk en de erkenning door VBS van de Vlaamse Commissie voor Wetenschappelijke Integriteit (VCWI) als adviesorgaan zijn positieve elementen die de wens van VBS aantonen om haar academische kwaliteit voortdurend te verbeteren en tonen dat VBS echt geëngageerd is om de pijler 'Nauwkeurigheid' (Rigour) van haar onderzoeksstrategie te verbeteren. Een aandachtspunt is wel in hoeverre de onderzoeksstrategie bijdraagt aan (de realisatie van) de algemene toekomststrategie van VBS die in 2022 werd vernieuwd en sterk de nadruk legt op (onder andere) de verdere internationalisering van de school en het incorporeren van duurzaamheid als focusdomein binnen de hele school. Het is nog niet duidelijk hoe de synergie tussen de algemene strategie en de onderzoeksstrategie tot stand gebracht zal worden om deze prioriteiten te verwezenlijken.

Complexe organisatie van VBS-onderzoek

Vanuit het oogpunt van een buitenstaander (ook het internationale expertenpanel merkt dit op) blijft de organisatie van het onderzoek vrij complex (wat ook een aandachtspunt was in de vorige evaluatie van 2019) en het gebruik van verschillende terminologie in de communicatie over en in de interne organisatie van research units/areas en onderzoeksdomeinen, maakt het er niet eenvoudiger op. In plaats van de structuur te vereenvoudigen (een aanbeveling in de vorige evaluatie), werd ervoor geopteerd om de bestaande entiteiten te aligneren op de focusdomeinen ('Entrepreneurship' en 'Digital Transformation' – zie hoger). Ondanks de complexiteit, leken geïnterviewde belanghebbenden niet echt problemen te hebben met de bestaande organisatiestructuur. Wel genereert het veel interne communicatiekanalen (die momenteel allemaal complementair aan elkaar zijn) en werd aangegeven dat het beter is om in de toekomst geen extra communicatiekanalen meer toe te voegen in de organisatie.

Valorisatie en communicatie van onderzoek in lijn met de overheidsdoelstellingen

Als kleinere businessschool, vergeleken met buitenlandse businessscholen, lijkt VBS momenteel te doen wat het kan om haar onderzoek te valoriseren en te communiceren in lijn met de overheidsdoelstellingen. De inspanningen die VBS doet om de toepassing van Open Science-principes te promoten bij onderzoekers, de aanwerving van een nieuwe Open Science-coördinator binnen de Research Dean's Office en de implementatie van een Current Research Information System (CRIS) zijn positieve voorbeelden van de manier waarop de school deze doelstellingen nastreeft. VBS werkt aan de bredere valorisatie en communicatie van onderzoek door presentaties op conferenties, workshops en bedrijfsevents die in eerste instantie gericht zijn op academici en het bedrijfsleven. Voorlopig lijkt er weinig geïnvesteerd te worden in communicatie over de impact van VBS-onderzoek. Hier liggen zeker nog groeimogelijkheden, wat ook door het internationale expertenpanel wordt opgemerkt. Voor internationale communicatie heeft VBS sinds 2022 een extern PR-bureau ingeschakeld. Zowel door de geïnterviewde belanghebbenden als door het expertenpanel wordt VBS nog voornamelijk als een 'Vlaamse' businessschool gepercipieerd.

Verdere uitbreiding van de onderzoeksondersteuning

In de voorbije jaren heeft VBS de onderzoeksondersteuning in de school verder versterkt. De Research Dean's Office werd uitgebreid met een Open Science-coördinator, een onderzoekskoördinator en een DBA-coördinator. Het illustreert het engagement van de school om een volwaardige academische businessschool te zijn. Geïnterviewde belanghebbenden zijn erg blij met deze versterking, maar geven tegelijk aan dat de werkdruk van de Research Dean's Office nog steeds aanzienlijk is.

Versterking van loopbaanondersteuning voor onderzoekers

VBS heeft de afgelopen periode stappen gezet om de loopbaan van faculty te diversifiëren en beter op te volgen. VBS heeft ook veranderingen doorgevoerd in het beloningssysteem, o.a. met meer aandacht voor het verlonen van onderzoeksprestaties. In overeenstemming met het EWI-convenant heeft de school haar diversiteitsstrategie expliciet gemaakt en verschillende acties opgezet om deze te implementeren. Terwijl het aantal onderzoekers en faculty in de periode 2019-2023 min of meer stabiel is gebleven, is het aantal doctoraats- en DBA-studenten meer dan verdubbeld, een gevolg van de investeringen van VBS in doctoraatsonderzoek (zowel via de EWI-subsidie als via samenwerkingsverbanden met ondernemingen) in de huidige convenantsperiode. Een aandachtspunt is dat er in de toekomst maatregelen genomen moeten worden om ervoor te zorgen dat er een voldoende evenwicht blijft tussen het aantal faculty dat doctoraatsstudenten kan begeleiden en het groeiende aantal studenten. Om haar toekomstambities waar te kunnen maken, zal het aantrekken van beloftevolle (internationale) faculty nodig zijn. Bij het aantrekken van nieuwe (internationale) faculty zal er ook over gewaakt moeten worden dat deze zich het DNA en de ondernemende cultuur van VBS vlot eigen kunnen maken.

