



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

Eindrapport (publieke versie) | 9 juli 2024

In opdracht van

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

IDEA 
CONSULT thinking ahead

member of

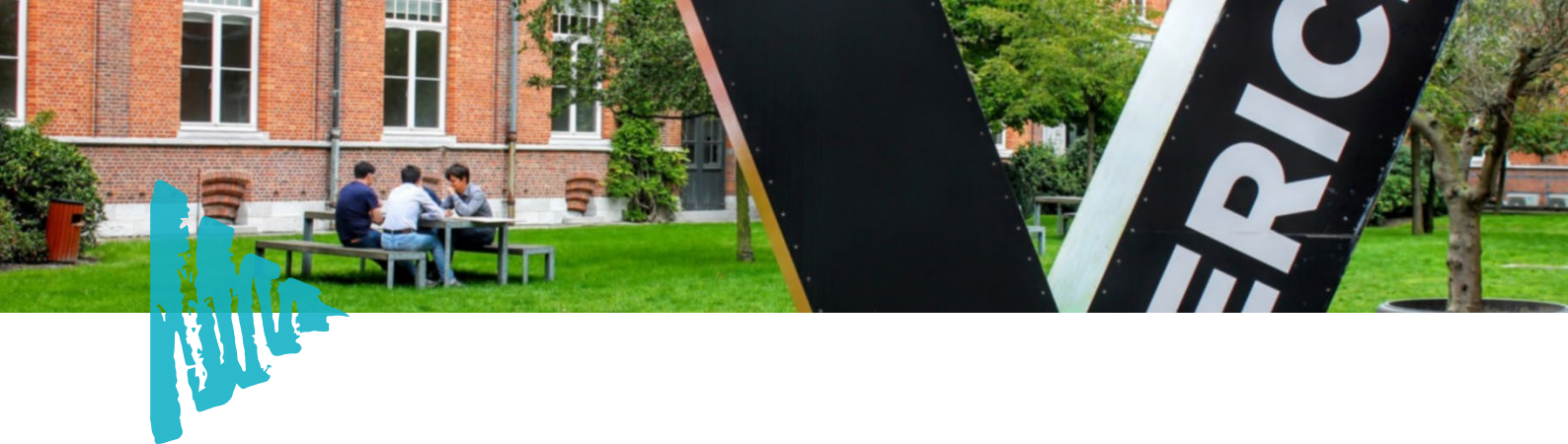
IDEAGROUP

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



Inhoudsopgave

1 /	Managementsamenvatting	3
1.1.	Over Vlerick Business School	3
1.2.	Beleidscontext van de evaluatie	5
1.3.	Opzet van de evaluatie van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van VBS	6
1.4.	Conclusies van de evaluatie	8
1.5.	SWOT-analyse	13
1.6.	Aanbevelingen voor VBS	16
1.7.	Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid	18
1.8.	Aanbevelingen voor VBS en de Vlaamse overheid	19
2 /	Inleiding	21
2.1.	Voorwerp van de evaluatie: Vlerick Business School en haar onderzoeksopdracht	21
2.2.	Beleidscontext van de evaluatie	23
2.3.	Focus van de evaluatie en methodologie	24
2.4.	Structuur van het rapport en leeswijzer	26
3 /	VBS-onderzoeksopdracht en het EWI-convenant	28
4 /	Beleidsmatige en maatschappelijke context	32
4.1.	Beleidsmatige context en evolutie	32
4.2.	Maatschappelijke evoluties	35
5 /	Ex-postevaluatie	37
5.1.	Het huidige onderzoeksbeleid van VBS	37
5.2.	Valorisatie en communicatie van onderzoek	41
5.3.	Bestuur en organisatie van het VBS-onderzoeksbeleid	45
5.4.	Onderzoekspersoneel en personeelsbeleid	53

5.5.	Financiële analyse en hefboomwerking van de EWI-subsidie	55
5.6.	Netwerkanalyse: relaties en samenwerkingen met partners	61
5.7.	Kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) 2020-2024	69
5.8.	Impact van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van VBS	76
5.9.	Benchmark van de prestaties van VBS	83
6 /	Opvolging van de aanbevelingen van de vorige evaluatie van de onderzoeksopdracht	92
7 /	Ex-ante-evaluatie van de onderzoeksstrategie 2025-2029 van VBS	97
7.1.	Doelstellingen en prioriteiten	97
7.2.	Voorstel van EWI-subsidie en eraan gekoppelde KPI's	100
7.3.	Afstemming op de evoluerende beleidscontext	107
7.4.	Conclusies ex-ante-evaluatie	109
8 /	SWOT-analyse	110
8.1.	Sterktes	110
8.2.	Zwaktes	111
8.3.	Opportunities	111
8.4.	Bedreigingen	112
9 /	Conclusies en aanbevelingen	113
9.1.	Conclusies	113
9.2.	Aanbevelingen voor VBS	117
9.3.	Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid	119
9.4.	Aanbevelingen voor VBS en de Vlaamse overheid	121
	BIJLAGEN	122
B.1	Lijst van evaluatievragen	123
B.2	Lijst van gesprekspartners in de interviews	127
B.3	Lijst van geconsulteerde bronnen	129
B.4	ECOOM-rapport	130
B.5	Rapport van het expertenpanel	131



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 internationaal erkend te worden als businessschool en onderzoeksinstituut. 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 onderzoeksoopdracht 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

⁶ <https://www.ecoom.be>

hun specifieke onderzoeksdomeinen. Er werd ook aanbevolen om een meer expliciete 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	▶ 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 huidige 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

wereld als de concrete bedrijfscontext) ten 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 onderzoekscoördinator 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	▶ 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

(beter) wegwijs te maken in deze en andere internationale financieringskanalen. ▶ 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 tijdschijf 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).



2 / Inleiding

2.1. Voorwerp van de evaluatie: Vlerick Business School en haar onderzoeksoopdracht

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'). Later werden het seminarie en het managementprogramma van de UGent samengevoegd. 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 postinitieel¹⁴ 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. Tabel 1 geeft enkele van de belangrijkste kenmerken van VBS weer.

Tabel 1: Belangrijkste kenmerken 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.b.t. onderzoek	► Academische excellentie: VBS zal inzetten op het uitbouwen van academisch onderzoek teneinde het excellentieniveau te vrijwaren.

¹⁴ In het gecodificeerd Decreet van 11 oktober 2013 betreffende het hoger onderwijs ('Codex Hoger Onderwijs') wordt postinitieel onderwijs in artikel I.3. (51^o) 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>

Kenmerk	Beschrijving
	▶ Internationalisatie: VBS zal verder inzetten op het internationaliseren van haar onderzoek. ▶ Strategische samenwerkingsovereenkomsten: VBS zal verder inzetten op strategische samenwerkingsovereenkomsten teneinde onderzoeks- en innovatie capaciteit 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 geen deel uitmaken van de organisatiestructuur, maar wel schoolbreed worden gehanteerd, met name Entrepreneurship en Digital Transformation. Daarnaast is een derde focusdomein rond Sustainability in opmars.
Belangrijke research units/areas¹⁵	▶ Accounting & Finance ▶ Entrepreneurship, Governance & Strategy ▶ Marketing ▶ People & Organisation ▶ Technology & Operations Management
Kerncijfers (2023)	▶ Jaarlijkse omzet van ca. 45 miljoen euro ▶ 92 doctoraatsstudenten ▶ 49 faculty-leden¹⁶ (210 personeelsleden in totaal) ▶ 590 MBA- en masterstudenten uit 49 landen ▶ 6.405 deelnemers aan managementopleidingen ▶ 25.560 alumni in 99 landen

Bron: IDEA Consult

¹⁵ 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.

¹⁶ 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.

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 onderzoeksinstituut. 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. Met een vernieuwde strategie ontwikkeld in 2022, streeft VBS naar een top 15-positie in de Europese FT ranking binnen de komende tien jaar. In hoofdstuk 7 gaan we verder in op de toekomstplannen van VBS en de link tussen deze strategie en de onderzoeksopdracht.

2.2. Beleidscontext van de evaluatie

De wettelijke basis voor de onderwijs- en onderzoeksopdracht van VBS is vastgelegd in het gecodificeerd decreet van 11 oktober 2023 betreffende het hoger onderwijs van 11 oktober 2013 (bekend als 'Codex Hoger Onderwijs') en door het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en de financiering van het (Vlaams) wetenschaps- en innovatiebeleid (hierna het 'W&I-decreet' waarbij W&I staat voor Wetenschap en Innovatie).

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 specifieke opdracht van VBS wordt in artikel II.19 van de Codex Hoger Onderwijs erkend als 'het verstrekken van postinitieel onderwijs, het verrichten van wetenschappelijk onderzoek en het verstrekken van wetenschappelijke dienstverlening op het gebied van de managementwetenschappen'.

De Codex Hoger Onderwijs bepaalt ook dat instellingen voor postinitieel onderwijs onder bepaalde voorwaarden een tegemoetkoming in de exploitatiekosten kunnen krijgen van de Vlaamse overheid:

1. er moet een beheersovereenkomst met een looptijd van vijf jaar worden afgesloten met de Vlaamse Regering (met opvolging vanuit het beleidsdomein Onderwijs en Vorming – verder afgekort als 'OV');
2. er moet een samenwerkingsovereenkomst worden afgesloten met minstens één universiteit in de Vlaamse Gemeenschap inzake onderwijs, onderzoek en dienstverlening;
3. een vertegenwoordiger van deze universiteit(en) moet zetelen in de raad van bestuur;
4. om de vijf jaar is er een externe audit van de instelling; en
5. jaarlijks wordt een begroting, beleidsplan, jaarrekening en jaarverslag neergelegd ter goedkeuring aan de Vlaamse Regering.

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 de vijfjarige OV-beheersovereenkomst werd eveneens uitgevoerd in de eerste helft van 2024. De evaluatie van de OV-beheersovereenkomst maakt strikt genomen *geen* deel uit van deze evaluatieopdracht, maar beide evaluaties vonden 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 ter beschikking kan stellen van 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 Innovatie¹⁷ - verder afgekort als 'EWI') dat de wederzijdse rechten en plichten vastlegt. Een eerste convenant werd afgesloten voor de periode 2008-2012. Een tweede convenant volgde voor de periode 2013-2018 en dit werd met één jaar verlengd tot eind 2019. In april 2020 werd na een evaluatie in de eerste helft van 2019 het huidige convenant tussen VBS en de Vlaamse Gemeenschap goedgekeurd voor de periode 2020-2024 (verder EWI-convenant genoemd).

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.

Het hierboven beschreven EWI-convenant (verder in dit rapport besproken in hoofdstuk 3) definieert de wederzijdse rechten en plichten van zowel VBS als de Vlaamse overheid, de modaliteiten waaronder de subsidie zal worden uitbetaald, de wijze van rapportering en tot slot de wijze waarop het convenant zal worden geëvalueerd. Het bepaalt dat de evaluatie moet worden georganiseerd door het Departement EWI in de eerste helft van 2024, en moet worden afgerond tegen 30 juni 2024, en met name rekening moet houden met:

- ▶ Het strategisch plan 2020-2024;
- ▶ De mate waarin de strategische en operationele doelstellingen en KPI's zijn bereikt;
- ▶ De jaarverslagen die VBS gedurende de looptijd van het EWI-convenant heeft verstrekt;
- ▶ Het zelfevaluatie-rapport opgesteld door VBS;
- ▶ Een bibliometrische analyse;
- ▶ De beoordeling door een internationaal panel van experts;
- ▶ De mate waarin de vereiste informatie van VBS beschikbaar wordt gesteld in het FRIS-onderzoeksportaal¹⁸;
- ▶ Een benchmark met andere vergelijkbare instellingen;
- ▶ Een analyse van de impact van VBS op het Vlaamse economische en maatschappelijke weefsel;
- ▶ Andere evaluaties van VBS met betrekking tot onderzoek die uitgevoerd werden in de periode van het convenant of eerder.

2.3. Focus van de evaluatie en methodologie

Het doel van deze evaluatie, die werd uitgevoerd in de periode januari-juli 2024, was om, in overeenstemming met de bepalingen van het EWI-convenant en het W&I-decreet, de onderzoeksprestaties van VBS te evalueren ten opzichte van de strategische en operationele doelstellingen die zijn vastgelegd in het EWI-convenant. De evaluatie heeft geleid tot dit eindrapport met een reeks conclusies en aanbevelingen om de samenwerking tussen de Vlaamse overheid en VBS te verbeteren in een (mogelijk) nieuw convenant (2025-2029).

¹⁷ De Vlaamse Regering besliste om de beleidsdomeinen 'Economie, Wetenschap en Innovatie', 'Werk en Sociale Economie' en 'Landbouw en Visserij' samen te brengen tot één sociaal-economisch beleidsdomein. 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.

¹⁸ FRIS (Flanders Research Information Space) is het regionale portaal over onderzoekers en hun onderzoek in Vlaanderen (<https://researchportal.be/en/about-fris>).

De evaluatie richt zich zowel op het verleden als op de toekomst, is gedeeltelijk gebaseerd op een zelfevaluatie opgesteld door VBS¹⁹, maar neemt ook het perspectief mee van een panel van internationale experts, en heeft verschillende dimensies, met name:

- ▶ **Ex post** (minstens vanaf de start van het huidige convenant) en **ex ante** (2025-2029).
- ▶ **Intern** (vanuit het oogpunt van VBS) en **extern** (vanuit het oogpunt van de doelgroepen en de belanghebbenden).
- ▶ **Op zich** en vanuit het **systeemperspectief**; dit laatste betekent onder meer rekening houdend met andere actoren die betrokken zijn bij het Vlaamse W&I-beleid en dit op verschillende beleidsniveaus en hun overeenstemmende doelstellingenkaders.
- ▶ **Generiek en specifiek**; dit betekent dat er zowel aandacht moet zijn voor VBS als instelling voor postinitieel onderwijs/businessschool, als voor de instelling op zich.
- ▶ **Lokaal, regionaal tot internationaal**.

Deze evaluatiedimensies werken door in de gehele evaluatie: in het ex-post- en ex-anteluik en in de conclusies, SWOT en aanbevelingen. Dit wordt schematisch weergegeven in Figuur 1.

Figuur 1: Schematische weergave van de belangrijkste dimensies van de evaluatie van de onderzoeksopdracht van VBS



Bron: IDEA Consult

De evaluatie gebruikt verschillende methoden ('triangulatie'):

- ▶ Documentanalyse;
- ▶ Diepte-interviews;
- ▶ Netwerkanalyse;

¹⁹ Deze zelfevaluatie is vertrouwelijk en niet publiek beschikbaar.

- ▶ 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 ECOOM²⁰);
- ▶ Beoordeling door een internationaal expertenpanel, dat op 6 en 7 mei 2024 VBS bezocht:
 - **Prof. Dr. Michael Bourlakis**, Cranfield School of Management (Verenigd Koninkrijk),
 - **Prof. Dr. Maria Frostling**, Stockholm Business School (Zweden) en betrokken als expert in de evaluatie van 2019 van de onderzoeksopdracht van VBS,
 - **Prof. Dr. Cristina Giménez**, ESADE Business & Law School (Spanje), en
 - **Prof. Dr. Winfried Ruigrok**, University of St. Gallen (Zwitserland) en expert in de evaluatie 2012 van de onderzoeksopdracht van VBS.

Box 1: Beoordeling door een internationaal expertenpanel

Voor deze evaluatie werd een panel van (internationale) experts ingeschakeld, dat een tweedaags bezoek ter plaatse bracht. Deze peer review door externe experts had tot doel om op basis van o.a. de (ex-post- en ex-ante-) zelfevaluatie van VBS en het tussentijds rapport van de evaluatoren, een eigen evaluatie uit te voeren die rekening houdt met het specifieke werkdomein van VBS. De panelbeoordeling was gericht op inhoudelijke, beleidsmatige, organisatorische en management-aspecten. Het panel van experts leverde na het vervullen van haar werkzaamheden een eigen evaluatierapport op. Dit rapport van het expertenpanel is als annex (zie bijlage B.5) toegevoegd aan dit eindrapport.

De coördinatie van de evaluatie van het EWI-convenant gebeurde door de evaluatiecel van het Departement EWI. De evaluatie-opdracht werd toegewezen aan IDEA Consult²¹. De evaluatie werd uitgevoerd in de periode januari-juli 2024. Conform de evaluatiepraktijk van het Departement EWI, werd deze evaluatie van VBS begeleid door een stuurgroep, samengesteld en voorgezeten door de evaluatiecel van het Departement EWI. De stuurgroep bewaakte zowel de voortgang als de kwaliteit van de evaluatie en zag erop toe dat de uitvoering van de opdracht resulteerde in concrete aanbevelingen die inpasbaar zijn in toekomstig beleid.

Gedurende de evaluatie heeft IDEA Consult meerdere keren de aanpak en de voortgang besproken met de stuurgroep, leverde de stuurgroep commentaar op de ontwerprapportering en valideerde deze ook. Conform de evaluatiepraktijk van het Departement EWI, kregen de vertegenwoordigers van VBS ook de mogelijkheid om het (door de stuurgroep gevalideerde ontwerp van) eindrapport na te kijken met het oog op de verbetering van materiële fouten. In voorliggend rapport werden de vastgestelde materiële fouten gecorrigeerd.