Kwetsbaar financieringsmodel voor onderzoek

De totale onderzoeksinkomsten van VBS stegen van 6.046.284 euro in 2020 tot 7.610.833 euro in 2023. De onderzoeksuitgaven waren echter steeds hoger dan de onderzoeksinkomsten, wat resulteerde in een jaarlijks tekort dat gefinancierd moest worden met andere VBS-inkomsten. Een aandachtspunt is de vraag in hoeverre dit bedrijfsmodel duurzaam is voor de toekomst. Hoewel de EWI-subsidie aanzienlijk is verhoogd van 489.000 euro (2020) naar 739.000 euro (vanaf 2021), dekt deze een bescheiden 7 tot 11% van het jaarlijkse onderzoeksbudget. Het is lovenswaardig dat VBS, in een steeds competitiever financieringslandschap en gezien de economische en geopolitieke context, haar onderzoeksinkomsten uit ondernemingen heeft kunnen behouden en verhogen. Maar verdere diversifiëring van inkomstenbronnen is nodig en wordt ook door het expertenpanel aanbevolen. Zoals VBS suggereert, en met de versterking van de Research Dean's Office, is het optimaliseren van de ondersteuning van onderzoekers bij het aanvragen van onderzoeksfinanciering via (inter)nationale/regionale financieringskanalen een kans die VBS niet mag missen om haar inkomstenbronnen voor onderzoek verder te diversifiëren.

Unieke wisselwerking met bedrijfsleven voor onderzoek

Uit de netwerkanalyse blijkt dat VBS actief samenwerkt met belanghebbenden die de vier types actoren van de quadruple helix vertegenwoordigen: kennisinstellingen, ondernemingen, maatschappelijke organisaties en overheidsorganisaties. VBS heeft in het bijzonder een sterke relatie met het bedrijfsleven, die door verschillende belanghebbenden (inclusief het expertenpanel) als 'uniek' werd beschouwd. Aangezien ondernemingen de belangrijkste inkomstenbron zijn voor het onderzoeksbudget, is het positief dat VBS inspeelt op de groeiende vraag naar flexibiliteit vanuit het bedrijfsleven met aangepaste samenwerkingsformules die maatwerk bieden. Geïnterviewde belanghebbenden zijn over het algemeen positief over de samenwerking tussen VBS en de twee peteruniversiteiten UGent en KU Leuven. Het opstarten van het European Scale-up Institute met internationale partners is een lovenswaardig initiatief om een grootschalige en langdurige internationale samenwerking tot stand te brengen, en VBS internationaal op de kaart te zetten. Dit kan een voorbeeld zijn voor toekomstige internationale samenwerkingsverbanden.

Ruimte voor verbetering in KPI's

Over het algemeen heeft VBS, gezien ongebruikelijke omstandigheden zoals de COVID-19-pandemie, vrij goed gepresteerd op de KPI's die zijn vastgesteld in het huidige EWI-convenant. In sommige gevallen waren de resultaten aanzienlijk beter dan vereist. Tegelijk werden sommige KPI's op basis van de jaarlijkse rapportering niet behaald. Zowel het Departement EWI als VBS uiten hun bezorgdheid over de berekeningsmethode en de vooropgestelde streefwaarden van sommige KPI's. Het is aan te bevelen om hieraan aandacht te besteden in een nieuw convenant.

Onvolledig beeld van de onderzoeksimpact van VBS

Van 2011 tot 2022 slaagde VBS erin een relatief stabiel aantal publicaties te produceren, in lijn met of zelfs hoger volgens een indicatieve vergelijking met de businessscholen uit de benchmark⁷. Over het algemeen is het aandeel internationale publicaties vrij hoog en zeer stabiel in de afgelopen jaren. Het gemiddelde aantal citaties per

⁷ Om de vergelijkbaarheid van de benchmarkinstellingen en VBS te vergroten, omvat de publicatie-output van de instellingen die ECOOM in haar analyse beschouwt alleen de output in de zeven belangrijkste onderwerpcategorieën van VBS en laat ze de publicaties op andere gebieden buiten beschouwing. De analyse houdt geen rekening met de grootte van elk instituut of het aantal onderzoekers. Aangezien de publicatiegegevens van VBS en de benchmarkinstellingen op verschillende benaderingen zijn gebaseerd, kunnen alleen indicatieve vergelijkingen worden gemaakt. Bovendien zijn de bibliometrische cijfers alleen beschikbaar voor de periode 2015-2020, terwijl deze evaluatie de periode 2020-2024 beschouwt, waarbij 2019 een overgangsjaar is met het vorige convenant.