2.4. Structuur van het rapport en leeswijzer

Dit rapport is opgebouwd uit de volgende hoofdstukken:

- ▶ Hoofdstuk 1 omvat de managementsamenvatting van dit rapport.

²⁰ <https://www.ecoom.be>

²¹ 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).

- ▶ Hoofdstuk 2 beschrijft het doel van deze evaluatie en de belangrijkste elementen van het EWI-convenant.
- ▶ Hoofdstuk 3 geeft een overzicht van het convenant tussen de Vlaamse overheid ((voormalig) beleidsdomein EWI) en VBS.
- ▶ Hoofdstuk 4 geeft een overzicht van de beleidsmatige en maatschappelijke context waarbinnen VBS opereert.
- ▶ Hoofdstuk 5 bevat de bevindingen van de ex-postevaluatie.
- ▶ Hoofdstuk 6 geeft een overzicht van de opvolging door VBS en de Vlaamse overheid van de aanbevelingen uit de vorige evaluatie.
- ▶ Hoofdstuk 7 analyseert de ontwerponderzoeksstrategie van VBS voor de periode 2025-2029.
- ▶ Hoofdstuk 8 bevat de SWOT-analyse.
- ▶ Hoofdstuk 9 beschrijft de conclusies en aanbevelingen.



3 / VBS-onderzoeksopdracht en het EWI-convenant

Het onderzoek van VBS wordt onder andere gefinancierd door de Vlaamse overheid (zie ook paragraaf 5.5.1). Voor de financiering van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van VBS werd, zoals bepaald in het W&I-decreet, een convenant afgesloten tussen de Vlaamse Gemeenschap en VBS voor de periode van 1 januari 2020 tot en met 31 december 2024. Dit convenant volgt het vorige convenant op, dat liep voor de periode 2013-2018 en met één jaar werd verlengd tot eind 2019.

Het convenant impliceert een wederzijdse verbintenis. Artikelen 5 tot en met 10 bespreken de '**plichten in hoofde van de instelling**' (i.c. VBS):

- ▶ (Art. 5). In het convenant zijn de **strategische doelstellingen (SD)** en **operationele doelstellingen (OD)** van VBS met betrekking tot onderzoek vastgelegd. Deze zijn beide opgenomen in Box 2.

Box 2: Strategische en operationele doelstellingen van VBS zoals omschreven in het EWI-convenant

- ▶ **SD 1. Academische excellentie:** VBS zal inzetten op het uitbouwen van academisch onderzoek teneinde het excellentieniveau te vrijwaren.
 - **OD 1.1.** De instelling zal het aantal en de kwaliteit van haar publicaties van onderzoeksresultaten in tijdschriften met impact verderzetten zoals in vorige periode.
 - **OD 1.2.** De instelling zal het aantal doctoraatsstudenten en doctoraatsverhandelingen verderzetten zoals in de vorige periode.
- ▶ **SD 2. Internationalisatie:** VBS zal verder inzetten op het internationaliseren van haar onderzoek.
 - **OD 2.1.** Het instituut zal tegen 2024 het aandeel professoren met een buitenlandse nationaliteit verhogen.
 - **OD 2.2.** Het instituut zal het aandeel internationale publicaties tegen 2024 aanzienlijk verhogen.
- ▶ **SD 3. Strategische samenwerkingsovereenkomsten:** VBS zal verder streven naar strategische samenwerkingsovereenkomsten om de onderzoeks- en innovatiecapaciteit te vrijwaren.
 - **OD 3.1.** De instelling zal het aantal succesvolle externe financieringsaanvragen (nationaal en internationaal) aanzienlijk verhogen tegen 2024.

- ▶ **SD 4. Impact:** VBS zal verder inzetten op het creëren van impact met haar onderzoek in de academische en brede gemeenschap.
 - **OD 4.1.** De instelling streeft ernaar dat haar wetenschappelijke publicaties zoveel mogelijk geciteerd worden.
 - **OD 4.2.** Tegen 2024 zal de instelling haar zichtbaarheid in de nationale en internationale media vergroten.
- ▶ **SD 5. Open Science:** VBS zal bijdragen aan de doelstellingen rond Open Science, zoals gedefinieerd door de Vlaamse overheid.
 - **OD 5.1.** Publicaties worden zo snel als mogelijk gratis en online toegankelijk. De monitoring en rapportering hierover dient te gebeuren via FRIS.
 - **OD 5.2.** Data op basis van dat onderzoek worden publiekelijk ter beschikking gesteld volgens het principe 'zo open als mogelijk, zo gesloten als noodzakelijk'. De monitoring en opvolging zal verlopen via FRIS.
 - **OD 5.3.** De instelling zal actief deelnemen aan de (werkgroepen van de) Flemish Open Science Board (FOSB).²²

- ▶ (Art. 6). VBS is verplicht om jaarlijkse resultaten te behalen, gedefinieerd als **Kritieke Prestatie-Indicatoren (KPI's)**. De KPI's en hun respectievelijke doelen zijn gedefinieerd in het convenant. De KPI's uit het EWI-convenant worden verder toegelicht in paragraaf 5.7 en omvatten:
 - KPI 1. Tijdschriftpublicaties geïndexeerd in de Web of Science Core Collection
 - KPI 2. Aandeel hooggeciteerde publicaties van de instelling
 - KPI 3. Behaalde doctoraten
 - KPI 4. Internationale samenwerking bij publicaties
 - KPI 5. Externe onderzoeksfinanciering

Als de streefwaarden voor een of meerdere KPI's in een kalenderjaar niet worden gehaald, kan het voorwaardelijke deel van de subsidie (10%) worden verlaagd.

Naast de kwantitatieve streefwaarden per KPI, werden ook kwalitatieve doelstellingen overeengekomen, met name over de verdeling van publicaties over vier gedefinieerde tijdschriftenklassen. De gedetailleerde analyse van de beoogde en behaalde resultaten wordt in detail besproken in paragraaf 5.7 van dit rapport.

- ▶ (Art. 7). VBS verbindt zich ertoe een coherent **personeelsbeleid** te voeren, het diversiteitsbeleid te expliciteren en uit te voeren, te streven naar maximale toegankelijkheid van zowel infrastructuur als publieke informatie, niet te discrimineren en de bepalingen van het Europees Handvest voor Onderzoekers en de Gedragscode voor de Rekrutering van Onderzoekers van 11 maart 2005 na te leven.
- ▶ (Art. 8). VBS verbindt zich ertoe de principes van **good governance** te allen tijde te respecteren.
- ▶ (Art. 9). VBS verbindt zich ertoe mee te werken aan het **FRIS**-programma voor de ontsluiting van onderzoeksinformatie.

²² Als reactie op internationale en Europese (European Open Science Cloud (EOSC)) evoluties, richtte de Vlaamse Regering op 21 februari 2020 de Flemish Open Science Board (FOSB) op. De taken van de FOSB (waarin zowel de overheid als de onderzoekswereld vertegenwoordigd zijn) omvatten: advies uitbrengen bij het uitrollen van het Open Science-beleid in Vlaanderen; advies geven over de besteding van de voorziene middelen, de opvolging van de uitvoering van het beleid verzekeren en de strategische lijnen ervan bewaren. Meer info: <https://www.ewi-vlaanderen.be/nieuws/flemish-open-science-board-fosb-opgericht>

- ▶ (Art. 10). Daarnaast kan de Vlaamse overheid bijzondere taken (geregeld via een addendum bij het convenant) toewijzen aan VBS, op voorwaarde dat deze passen in het maatschappelijk doel van VBS erkend door het W&I-decreet²³. Verder moet VBS zich engageren in het Vlaamse wetenschapscommunicatiebeleid.

De artikelen 11 tot en met 13 gaan over de '**plichten in hoofde van de Vlaamse overheid**':

- ▶ (Art. 11). Het convenant legt de **financiële engagements** van de overheid vast. De Vlaamse overheid engageert zich ertoe om – onder voorbehoud van definitieve goedkeuring door het Vlaams Parlement – in de Vlaamse uitgavenbegroting jaarlijks een subsidie in te schrijven van

- €489.000 in 2020;
- €739.000 in 2021;
- €739.000 in 2022;
- €739.000 in 2023;
- €739.000 in 2024;

voor VBS om haar taken uit te voeren zoals gedefinieerd in het convenant. Dit bedrag wordt jaarlijks aangepast (vanaf 2022) aan de gezondheidsindex.

- ▶ (Art. 12). 90% van de subsidie wordt uitbetaald aan VBS in **drie onvoorwaardelijke schijven**. De overige 10% vertegenwoordigt een voorwaardelijk deel dat wordt uitbetaald op basis van het (al dan niet) behalen van de KPI's. De onvoorwaardelijke schijven worden jaarlijks als volgt uitbetaald:

- 40% binnen 30 dagen na ontvangst door het Departement EWI van het ondertekende ministerieel subsidiebesluit;
- 40% na 15 juli;
- 10% na 15 november;

De **voorwaardelijke schijf** van 10% wordt uitbetaald binnen 60 kalenderdagen na ontvangst en goedkeuring door het Departement EWI van het te leveren bewijs over de correcte besteding van de jaarlijkse subsidie en over de realisatie van de vooropgestelde performantie op basis van de KPI's, zoals bepaald in het volgende schema.

Tabel 2: Voorwaarden voor gehele of gedeeltelijke uitbetaling

Als de vooraf bepaalde resultaten zijn bereikt voor:	Dan wordt het volgende percentage van de voorwaardelijke schijf uitbetaald:
5 KPI's	100%
4 KPI's	75%
3 KPI's	50%
minder dan 3 KPI's	0%

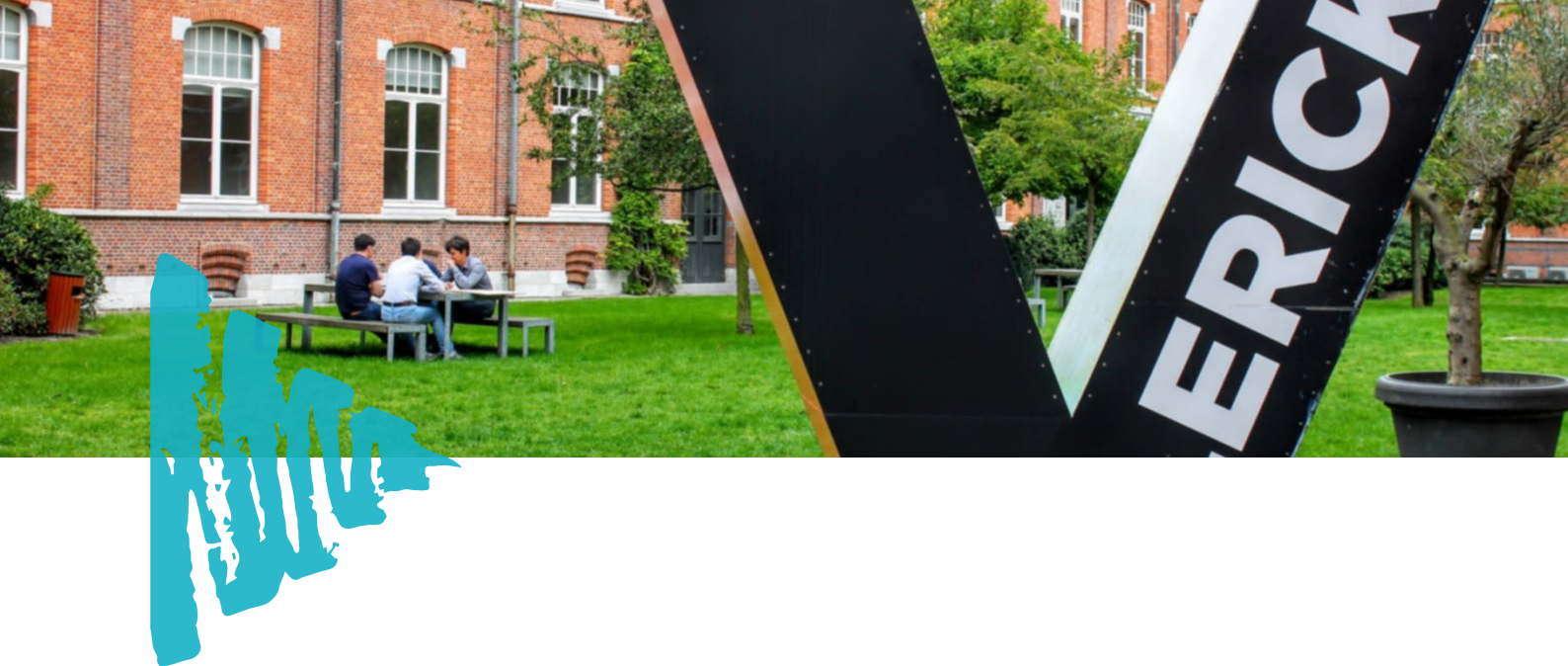
Bron: Convenant 2020-2024 tussen de Vlaamse Gemeenschap en VBS

De artikelen 14 tot en met 17 van het convenant gaan over de **monitoring** door het Departement EWI, de inhoudelijke en formele voorwaarden voor **rapportering** (jaarverslag en financiële verantwoording) door VBS, de modaliteiten voor **evaluatie** en de voorwaarden voor een nieuw convenant. De rapporteringsverplichtingen worden

²³ In mei 2022, na de oprichting van het EWI-convenant, is het Besluit S&I aangepast. Hierin is geen maatschappelijk doel meer vastgelegd voor instellingen voor postinitieel onderwijs. Deze staan nu beschreven in de Codex Hoger Onderwijs.

verder besproken in paragraaf 5.3.4 van dit rapport. De modaliteiten voor evaluatie werden besproken in paragraaf 2.2.

De artikelen 18 tot en met 25 bevatten de **slotbepalingen** van het convenant.



4 / Beleidsmatige en maatschappelijke context

4.1. Beleidsmatige context en evolutie

4.1.1 Vlaamse beleidscontext

Het **regeerakkoord van de Vlaamse Regering 2019-2024** legt de beleidsbeslissingen voor de legislatuur 2019-2024 vast. Uitgangspunt is om Vlaanderen te versterken door creativiteit, veerkracht en durf en te streven naar internationale excellentie, met de ambitie om Vlaanderen in de top 5 van innovatieve kennisregio's in Europa te brengen (volgens het Regional Innovation Scoreboard (RIS)). In de context van economie en innovatie benadrukt de Vlaamse Regering de belangrijke rol van de vier actoren binnen de '*quadruple helix*' – kennisinstellingen, ondernemingen, overheden en burgers – waarin ook VBS een plaats heeft. Door samen te werken binnen een co-creatief en transformatief O&O&I²⁴-model kunnen deze actoren maximale economische en maatschappelijke impact creëren. Twee strategische prioriteiten zijn in het bijzonder relevant voor VBS: de bepalingen over investeringen in gunstige voorwaarden voor een sterk O&O&I-model en die over investeringen in de interactie tussen de actoren in het O&O&I-model. In de netwerkanalyse in paragraaf 5.6 gaan we verder in op de samenwerkingsverbanden die VBS heeft met de verschillende actoren binnen de quadruple helix.

In het regeerakkoord 2019-2024 staan verschillende andere voorstellen die van belang (kunnen) zijn voor instellingen voor postinitieel onderwijs, zonder dat VBS expliciet wordt genoemd. Zo wordt er in Europees verband sterk ingezet op *Open Science en Open Data*. De kennisinstellingen krijgen de verantwoordelijkheid om hierrond een beleid te voeren, met specifieke aandacht voor data en digitalisering. In paragraaf 5.2.2 analyseren we in welke mate VBS bijdraagt aan deze doelstelling.

VBS wordt expliciet benoemd in de **beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024**²⁵, daar waar de Vlaamse overheid het 'onderzoek voor toonaangevende businessscholen in Vlaanderen' als strategische doelstelling vooropstelt. In dit kader wordt gewerkt aan de uitbouw van excellentiecentra met internationale erkenning in VBS (en ook in Antwerp Management School (AMS)) en wordt steun voorzien voor het

²⁴ O&O&I staat voor Onderzoek, Ontwikkeling en Innovatie.

²⁵ De beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024 bevat de grote strategische keuzes van de Vlaamse Regering in de beleidsvelden economie, wetenschappelijk onderzoek, innovatie en wetenschapscommunicatie. De beleidsnota neemt het regeerakkoord 2019-2024 als uitgangspunt en weerspiegelt de visie van de minister(s) verantwoordelijk voor de respectievelijke beleidsvelden.

wetenschappelijk onderzoek aan de businessscholen. De internationale positie van VBS komt verder aan bod in de internationale benchmark met drie buitenlandse businessscholen, zie paragraaf 5.9.2).