publicatie neemt ook toe doorheen de tijd. Over de verschillende tijdsperioden heen zien we wel een toename van minder goed geciteerde tijdschriftpublicaties bij VBS. Dit suggereert dat de (wetenschappelijke) impact van VBS-publicaties afneemt. Maar zoals VBS in haar zelfevaluatie stelt, geven citaties niet altijd een volledig beeld van impact. Haar bredere impact op het bedrijfsleven en de samenleving beschrijft VBS hoofdzakelijk door het aantal samenwerkingen dat de school heeft gehad met belanghebbenden en het aantal presentaties/deelnames aan disseminatie-activiteiten. Het illustreren van impact van VBS-onderzoek lijkt nu vooral outputgericht en op de academische wereld gericht te zijn, terwijl impact ook breder kan geïllustreerd worden door in kaart te brengen wat er veranderd is bij de verschillende doelgroepen. Dit is een aandachtspunt voor de toekomst dat ook door het expertenpanel werd opgemerkt.

Internationale benchmark

Om de onderzoeksmissie van VBS in een internationale context te positioneren en te vergelijken, werd een benchmark uitgevoerd ten opzichte van de volgende drie andere businessscholen die in overleg met de evaluatiestuurgroep en VBS werden geselecteerd: (1) Cranfield School of Management (CSM, Verenigd Koninkrijk), (2) SDA Bocconi School of Management (Italië) en (3) European School of Management and Technology (ESMT, Duitsland).

Op het vlak van onderzoeksprofiel bestrijkt VBS vergelijkbare domeinen als de andere drie benchmarkinstellingen, maar sommige van de andere instellingen richten zich daarnaast ook op zeer aparte maar specifieke onderwerpen. In de Financial Times (FT) ranking staat VBS (# 31) voor CSM, maar na Bocconi en ESMT. In 2023 en vergeleken met 2019 daalt VBS 9 plaatsen in de FT ranking, Bocconi 2, ESMT 9 en CSM 7. Vergeleken met de benchmarkinstellingen heeft VBS het laagste percentage aan internationale faculty. ESMT en CSM scoren beduidend hoger. Wat betreft wetenschappelijke impact blijkt indicatief⁸ uit de ECOOM-analyse⁹ dat VBS publiceert in minder frequent geciteerde tijdschriften dan de benchmarkinstellingen¹⁰. Vergelijkingen in verband met (de samenstelling van) het onderzoeksbudget en bredere impact kunnen niet gemaakt worden, omdat de benchmarkinstellingen hierover geen informatie willen vrijgeven. In het algemeen echter, en vergelijkbaar met VBS, financieren de drie benchmarkinstellingen hun onderzoek via een combinatie van nationale en internationale publieke en private bronnen en benadrukken ze in gelijke mate de (wereldwijde) toename van de concurrentie voor financiering.

Toekomststrategie voor onderzoek mist wervende onderbouwing

In haar toekomstplannen kiest VBS resoluut voor een Europese toppositie als toonaangevende businessschool, met de ambitieuze doelstellingen om op 10 jaar tijd te verdubbelen in omvang en maatschappelijke impact én om te streven naar een top 15-notering in de Financial Times European Business Schools ranking. Het ontwerp van beleidsplan 2025-2029 voorziet echter vooral een continuering van de huidige strategie en bevat weinig aanwijzingen over de manier waarop VBS deze ambities ook wil doortrekken in haar onderzoeksstrategie. In het ontwerp van beleidsplan koppelt VBS een voorgestelde set van KPI's en bijbehorende streefwaarden aan vier scenario's op basis van een mogelijke evolutie van de EWI-subsidie. De consultant stelt vast dat geen van de scenario's echt inhoudelijk voortbouwt op de toekomstambities, de bijhorende uitdagingen voor onderzoek en eraan gekoppelde financierings- en personeelsnoden. Het ontwerp van beleidsplan biedt op deze manier weinig duiding over de manier waarop een (eventueel verhoogde) EWI-subsidie (in absolute termen) echt een hefboom zou kunnen betekenen voor de verdere (significante) groei van VBS als internationale academische

⁸ Aangezien de publicatiegegevens van VBS en de referentie-instellingen op verschillende benaderingen waren gebaseerd, kunnen alleen indicatieve vergelijkingen worden gemaakt.

⁹ In de bibliometrische analyse van ECOOM werd ook TIAS School for Business and Society meegenomen, maar deze instelling is niet meegenomen als benchmarkinstelling in deze evaluatie.

¹⁰ Zie voetnoot 8.

businessschool. Tegelijkertijd pleiten geïnterviewde belanghebbenden ervoor dat de Vlaamse overheid, samen met VBS, hoog mikt en, met de ambitie om Vlaanderen op de kaart te zetten als topregio in wetenschap, technologie en innovatie, ernaar streeft om minstens één businessschool in een Europese toppositie te krijgen. Het expertenpanel onderschrijft dat deze ambitie nog meer en sterker onderzoek zal vergen van VBS, en dat een sterkere (financiële) ondersteuning vanuit de Vlaamse overheid hiervoor meer dan wenselijk is.