In de jaarlijkse Beleids- en Begrotingstoelichtingen (BBT) voor de periode 2020-2024 wordt ook ingegaan op postinitieel onderwijs en de rol van VBS. Zo vermeldt de BBT voor begrotingsjaar 2020 de financiering van wetenschappelijk onderzoek aan VBS en AMS rond ondernemerschap en strategie, leiderschap, algemeen & financieel management, hr & people management en supply chain management. De BBT voor begrotingsjaar 2021 vermeldt VBS onder de strategische doelstelling 'onderzoek voor toonaangevende businessscholen in Vlaanderen'. De BBT voor begrotingsjaar 2022 zoomt in het bijzonder in op de noodzaak van recurrente subsidies voor de onderzoeksopdracht van de businessscholen VBS en AMS, omdat zij – in tegenstelling tot universiteiten – geen (bijkomende) basisfinanciering ontvangen voor wetenschappelijk onderzoek, zoals bijvoorbeeld de Bijzondere Onderzoeksfondsen.²⁶ Tot slot wijst het BBT voor begrotingsjaar 2023 erop dat de overeenkomsten met VBS en AMS eind 2024 aflopen en in 2024 geëvalueerd moeten worden. De BBT voor begrotingsjaar 2024 wijst hier eveneens op.

Tot slot wordt van de instellingen die door het Departement EWI worden ondersteund, zoals VBS, verwacht dat zij bijdragen aan de verwezenlijking van de strategische doelstellingen van het **Beleidsplan Wetenschapscommunicatie 2022-2030**.²⁷ Dit houdt in dat de instellingen meehelpen om:

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

4.1.2 Bredere langetermijnvisie en -strategie voor Vlaanderen

'Visie 2050: een langetermijnstrategie voor Vlaanderen'²⁸ (gepubliceerd in 2016) van de Vlaamse overheid vat de ambitie voor Vlaanderen voor 2050 als volgt samen:

'Het creëren van welvaart en welzijn op een slimme, innovatieve en duurzame manier in een sociaal, open, veerkrachtig en internationaal Vlaanderen, waarin iedereen meetelt.'

Die ambitie wil Vlaanderen realiseren door een nieuwe economie, voor een inclusieve samenleving en binnen de ecosysteemgrenzen van onze planeet. De ambitie steunt met andere woorden op drie sterke pijlers: een economische, socioculturele en ecologische. De toekomstvisie wordt verder uitgediept aan de hand van negen thema's en schetst per thema de kansen en uitdagingen. Deze thema's zijn: (1) kennisontwikkeling als drijvende kracht, (2) slim omgaan met materialen, (3) een koolstofarme samenleving, (4) een robuust watersysteem, (5)

²⁶ BOF staat voor 'Bijzondere Onderzoeksfondsen'. De BOF is een instrument dat zijn wettelijke basis ontleent aan het W&I-decreet. De BOF is bedoeld om fundamenteel onderzoek aan de universiteiten in de Vlaamse Gemeenschap te bevorderen en de beschikbare middelen worden jaarlijks verdeeld over de Vlaamse universiteiten door middel van een prestatiegerichte verdeelsleutel. Van de Vlaamse universiteiten wordt verwacht dat ze hun eigen onderzoeksbeleid uitstippelen als voorwaarde om in aanmerking te komen voor BOF-financiering. Er zijn 3 types overheidsbijdragen voor de Bijzondere Onderzoeksfondsen, namelijk de basistoelage, de fondsen bestemd voor de financiering van tenure track-mandaten en tot slot de middelen 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.

²⁷ In het regeerakkoord 2019-2024 heeft de Vlaamse Regering al een groter gewicht toegekend aan transparante en toegankelijke wetenschapscommunicatie en methodieken om met burgers samen te werken. Wetenschapscommunicatie wordt beschouwd als een belangrijk instrument in de operationalisering van een quadruple-helix-beleid met vier centrale actoren, nl. kennisinstellingen, bedrijven, overheden en burgers.

²⁸ <https://www.vlaanderen.be/publicaties/visie-2050-een-langetermijnstrategie-voor-vlaanderen>.

een duurzame voedselketen, (6) een vlot en veilig mobiliteitssysteem, (7) wonen in een aantrekkelijke omgeving, (8) toegankelijke en hoogwaardige zorg en (9) een wendbare overheid. Tot slot formuleert dit visiedocument zeven transitieprioriteiten waaraan de Vlaamse overheid prioriteit zal geven om duurzame langetermijnoplossingen en systeeminnovaties te realiseren: (1) de transitie naar de circulaire economie doorzetten, (2) slim wonen en leven, (3) de sprong maken naar de industrie 4.0, (4) levenslang leren en de dynamische levensloopbaan, (5) werk maken van zorg en welzijn 4.0, (6) werken aan een vlot en veilig mobiliteitssysteem en (7) zorgen voor een energietransitie.

Visie 2050 benadrukt ook het belang van Open Science, d.w.z. het initiatief om wetenschappelijk onderzoek en informatie toegankelijk te maken voor verschillende lagen van de samenleving (van amateuronderzoekers tot professionals). In het bijzonder wordt gesteld dat Open Science de standaard moet worden in Vlaanderen: 'de kenniscentra en onderzoekers in Vlaanderen omarmen dit model en hun fundamenteel onderzoek is de drijvende kracht achter exacte, economische en menswetenschappelijke innovaties, zowel in Vlaanderen als daarbuiten.' Er wordt uitgekeken naar 'kennisinstellingen die zich heroriënteren op een veranderend landschap, waar onderzoek wordt uitgevoerd door verschillende maatschappelijke actoren en kennis breed wordt gedeeld.' Deze ambitie is volledig overgenomen voor VBS in het EWI-convenant (zie ook hoofdstuk 3).

'**Vizier 2030: een doelstellingenkader voor Vlaanderen 2030**' (gepubliceerd in 2018) is een tussenstap in de realisatie van Visie 2050 en bundelt de doelstellingen voor een duurzaam Vlaanderen tegen 2030. Voor VBS is het belangrijk dat de Vlaamse Regering in Vizier 2030 beslist om op korte termijn de uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling te verhogen tot 3% van het BBP²⁹, het aantal werknemers in onderzoek en ontwikkeling aanzienlijk te verhogen en de relatieve positie van Vlaanderen ten opzichte van de top van Europa te verbeteren. Dit (voornemen) heeft uiteraard een grote potentiële impact voor de kennisinstellingen, in het bijzonder voor instellingen zoals VBS die zich expliciet engageren binnen de 'quadruple helix'.

4.1.3 Europese en internationale beleidscontext

Een aantal internationale evoluties met betrekking tot het fundamenteel wetenschappelijk onderzoek in de afgelopen decennia zijn ook relevant voor deze evaluatie van VBS. In het bijzonder de **internationalisering van het hoger onderwijs en onderzoek** is steeds belangrijker geworden, net als de maatschappelijke verantwoording en impact van onderzoek, en dit heeft ook zijn impact gehad op Vlaanderen en het Vlaamse instrumentarium ter ondersteuning van wetenschappelijk onderzoek. Daarnaast zijn ook de beleidsondersteunende en financieringsinstrumenten op Europees niveau mee geëvolueerd met de internationale beleidslijnen, om dit beleid verder te versterken. De Europese context heeft zijn impact in Vlaanderen, en in dit specifieke geval op VBS. Daarom is het voor de evaluatie van VBS essentieel om een goed inzicht te hebben in deze Europese context.

Belangrijke mijlpalen die in rekening genomen moeten worden, zijn de invoering en vernieuwing van de **Europese Onderzoeksruimte** ('*European Research Area*' – verder ERA), en met name de ERA-acties 3, 4 en 7. **ERA-actie 3** heeft betrekking op de hervorming van '*research assessment*' en dit van het niveau van de individuele onderzoeker tot op het regionale of nationale niveau. Eveneens relevant is **ERA-actie 4** inzake '*aantrekkelijke onderzoeksloopbanen*' in het algemeen en '*intersectorale mobiliteit*' als specifiek aandachtspunt. **ERA-actie 7** over '*betere kennisvalorisatie*' is ook relevant voor VBS.

Tot slot wijzen we op het toenemende belang van '*evidence-informed policymaking*'³⁰ waarbij beleidsmakers worden aangemoedigd om bij de beleidsontwikkeling beter gebruik te maken van wetenschappelijk bewijs en

²⁹ Dit doel is ondertussen bereikt, zie <https://www.ewi-vlaanderen.be/speurgids-2023>.

³⁰ https://knowledge4policy.ec.europa.eu/file/staff-working-document-supporting-connecting-policy-making-member-states-scientific-research_en.

wetenschappelijke expertise. Zo heeft de Europese Commissie in 2022 het Knowledge4Policy opgericht als platform voor empirisch onderbouwde beleidsvorming.³¹

Door verbeteringen aan te brengen in haar personeelsbeleid (zie paragraaf 5.4.2) door meer aandacht voor onderzoeksprestaties te creëren, heeft VBS in deze convenantsperiode de aantrekkelijkheid van onderzoeksloopbanen versterkt in lijn met deze Europese doelstellingen. Daarnaast draagt VBS met haar onderzoeksstrategie (zie paragraaf 5.1.1) en samenwerkingsverbanden met actoren in de quadruple helix bij aan beleidsrelevant onderzoek dat empirisch onderbouwde beleidsvorming ondersteunt.

4.2. Maatschappelijke evoluties

Zoals VBS zelf aangeeft in haar zelfevaluatie, is er voor de school – net als voor andere instellingen voor postinitieel onderwijs en misschien zelfs de rest van de wereld – een pre-COVID-19-periode en een post-COVID-19-periode. In maart 2020 werden lockdowns en reisbeperkingen opgelegd, wat leidde tot een wereldwijde recessie. In 2020 daalde het BBP van Vlaanderen met 4,9% als gevolg van de wereldwijde COVID-19-pandemie. In de daaropvolgende jaren waren er golven van lockdowns, waardoor de economische situatie precair bleef. Centrale banken over de hele wereld namen drastische maatregelen om de economie te ondersteunen, zoals het verlagen van de rentevoeten, terwijl regeringen fiscale stimuli, subsidies en investeringen verhoogden. Net als veel andere businessscholen moest VBS in de periode 2020-2022 herhaaldelijk haar campussen sluiten, voldoen aan verschillende opgelegde hygiënemaatregelen en had de pandemie ook invloed op de inschrijvingen en rekrutering voor de academiejaren 2020-2021 en 2021-2022.

De COVID-19-pandemie had dus een enorme impact op de bredere maatschappelijke context waarin VBS opereert en op de school zelf, maar ook andere trends hebben deze context in de afgelopen periode aanzienlijk veranderd:

- ▶ **Digitale transitie:** de COVID-19-pandemie versnelde de digitalisering van de economie, met een sterke nadruk op e-commerce, telewerken en online diensten. Dit had gevolgen voor sectoren als de detailhandel, technologie en telecommunicatie, maar ook voor de werkorganisatie van ondernemingen, organisaties en instellingen als VBS.
- ▶ **Duurzaamheid en groene transitie:** op 15 januari 2020 keurde het Europees Parlement de Europese Green Deal goed. Dit begon als een reeks beleidsmaatregelen en initiatieven om de groene transitie in de Europese Unie te versnellen, maar sinds 28 juni 2021 omvat het ook de Europese klimaatwet, die onder andere bepaalt dat de nettobroeikasgasemissies in de EU in 2030 ten minste 55 procent lager moeten zijn dan in 1990 (cf. Fit for 55). In het kielzog van deze beleidsinitiatieven kwam er steeds meer aandacht voor duurzaamheid en ESG-factoren (Environmental, Social en Governance) bij investeringen, met steeds meer regelgeving en rapporteringsvereisten op dit gebied. Tegelijkertijd (en sterk beïnvloed door de Russische invasie in Oekraïne sinds februari 2022) werden steeds meer inspanningen geleverd om de afhankelijkheid van (Russisch) gas te verminderen en de overgang naar schone energie als alternatief te versnellen. Investeringen in hernieuwbare energie en groene technologieën namen toe.
- ▶ **Geopolitieke machtsverschuiving en internationale spanningen:** machtsverhoudingen verschuiven economisch, technologisch en (geo)politiek naar het globale Oosten en Zuiden. Aziatische businessscholen stijgen met hun programma's in internationale ranglijsten en in combinatie met een toenemende vraag naar managementfuncties in Aziatische bedrijven, worden ze aantrekkelijker voor Europese studenten.³² Sommige Aziatische businessscholen zijn bijvoorbeeld partnerschappen aangegaan met Europese scholen

³¹ https://knowledge4policy.ec.europa.eu/file/staff-working-document-supporting-connecting-policy-making-member-states-scientific-research_en

³² <https://www.europeanceo.com/home/featured/asian-business-schools-lead-the-west-in-the-battle-for-new-students/>

om dubbele diploma's of uitwisselingsprogramma's aan te bieden, wat hun aantrekkingskracht vergroot op studenten die op zoek zijn naar een brede businessopleiding. Geopolitieke evoluties (o.a. de oorlog in Oekraïne en de oorlog tussen Israël en Hamas) leiden echter ook tot toenemende internationale spanningen. Verschillende internationale actoren nemen nieuwe, meer conflicterende rollen aan en economische keuzes worden steeds meer gedreven door veiligheidsoverwegingen. Dit creëert onzekerheid in de context van internationale samenwerking.

- ▶ **Stijgende inflatie:** na een periode van lage inflatie zagen veel landen wereldwijd vanaf 2021 de inflatie aanzienlijk stijgen. Dit werd deels toegeschreven aan verstoringen in de toeleveringsketen als gevolg van de COVID-19-pandemie, aan oververhittingseffecten als gevolg van budgettair en monetair stimuleringsbeleid en aan stijgende grondstofprijzen als gevolg van de Russische inval in Oekraïne – Rusland blokkeerde met name het Oekraïense graan voor de wereldmarkt. Vandaag zien we nog steeds uitlopers van deze inflatietendensen, met belangrijke gevolgen voor de prijszetting in ondernemingen, onzekerheid op internationale markten, schokken in (internationale) bevoorradingsketens, enz.



5 / Ex-postevaluatie

5.1. Het huidige onderzoeksbeleid van VBS

5.1.1 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie van VBS is gebaseerd op vier pijlers: Nauwkeurigheid, Relevantie, Bereik en Verantwoordelijkheid – door de school vaker in het Engels gebruikt als Rigour, Relevance, Reach en Responsibility.³³

Nauwkeurigheid (Rigour) verwijst naar academische geloofwaardigheid, methodologische onderbouwing van het onderzoekswerk en publicaties in academische tijdschriften van hoog niveau.

Relevantie (Relevance) verwijst naar de behandelde onderwerpen, meer bepaald de 'echte, onderbouwde uitdagingen waarmee het bedrijfsleven en de maatschappij als geheel worden geconfronteerd.' Het verwijst ook naar de link tussen fundamenteel academisch onderzoek aan VBS enerzijds en toegepast onderzoek voor het bedrijfsleven en de maatschappij anderzijds. VBS beschrijft deze link als een 'onderlinge verbondenheid'. Volgens VBS moet onderzoek dus altijd een bredere bedrijfstoepassing hebben, maar is gezamenlijk onderzoek met ondernemingen tegelijkertijd gebaseerd op de nauwkeurigheid van een degelijke academische aanpak.

VBS is een van 13 businessscholen ter wereld die erkend is als een '**RRBM Pioneering Institute**'. De school werd in 2019 institutioneel partner van het **Responsible Research in Business & Management (RRBM)** netwerk. Door de RRBM-visieverklaring te ondertekenen, geeft VBS aan dat academisch onderzoek een rol moet spelen in het ontwikkelen van kennis die zowel ondernemingen als de bredere samenleving ten goede komt – zowel lokaal als wereldwijd – met als ultieme doel om een betere wereld te creëren. De RRBM is gebaseerd op zeven principes:

- ▶ Ten dienste van de samenleving
- ▶ Bijdragen aan zowel het fundamenteel als het toegepast wetenschappelijk onderzoek
- ▶ Waardering van pluraliteit en multidisciplinaire samenwerking
- ▶ Gedegen methodologie
- ▶ Betrokkenheid van belanghebbenden

³³ <https://www.vlerick.com/nl/research-professoren/onze-researchstrategie/>

- Impact op belanghebbenden
- Brede verspreiding

Deze principes worden door VBS vertaald in de leuze: 'Samen kennis in actie omzetten en actie in kennis'. Dit bevestigt het belang van toegepaste kennis of het creëren van nieuwe kennis vanuit de praktijk: faculty blijft voeling houden met maatschappelijke en zakelijke uitdagingen. Daarnaast zegt de leuze ook iets over het belang van samenwerking (cf. betrokkenheid van belanghebbenden). Om relevant te blijven voor zowel het bedrijfsleven als de maatschappij, stelt VBS dat belanghebbenden zoveel mogelijk betrokken moeten worden. We gaan dieper in op belanghebbenden en partnerschappen in paragraaf 5.6 van dit rapport. Hier benadrukken we de focus die VBS legt op collaboratief onderzoek: op interne samenwerking (over onderzoeksdomeneinen heen) en/of in combinatie met haar peteruniversiteiten UGent en KU Leuven; maar ook op externe samenwerking, in het bijzonder op de samenwerking met ondernemingen en andere kennisinstellingen, zowel nationaal als internationaal. De betrokkenheid van ondernemingen in de Centres for Excellence en Research Centres, in de financiering van Chairs (leerstoelen), in het contractonderzoek en de samenwerking met internationale instellingen op het vlak van publicaties (zie ook paragraaf 5.6) geven hier uitdrukking aan.