1.5. SWOT-analyse

Onderstaande tabel vat de voornaamste sterktes en zwaktes van VBS samen, alsook de opportuniteiten die in de toekomst kunnen worden benut en risico's die in de komende periode niet over het hoofd mogen worden gezien door VBS en de Vlaamse overheid. Deze SWOT-analyse is gebaseerd op alle informatie die de consultant tijdens de evaluatie heeft verzameld, met name uit de documentenanalyse, de interviews en het advies van het expertenpanel.

Sterktes	Zwaktes
▶ Zowel geïnterviewde belanghebbenden als het expertenpanel prijzen de excellentie van VBS op het vlak van onderzoek, naamsbekendheid en reputatie in Vlaanderen, wat van VBS een aantrekkelijke werkomgeving maakt voor binnen- en buitenlandse faculty en doctoraatsstudenten. Verschillende faculty-leden zijn erkend als autoriteiten in hun vakgebied. ▶ VBS behoort tot de top 1% van managementscholen wereldwijd die de drie AACSB-, AMBA- en EQUIS-accreditaties behaalde, wat zorgt voor internationale zichtbaarheid. Deze drievoudige accreditatie toont aan dat de school uitzonderlijke kwaliteit levert op het vlak van onderzoeksnormen, onderwijskwaliteit, de interactie tussen docenten en studenten en aantoonbare resultaten oplevert voor alumni. ▶ Er is een duidelijk geformuleerde en motiverende onderzoeksstrategie die richting en een kader biedt voor VBS-onderzoekers op het vlak van academische kwaliteit, impact en relevantie. ▶ De sterke wisselwerking en vele linken tussen het bedrijfsleven en academisch onderzoek verhogen de relevantie en impact van VBS-onderzoek en geven het ook een unieke dynamiek en DNA (het grootste deel van de faculty heeft voeling met zowel de academische wereld als de concrete bedrijfscontext) ten	▶ De grote afhankelijkheid van het bedrijfsleven voor externe financiering voor onderzoek, maakt businessscholen in het algemeen en VBS in het bijzonder (wegens het grote aandeel bedrijfsfinanciering van onderzoek) kwetsbaar voor veranderingen of onzekerheden in het bedrijfsklimaat. ▶ In de voorbije periode overstegen de kosten steeds de beschikbare middelen voor onderzoek en moeten deze aangevuld worden vanuit andere inkomstenbronnen van de school. De vraag stelt zich hoe duurzaam het huidig financieringsmodel is. ▶ VBS heeft nog geen op punt gestelde methodologie om maatschappelijke impact van onderzoek te meten en te communiceren, wat de erkenning en zichtbaarheid van de bijdrage van de school beperken. We merken op dat dit niet enkel een aandachtspunt is voor VBS, maar voor businessscholen en kennisinstellingen in het algemeen. ▶ De ambitie om van duurzaamheid een derde inhoudelijk focusdomein te maken (zowel binnen onderzoek als onderwijs), naast 'Entrepreneurship' en 'Digital Transformation' is positief. Belanghebbenden geven echter aan dat VBS hier laat op inspeelt in vergelijking met businessscholen in binnen- en buitenland en in eerste instantie een inhaalbeweging moet

opzichte van andere businessscholen in binnen- en buitenland, aldus de geïnterviewde belanghebbenden. Ook het expertenpanel bevestigt de unieke positie van VBS in het Vlaamse O&O&I-ecosysteem en ziet in de nauwe wisselwerking met het bedrijfsleven een potentieel competitief voordeel voor de school. ▶ Onderzoekers binnen VBS zijn positief over de ondernemende, open cultuur binnen de school en de ondersteunende en collaboratieve onderzoeksomgeving. ▶ De campus in Brussel is een aantrekkelijk pluspunt voor (internationale) onderzoekers en doctoraatsstudenten en draagt bij aan het internationale profiel van VBS. Belanghebbenden geven aan dat de campus een dynamische ervaring biedt in het hart van Brussel. VBS kan zo inspelen op de toegenomen aandacht van studenten voor een aantrekkelijk campusleven, met in de onmiddellijke nabijheid de beschikbaarheid van faciliteiten en van vrijetijdsactiviteiten. ▶ De toenemende diversiteit aan nationaliteiten onder faculty en onderzoekers, in combinatie met een uitgewerkt inclusiebeleid, draagt bij aan het internationale profiel van de school. ▶ Ondernemingen die met VBS samenwerken, waarderen de wisselwerking tussen academische inzichten en de praktijk, en het brede VBS-netwerk, dat kennis- en ervaringsuitwisseling met andere ondernemingen stimuleert en kansen biedt om talent aan te trekken via VBS (bijvoorbeeld via de 'Vlerick Career Days').	maken vooraleer hier ook een focusdomein van te maken. ▶ Het expertenpanel stelt vast dat slechts een klein aantal VBS-faculty het merendeel van de A*-artikelen produceert. Om de kansen op dit soort van publicaties te laten toenemen, wijst het panel in haar rapport op de noodzaak om te investeren in het aantrekken van internationale faculty in een tempo dat hoger is dan het verloop van het huidig personeel. ▶ Uit de gesprekken met stakeholders en het expertenpanel, blijkt dat VBS nog steeds in de eerste plaats als een Vlaamse eerder dan een internationale businessschool wordt gepercipieerd, ondanks het groeiend internationaal karakter van de school.
Opportunities	Bedreigingen
▶ Het versterken van de Research Dean's Office met een onderzoekskoördinator biedt mogelijkheden om de ondersteuning van onderzoekers in aanvragen bij regionale, nationale en Europese financieringskanalen (bv. VLAIO-Baekeland-mandaat, VLAIO-Innovatiemandaat, FWO-financieringsprogramma's) te optimaliseren en (nieuwe) internationale faculty (beter) wegwijs te maken in deze en andere internationale financieringskanalen.	▶ Als gevolg van internationale recessies, geopolitieke ontwikkelingen (oorlog in Oekraïne, oorlog tussen Israël en Hamas), de COVID-19-pandemie en de daaropvolgende inflatie, neemt de competitie voor en de druk op onderzoeksfinanciering toe, evenals de druk op het aantrekken van getalenteerde onderzoekers. ▶ De competitiviteit onder onderwijsinstellingen zelf is ook globaler geworden, met een

▶ De toenemende internationaliseringsgraad van het onderzoekspersoneel van VBS biedt kansen om nog meer internationaal in te zetten op de pijler 'Bereik' (Reach) en om dit groeiende internationale profiel in de positionering en communicatie van VBS ook meer uit te dragen. VBS zelf geeft aan dat inzetten op zichtbaarheid buiten België een belangrijke prioriteit is voor de toekomst. ▶ Verschillende VBS-faculty zijn autoriteiten in hun vakgebied en hebben een uitgebreid persoonlijk netwerk dat meer gedeeld en geactiveerd kan worden. ▶ De toenemende aandacht voor 'thought leadership' (het kunnen vertalen van belangrijke thema's naar concrete ideeën en oplossingen vanuit nieuwe inzichten) zorgt ervoor dat een nieuwe generatie bedrijfsleiders onderzoek waardeert als een element in hun positionerings- en communicatiestrategie. Er is ook een toenemende vraag naar levenslang leren. Door de snelle veranderingen in de maatschappij hechten werkgevers en werknemers meer belang aan nieuwe inzichten om hen te helpen met deze veranderingen om te gaan. ▶ De internationale samenwerking in het European Scale-up Institute is een goed praktijkvoorbeeld van internationale samenwerking en kan een opstap zijn naar meer van dergelijke internationale consortia rond onderzoeksthema's. ▶ Meer kennis- en ervaringsuitwisselingen over Open Science met andere onderzoeksinstituten zou de verdere toepassing van Open Science-principes in de hand kunnen werken. ▶ De knowhow van de peteruniversiteiten bij het aantrekken van Europese financiering zou (beter) benut kunnen worden.	toenemende deelname van universiteiten en businessscholen uit Azië. ▶ In het financieringsmodel van VBS wordt het grootste deel van de onderzoeksinkomsten verkregen uit de bedrijfswereld. Internationaal evolueert de duur van doctoraten aan businessscholen en universiteiten echter van 3-4 naar 5-6 jaar¹¹. Met zo'n uitdijende tijdshorizon wordt het moeilijker om ondernemingen aan te trekken om onderzoek te financieren, omdat ze vaak moeilijk te overtuigen zijn om voor een dergelijke termijn een financiële verbintenis aan te gaan. ▶ De huidige methode van jaarlijkse KPI-rapportering is soms nadelig voor VBS bij uitbetaling van de voorwaardelijke schijf van de EWI-subsidie. Met name voor KPI 3 betreffende het aantal behaalde doctoraten slaagde VBS er voor 2020¹² en 2022 niet in om de streefwaarden van deze KPI te behalen op jaarbasis, maar over de hele periode overtrof VBS wel de streefwaarde voor het aantal doctoraten.
--	---

¹¹ <https://research-information.bris.ac.uk/en/publications/economics-phd-programs-in-europe-completion-times-and-job-placeme>

¹² Voor de periode 2020-2022 zou het streefcijfer maximaal 5% lager mogen liggen dan het referentiejaar en zou het minimumaantal afgestudeerde doctoraten 5 per jaar moeten bedragen, maar deze laatste voorwaarde werd in 2020 niet gehaald. Omwille van de COVID-19-pandemie is echter niet overgegaan tot sanctiëring.