Bereik (Reach) gaat over de communicatie van onderzoeksresultaten – en het nut ervan bij het oplossen van echte zakelijke uitdagingen. **Verantwoordelijkheid (Responsibility)**, ten slotte, verwijst naar de ethische normen die in acht worden genomen bij het onderzoek. Deze zijn vastgelegd in het **Vlerick Onderzoekscharter**. Dit charter vat de onderzoeksstrategie van de school samen, heeft als doel de academische aanpak te bewaken en biedt een kader voor interne academische integriteit en ethiek. Alle faculty, onderzoekers en deelnemers aan het doctoraat in Business Administration (verder afgekort als DBA) ondertekenen dit charter als een engagement om de principes van gedegen academisch gedrag na te leven. Daarnaast bevat het charter ook de intentie om 'zo open als mogelijk en zo gesloten als nodig' te zijn, in overeenstemming met de Europese gedragscode voor academische integriteit.

Ten slotte heeft VBS ook de **Vlaamse Commissie voor Wetenschappelijke Integriteit** (VCWI) erkend als adviesorgaan. De VCWI kan tweedelijsadvies geven over integriteitskwesties nadat de onderzoeksinstelling zelf advies heeft gegeven (bij VBS wordt dit advies gegeven door de Commissie Onderzoeksethiek en Integriteit). Naast tweedelijsadvies kunnen leden ook bij de VCWI terecht voor kennisuitwisseling. Op die manier streeft de VCWI naar standaarden over alle Vlaamse onderzoeksinstellingen heen.

5.1.2 De onderzoeksactiviteiten

De onderzoeksactiviteiten van VBS omvatten: (1) academisch onderzoek en (2) onderzoek voor het bedrijfsleven en de maatschappij. VBS stimuleert **kruisbestuiving (spillovers)** tussen deze soorten onderzoek, zowel wat betreft het aantrekken van onderzoeksfinanciering als het vertalen van onderzoeksresultaten naar verschillende belanghebbenden. VBS maakt onderscheid tussen:

- **Verticale spillovers** van de academische context naar het bedrijfsleven en de maatschappij en vice versa;
- **Horizontale spillovers** tussen verschillende vormen van onderzoek: academisch onderzoek kan leiden tot vervolprojecten voor een bedrijf of een overheid. En omgekeerd kunnen ideeën die worden gegenereerd in onderzoek voor ondernemingen overlopen in nieuwe academische onderzoeksinitiatieven.

De onderwijsactiviteiten van VBS zorgen ervoor dat inzichten, modellen en concepten uit onderzoek breed verspreid kunnen worden. Omgekeerd zorgt de wisselwerking met de onderwijsactiviteiten ook voor nieuwe vragen of ideeën die in onderzoek verder kunnen uitgewerkt worden.

5.1.2.1 Onderzoeksresultaten

VBS houdt onderzoeksresultaten bij in **de Vlerick Repository**. De Vlerick Repository is een doorzoekbare publicatiedatabank, die het volledige archief van onderzoeksresultaten van VBS bevat (artikels, boeken, cases, doctoraatsthesisen, enz.). De Vlerick Repository kan worden geraadpleegd op <https://repository.vlerick.com/>.

De VBS onderzoeksoutput omvat:

- ▶ Artikels:
 - A*-artikels: artikels in de 50 vaktijdschriften die zijn opgenomen in de ranglijst van de Financial Times
Het internationale expertenpanel stelt hierbij vast dat slechts een klein aantal VBS-faculty het merendeel van de A*-artikelen produceert.
 - A-artikels: artikels in strategische vaktijdschriften van verschillende kennisdomeinen van de school
 - B-artikels: artikels in alle andere tijdschriften met een impactfactor
- ▶ Overige artikels: artikels in andere tijdschriften voor academici of praktijk
- ▶ Bijdragen aan boeken: boeken en hoofdstukken in boeken
- ▶ Vlerick-cases: gepubliceerde cases
- ▶ Onderzoeksrapporten: rapporten van onderzoek in opdracht van ondernemingen of overheden
- ▶ Presentaties gegeven op academische conferenties

Tabel 3 toont de onderzoeksoutput voor de periode 2019-2023, gerangschikt volgens de bovenstaande categorieën.

Tabel 3: Onderzoeksoutput 2019-2023

	2019	2020	2021	2022	2023
Artikels	37	43	39	41	36
A* artikels	3	5	1	7	5
A artikels	12	10	18	16	15
B artikels	22	28	20	18	16
Overige artikels	14	20	10	12	6
Bijdragen aan boeken	15	16	5	2	8
Boeken	5	10	4	2	3
Hoofdstukken in boeken	10	6	1	0	5
Vlerick cases	5	6	4	4	3
Onderzoeksrapporten	25	27	11	21	17
Presentaties op academische conferenties	38	24	24	39	34
Totaal	134	136	113	119	104

Bron: Ex-postzelfevaluatie VBS

5.1.2.2 Doctoraatsonderzoek

VBS biedt twee soorten doctoraatsprogramma's aan, beide in samenwerking met de peteruniversiteiten UGent en/of KU Leuven, die optreden als diploma-uitreikende instellingen vermits alleen universiteiten het recht hebben om doctoraten toe te kennen:

- ▶ Een voltijds PhD-programma voor jonge afgestudeerden
- ▶ Een 'blended', flexibel PhD in Business Administration (DBA) voor ervaren professionals

De DBA werd in 2018 opgericht in samenwerking met de peteruniversiteiten KU Leuven en UGent en is op maat van ervaren professionals met minstens 10 jaar managementervaring die academisch onderbouwd, praktijkgericht onderzoek willen doen en nieuwe kennis willen creëren om een nog grotere impact te hebben op hun organisatie, hun sector of de samenleving. Bij het afstuderen ontvangen de deelnemers een gezamenlijk doctoraatsdiploma van de Faculteiten Economie en Bedrijfskunde van KU Leuven en UGent. Sinds de lancering in 2018 is het DBA-programma gegroeid van 5 naar 31 deelnemers. De COVID-19-pandemie beïnvloedde het traject van veel deelnemers, die prioriteit moesten geven aan zakelijke urgenties. Om deelnemers te helpen betrokken te blijven en snel vooruitgang te boeken na de leerfase (jaar 1), voegde VBS ook meer coaching, mijlpalen en deadlines toe vanaf jaar 2 van het programma.

Tabel 4 geeft een overzicht van alle toegekende doctoraten tussen 2019 en 2023 onder begeleiding van VBS-faculty.

Tabel 4: Uitgereikte PhD's begeleid door VBS-faculty in de periode 2019-2023

	2019	2020	2021	2022	2023
Doctoraatsdissertaties	4	3	8	6	14

Bron: Ex-postzelfevaluatie VBS

5.1.2.3 Onderzoek met en voor ondernemingen

VBS haalt het gros van haar onderzoeksmiddelen op bij ondernemingen. Een analyse van de soorten ondernemingen waarmee VBS samenwerkt, wordt gepresenteerd in de netwerkanalyse in paragraaf 5.6. Bedrijfsgefinancierd onderzoek wordt in principe als volgt georganiseerd:

- ▶ door het opstellen van een **Chair** (leerstoel, één-op-één relaties tussen een bedrijf en een faculty-lid);
- ▶ door de ontwikkeling van **Centres for Excellence** (samenwerking tussen VBS en verschillende partnerorganisaties die ook het Centre for Excellence financieren) en **Research Centres**. Zowel Research Centres als Centres for Excellence dragen bij aan de opbouw van kennis en praktijken samen met partners. Centres for Excellence moeten kenniscreatie en -verspreiding combineren met netwerken, een significante schaal hebben (zowel in termen van personeel, als van output en financiering) en een internationale reputatie opbouwen. Meer specifiek moeten ze aan vier criteria voldoen:
 - Onderzoek doen voor en met de partners en leden van het Centre, en streven naar een evenwichtige onderzoeksoutput met academische impact en impact op het bedrijfsleven, de maatschappij en het onderwijs;
 - Activiteiten uitvoeren voor netwerking en kennisverspreiding zoals: workshops, internationale reizen, residentiële seminars, webinars, nieuwsbrieven, enz.
 - Ten minste één toegewijd faculty-lid het Centre laten leiden, ondersteund door een coördinator, onderzoeker(s) en een secretaris, en een stuurgroep installeren die beslist over de onderzoeksagenda;

- Streven naar minstens 150.000 euro aan inkomsten per jaar, gefinancierd door partnerschappen met ondernemingen, leden, contractonderzoek of andere onderzoeksfinanciering.