1.6. Aanbevelingen voor VBS

Strategie en focus

- ▶ Werk aan een plan dat concreter aangeeft waarom en hoe VBS haar toekomstige ambities wil realiseren en hoe onderzoek hieraan zal bijdragen. Het ontwerp van beleidsplan voor onderzoek 2025-2029 dat VBS presenteerde in het kader van deze evaluatie is hoofdzakelijk een verderzetting van de huidige strategie en laat veel vragen open: waarom kiest VBS voor deze langetermijndoelstellingen? Welke onderzoeksactiviteiten zullen hieraan bijdragen en op welke manier (bv. door andere doelgroepen aan te boren, andere financieringskanalen, enz.)? Welke strategie ziet VBS om de onderzoeksactiviteiten verder te internationaliseren, en welke risico's houden deze mogelijks in die om extra aandacht vragen?
- ▶ Versterk vanuit deze strategie de onderbouwing voor een verhoogde EWI-subsidie inhoudelijk (in plaats van louter cijfermatig) en illustreer duidelijker hoe de EWI-subsidie een hefboom kan zijn in het realiseren van deze strategie.
- ▶ Om de kansen op wetenschappelijke excellentie te verhogen, strekt meer inhoudelijke focus tot aanbeveling. Stroomlijn de gerichte aanpak rond de focusdomeinen daarom verder. De consultant adviseert om zeker de twee focusdomeinen 'Entrepreneurship' en 'Digital Transformation' als onderscheidend en competitief voordeel ten aanzien van andere businessscholen verder te ontwikkelen, aangezien VBS hier een voorloper in is en deze volop in het DNA van de school verweven zijn. Het streven naar een derde officieel focusdomein rond 'Sustainability' is positief, in de zin dat hiermee ook alle inspanningen rond duurzaamheid meer gebundeld worden en gezien de aandacht die op internationaal, Europees en Vlaams beleidsniveau aan dit thema wordt geschonken. Maar aangezien andere binnen- en buitenlandse businessscholen hier al eerder een speerpunt van maakten, dringt de vraag zich op of VBS hier niet eerder aan een inhaalbeweging toe is, vooraleer er echt sprake kan zijn van een derde focusdomein waarin VBS zich op dezelfde manier onderscheidt van andere businessscholen als met de twee andere focusdomeinen het geval is. Reflecteer intern hoe VBS ook wil excelleren in de focusdomeinen (bv. met het aantal publicaties, het aantal opgezette netwerken (zoals bv. het Scale Up Institute), het aantal aangetrokken externe financieringen, enz.) en hoe de voortgang hierin zal worden opgevolgd.

Organisatie van onderzoek

- ▶ Blijf het grote aantal Centres for Excellence en Research Centres kritisch bekijken in functie van de toekomststrategie. Reflecteer hoe VBS zich wil profileren ten aanzien van haar doelgroepen: aan de hand van de focusdomeinen of aan de hand van de centra? Het verder onderhouden of ontwikkelen van deze centra dient te passen in de overkoepelende strategie waarin het duidelijk is hoe deze gerelateerd zijn aan en bijdragen tot de focusdomeinen. De consultant beveelt ook aan dat er een duidelijkere exit-strategie is voor centra waarin weinig groeipotentieel zit of die niet langer passen in de strategie van de school.
- ▶ Op basis van de beschikbare informatie is het onduidelijk hoe de focusdomeinen momenteel verweven zijn in de organisatiestructuur. Het strekt tot aanbeveling om in de organisatiestructuur duidelijke verbanden te leggen met de focusdomeinen en deze ook te formaliseren.

Bedrijfsmodel

- ▶ In de voorbije periode overstegen de kosten voor onderzoek steeds de hiervoor beschikbare middelen. In combinatie met een inhoudelijk plan strekt het ook tot aanbeveling om het huidige businessmodel van VBS onder de loep te nemen: hoe schaalbaar is het huidige model qua middelen, kosten en inkomsten? Op welke vlakken kan er kosteneffectiever worden gewerkt (bv. zoals het expertenpanel suggereert door het meer

inschakelen van externe docenten voor managementopleidingen, waardoor er meer tijd vrijkomt bij faculty voor onderzoek of door het herbekijken van de noodzaak van een spreiding over drie campussen)?

- ▶ Zet meer in op diversificatie van de inkomstenbronnen voor onderzoek. Help huidige en nieuwe (internationale) faculty om (beter) hun weg te vinden in Europese en Vlaamse kanalen voor onderzoeksfinanciering. Zorg ervoor dat de Research Dean's Office voldoende uitgerust is om een vinger aan de pols te houden wat betreft financieringsmogelijkheden en om hierrond voldoende inspiratie-activiteiten voor faculty te organiseren. Zet bijvoorbeeld brainstormdagen op rond consortiavorming voor Europese projectvoorstellen en benut de netwerken van faculty hierin. Exploreer ook meer samenwerking met de peteruniversiteiten of in onderzoeksprojecten met andere Vlaamse en internationale onderzoeksinstituten. Het European Scale Up-Institute is hier alvast een goed praktijkvoorbeeld van.

Personeelsbeleid

- ▶ Werk, in het kader van de groeiambities van de school, proactief aan een aanwervingsplan om de groei, verjonging, diversifiëring en internationalisering van faculty te realiseren aan een tempo dat hoger is dan het verloop van het huidig personeel. Voorzie voldoende tijd en ruimte voor een onboarding-strategie die nieuw onderzoekspersoneel toelaat zich vlot in het ondernemingsweefsel in Vlaanderen en internationaal in te werken.

Internationalisering als strategische prioriteit

- ▶ Zet vanuit VBS nog meer in op het uitbouwen van een echte internationale (onderzoeks)omgeving. Stimuleer meer doctoraatsstudenten om een deel van hun doctoraatsonderzoek in het buitenland te doen, ondersteun sabbaticals¹³ van faculty in internationale onderzoeksmilieus en bied kansen voor internationale gastonderzoekers. Meer internationale ervaring leidt tot meer internationale netwerking, wat kan bijdragen aan het vinden van meer diverse financiering en het aantrekken van nieuwe internationale faculty.
- ▶ Breng binnen de Research Dean's Office de internationale netwerkcontacten van individuele faculty in kaart en deel die zodanig dat ze breed gevaloriseerd kunnen worden in het kader van bijvoorbeeld consortiumvorming voor Europese projectfinanciering of andere internationale partnerprojecten.
- ▶ Draag het groeiend internationaal profiel van VBS meer uit in de externe communicatie, zowel in Vlaanderen als internationaal.
- ▶ Gebruik (meer) de ervaring, netwerken en infrastructuur van de peteruniversiteiten als het gaat om internationale samenwerking.

Communicatie

- ▶ Versterk de wisselwerking en opvolging van communicatie over de onderzoeksresultaten tussen de Research Dean's Office en de ondersteunende marketing unit van VBS. Werk een doelgroepgerichte strategie uit rond onderzoekscommunicatie (d.i. hoe zal VBS communiceren naar academici, studenten, het bedrijfsleven, overheden en het bredere publiek?) en voed de communicatie ook met verhalen en cases over onderzoeksimpact.

¹³ Tijdens een sabbatical leave wordt een academicus meestal ontheven van taken die te maken hebben met lesgeven en administratie en kunnen ze geconcentreerd werken aan onderzoek.

Impact

- ▶ Werk nu al (in afwachting van een meetmethodiek voor onderzoeksimpact van de Financial Times en ECOOM, die hier momenteel allebei aan werken) aan het breder in kaart brengen van de impact van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van VBS en maak dit niet afhankelijk van meer financiering vanuit de overheid. Zet, naast cijfermatige rapportering, meer kwalitatief in op het actief opsporen en verspreiden van verhalen van impact van onderzoek (d.i. welke veranderingen brengt het teweeg bij de doelgroepen?) doorheen de verschillende centra. Naar analogie met de 'Learning impact indicator' die VBS hanteert om bij deelnemers de impact van opleidingen in kaart te brengen, zou ook een 'Research impact indicator' kunnen gehanteerd worden bij ondernemingen om te peilen naar de impact van (deelname aan) VBS-onderzoeksactiviteiten. Bekijk eveneens welke inzichten vanuit ECOOM rond impactmeting kunnen toegepast worden.

1.7. Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid

Rol & positionering

- ▶ Er is nog ruimte om de afstemming tussen het Departement EWI en het beleidsdomein OV te verbeteren. Zo kan samengewerkt worden om de visie op instellingen voor postinitieel onderwijs en de wisselwerking tussen onderwijs, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening scherp(er) te stellen. Deze afstemming is belangrijk om te garanderen dat de visies van en op onderzoek en onderwijs gelijklopend zijn en onderwijs en onderzoek elkaar zoveel mogelijk versterken.
- ▶ Het is wenselijk dat de Vlaamse overheid (en in het bijzonder het Departement EWI) een concrete visie ontwikkelt waarin haar verwachtingen ten aanzien van (de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van) instellingen voor postinitieel onderwijs scherp wordt gesteld in lijn met de overkoepelende doelen van het O&O&I-beleid. Hoewel wordt aangegeven dat het werkingskader van de businessscholen in Vlaanderen wordt bepaald door het W&I-decreet, kunnen de verwachtingen verder geëxpliciteerd worden. Vragen die deze visieontwikkeling richting kunnen geven, zijn bijvoorbeeld:
 - hoe passen businessscholen in het bredere O&O&I-landschap?
 - welk soort onderzoek verwacht de Vlaamse overheid van instellingen voor postinitieel onderwijs: meer toegepast onderzoek of ook fundamenteel onderzoek? En voor businessscholen: academisch excellent (doctoraats)onderzoek of vooral onderzoek dat relevant is voor ondernemingen? Daaraan gekoppeld, dient gereflecteerd te worden over de gewenste financieringsvormen (wetende dat bedrijven minder geneigd zijn om hoogstaand academisch onderzoek te financieren en meer geïnteresseerd zijn in toegepast onderzoek);
 - verwacht de Vlaamse overheid dat businessscholen complementair zijn aan elkaar, dat ze samenwerken?

Deze visieontwikkeling kan gekaderd worden in de beleidsdoelstellingen van het Departement EWI voor het Vlaams O&O&I-systeem (o.a. rond wetenschappelijke excellentie, kennisvalorisatie en -diffusie, vorming en opleiding van menselijk kapitaal, ambitieus ondernemerschap, interactie tussen actoren van de quadruple helix faciliteren, bijdrage tot de trio-transitie (digitaal, klimaat & energie, geo-economisch)). Zo kan de bijdrage van de businessscholen aan deze generieke beleidsdoelstellingen gespecificeerd worden, gegeven hun identiteit en positionering in het Vlaamse O&O&I-systeem.

Het spreekt voor zich dat de bijdrage die verwacht wordt door de Vlaamse overheid in dialoog met de businessscholen verder geconcretiseerd kan worden.

- ▶ Zorg ervoor dat er voor VBS een duidelijk aanspreekpunt is bij de Vlaamse overheid om op strategisch niveau het gesprek aan te gaan over de geïntegreerde opdracht rond opleiding, onderzoek en maatschappelijke dienstverlening en de rol die de Vlaamse overheid voor VBS ambieert in het bredere ecosysteem.
- ▶ Blijf erover waken dat de verwachtingen, samen met de plan- en rapporteringslast, evenredig blijven met het budget dat de overheid ter beschikking stelt aan VBS.

KPI's

- ▶ Het huidige covenant met kwantitatieve KPI's capteert niet alle resultaten van VBS op het vlak van onderzoek. Kijk ook naar meer kwalitatieve vormen van rapportering die een meer volledig beeld geven van (de impact van) de onderzoeksactiviteiten, zoals succesverhalen over de valorisatie van resultaten, het delen van impactcases, deelname aan internationale conferenties en netwerken, enz.
- ▶ Waak erover dat eventuele nieuwe KPI's vooral een hefboom zijn voor de ambities en doelstellingen die VBS en de Vlaamse overheid delen rond de wetenschappelijke onderzoeksopdracht (rond bv. internationalisering, duurzaamheid, enz.). Formuleer de KPI's zo dat ze zich eerder richten op strategische doelen (d.i. wat willen de Vlaamse overheid en VBS samen bereiken?), dan op operationele doelen (d.i. hoe willen we samen deze doelen bereiken?).
- ▶ Met betrekking tot internationalisering strekt het tot aanbeveling om in plaats van het aantal internationale publicaties (KPI 4 inzake internationale samenwerking bij publicaties in het huidige covenant) eerder het percentage internationale faculty als graadmeter te nemen, aangezien dit internationaal een meer gebruikelijke KPI is onder businessscholen. Bovendien geeft VBS zelf aan stilaan een limiet te hebben bereikt voor deze KPI. In de huidige definiëring van deze KPI worden bovendien ook publicaties (met minimaal twee auteurs) van internationale VBS-faculty en -onderzoekers (op basis van hun nationaliteit) beschouwd als internationale publicaties, wat geen gangbare internationale praktijk is onder businessscholen.
- ▶ Creëer transparantie voor VBS in de berekeningswijze die ECOOM voor sommige KPI's hanteert en bekijk met ECOOM hoe hun volatiliteit (in het bijzonder van de huidige KPI 2 inzake het aandeel hooggeciteerde publicaties, indien deze verder gebruikt zou worden) beperkt kan worden.
- ▶ Kijk voor de berekeningswijze van KPI 3 betreffende het aantal behaalde doctoraten naar manieren om de uitkomst ervan minder afhankelijk te maken van uitschieters.

1.8. Aanbevelingen voor VBS en de Vlaamse overheid

- ▶ Zowel op basis van de bevindingen van het internationale expertenpanel als op basis van eigen analyse, stelt de consultant vast dat er veel potentieel en ambitie is binnen VBS om het onderzoeksluik en de (internationale) onderzoekspositie van de school in de toekomst te versterken. Tegelijkertijd zijn er ook een aantal grote uitdagingen in de effectieve realisatie ervan. Volgens het expertenpanel zou een verhoogde subsidie vanuit de Vlaamse overheid een belangrijke hefboom kunnen zijn in het verder waarmaken van de internationale ambities van de school. Tegelijkertijd stellen het expertenpanel en de consultant vast dat de aangeleverde toekomstvisie van VBS momenteel weinig wervende elementen biedt om een grote opschaling van de huidige EWI-subsidie inhoudelijk te onderbouwen. Het strekt tot aanbeveling dat op strategisch



niveau het inhoudelijk gesprek wordt aangegaan over de vlakken waarop de Vlaamse overheid aan VBS de grootste hefboom kan bieden om gedeelde ambities waar te maken en welke impact de Vlaamse overheid wil ondersteunen.

- Blijf ook na de totstandkoming van een nieuw convenant een dialoog aanhouden over hoe beide partijen elkaar kunnen versterken binnen de bestaande (veranderende) beleidscontext (rekening houdend met de wettelijke context).