Deelconclusie

Sinds 2011 heeft VBS een duidelijke en motiverende onderzoeksstrategie ontwikkeld, gericht op academische kwaliteit, impact en relevantie. Deze strategie wordt breed gedragen binnen de school. 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 tonen de inzet voor voortdurende verbetering van academische kwaliteit. Een aandachtspunt is hoe deze onderzoeksstrategie bijdraagt aan de strategievernieuwingsoefening van VBS en zich richt op internationalisering en duurzaamheid. De synergie tussen de algemene strategie van VBS en de onderzoeksstrategie is nog onduidelijk. Het expertenpanel is van mening dat de focusdomeinen duidelijk moeten worden afgestemd op de onderzoeksstrategie en gericht moeten worden gecommuniceerd naar de verschillende actoren in de quadruple helix en benadrukt het belang van een langetermijnperspectief in personeel en financiering om een ideale onderzoekscontext te creëren. Het expertenpanel stelt hierbij vast dat slechts een klein aantal VBS-faculty het merendeel van de A*-artikelen produceert. Om de kansen op deze publicaties te laten toenemen, wijst het expertenpanel 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.

5.2. Valorisatie en communicatie van onderzoek

5.2.1 Valorisatiestrategie

VBS wil haar onderzoek en onderzoeksresultaten systematisch verspreiden en communiceren via verschillende online- en offlinekanalen. Dit ter ondersteuning van de Vlaamse focus op wetenschapscommunicatie, maar ook als uitdrukking van de eigen onderzoeksstrategie (cf. Bereik (Reach), zie paragraaf 5.1). We geven een overzicht van de gebruikte kanalen en genomen initiatieven:

- ▶ **Vlerick Repository (zie paragraaf 5.1.2.1)**
- ▶ **Onderzoeksevenementen en -presentaties**
 - Presentaties op conferenties
 - Presentaties als keynote op maatschappelijke events of events van ondernemingen
 - VBS organiseert regelmatig onderzoekswerkshops in de Centres for Excellence, Research Centres en rond de focusdomeinen
 - VBS organiseert regelmatig evenementen voor professionals over verschillende onderwerpen, zoals bv. een hr-dag, een supply chain forum, een healthcare conferentie, enz.
- ▶ **De Vlerick website en communicatiekanalen**
 - De Insights-pagina op de officiële VBS-website (<https://www.vlerick.com/en/insights/>) is er voor samenvattingen van VBS-onderzoeksresultaten, nieuws over onderzoek, nieuws over onderzoekspartners, opiniestukken, nieuws over ondernemingen, enz.
 - Elk faculty-lid, elke onderzoeker, doctoraatsstudent, Research Centre en Centre for Excellence heeft haar eigen pagina op de VBS-website.

- Onderzoek komt ook aan bod in de VBS-nieuwsbrief en op sociale mediakanalen zoals Facebook en LinkedIn. VBS werkt actief samen met het internationale PR-bureau 'BlueSky Communications' om onderzoek ook in de internationale pers te krijgen.

► **Het FRIS-portaal**

VBS en het gevoerde onderzoek hebben ook een plaats op de Flanders Research Information Space³⁴ (FRIS), zoals bepaald in het EWI-convenant (zie hoofdstuk 3). Sinds 2023 is VBS aan de slag met de implementatie van een Current Research Information System (CRIS), dat twee belangrijke doelen dient: het beter zichtbaar maken (intern en extern) van onderzoeksprestaties en het vlotter opvolgen en rapporteren van onderzoeksprestaties op verschillende niveaus (individueel, onderzoeks domein, schoolbreed, overheid, accreditaties, rankings, enz.). De implementatie van het CRIS-systeem ondersteunt ook de soepele overdracht van onderzoeksgegevens (mensen, projecten, output) naar FRIS, een overdracht die momenteel nog steeds manueel gebeurt.

► **VBS als actieve partner van SciMingo**

SciMingo is een Brusselse non-profitorganisatie die actief wetenschapscommunicatie promoot. Ze organiseert de Vlaamse Scriptieprijs, de Vlaamse PhD-cup, 'Wetenschap Uitgedokterd' en de SciComm Academy én onderhoudt de Vlaamse Scriptiebank.

Als actieve partner van SciMingo:

- Is VBS sponsor van de Vlaamse PhD cup (<https://www.scimingo.eu/nl/vlaamse-phd-cup>), de jaarlijkse wedstrijd tussen pas afgestudeerde doctoraatsstudenten, waarbij ze mediatraining krijgen om hun onderzoek in drie minuten te presenteren aan een jury en een 'lekenpubliek'.
- Neemt VBS ook deel aan het initiatief 'Wetenschap Uitgedokterd' (<https://www.wetenschapuitgedokterd.be/>), waarbij VBS-onderzoekers de kans krijgen om hun onderzoek kenbaar te maken in video's van 3 minuten.
- Worden VBS-onderzoekers aangemoedigd om deel te nemen aan de opleidingen en evenementen van de SciComm Academy (<https://www.scimingo.eu/nl/sci-comm-academy>).

5.2.2 Bijdrage aan de Open Science-doelstellingen van de Vlaamse overheid

In het regeerakkoord 2019-2024 trok de Vlaamse Regering 'voluit de kaart van Open Science in Europees verband en legde de regering de verantwoordelijkheid om hierrond een beleid te maken bij de Vlaamse kennisinstellingen.' Wetenschappelijk onderzoek gefinancierd met publieke middelen moest zo snel mogelijk publiek toegankelijk gemaakt worden, volgens het principe 'zo open als mogelijk, zo gesloten als nodig'. Dit gaat zowel op voor de toegang tot publicaties als tot de onderliggende onderzoeksgegevens.

Het EWI-convenant bevestigt deze verplichting in de strategische doelstellingen van de instelling (art. 5): VBS 'moet bijdragen tot de doelstellingen rond Open Science, zoals werd gedefinieerd door de Vlaamse overheid', maar legt hiervoor geen KPI's vast. Om dit in goede banen te leiden, werd in deze convenantsperiode door VBS een Open Science-coördinator aangeworven (zie Box 3) die de principes van Open Science in de school uitdraagt en werd geïnvesteerd in een Current Research Information System (CRIS)³⁵.

³⁴ FRIS (Flanders Research Information Space) is de regionale portaalsite over onderzoekers en hun onderzoek in Vlaanderen. <https://researchportal.be/nl>.

³⁵ Dit is een informatiesysteem voor het opslaan, beheren en uitwisselen van contextuele metadata van onderzoek.

De Open Science-doelstellingen werden in 2020 geformuleerd door de Flemish Open Science Board (FOSB), meer bepaald als vijf 'KPI's voor Open Science in Vlaanderen'. Deze KPI's leggen streefwaarden op voor vijf verschillende aspecten van Open Science:

- ▶ **ORCID ID:** Een ORCID iD is een unieke, blijvende persoonlijke *identificatie* voor onderzoekers. Met een ORCID iD kunnen onderzoekers eenduidig geïdentificeerd worden over aanstellingen en instellingen heen, en kunnen affiliatie, financiering, verschillende vormen van output (publicaties, peer reviews, datasets) gekoppeld worden aan een onderzoeker. Onderzoekers die werken met Vlaamse financiering zijn sinds 2019 verplicht om een ORCID iD te hebben.
- ▶ **Data Management Plan (DMP):** Vanaf datum X1 wordt voor ieder nieuw onderzoeksvoorstel, gefinancierd door de Vlaamse overheid, een Data Management Plan (DMP) opgesteld. Dit verplicht instellingen, financiers en individuele onderzoekers om na te denken over hoe onderzoeksgegevens beheerd (zullen) worden en welke maatregelen genomen moeten worden om het delen van gegevens tijdens of na het onderzoek mogelijk te maken.
- ▶ **Open Access:** Vanaf datum X3+2 wordt een minimumpercentage (Z3%) van al het onderzoek gepubliceerd in open access: green (beschikbaar minstens in het eigen repository) of gold (beschikbaar in een Open Access-tijdschrift, monografie of als bijdrage aan een Open Access-boek of -conferentie).³⁶
- ▶ **FAIR data:** Vanaf datum X2 wordt (voor al het onderzoek dat vanaf dat moment gepubliceerd wordt) maximaal gestreefd naar 'FAIR data' (Findable, Accessible, Interoperable and Reusable).
- ▶ **Open Data:** Vanaf datum X4+4 worden alle onderzoeksgegevens die aan de basis liggen van wetenschappelijke artikelen opgesteld, met uitzondering van legitieme opt-outs.³⁷

Inmiddels werden door de FOSB jaarlijkse 'sense-making'-oefeningen georganiseerd rond deze KPI's³⁸ en werden aan de theoretische waarden uit 2020 ook concrete percentages gekoppeld (zie Tabel 5). Aan de KPI voor FAIR data werden geen streefwaardes gekoppeld wegens een gebrek aan consensus over de berekeningswijze ervan.

Het VBS-rapport heeft (uitsluitend) betrekking op onderzoek dat (geheel of gedeeltelijk) wordt gefinancierd met Vlaamse overheidsmiddelen. De prestaties van VBS met betrekking tot de FOSB Open Science KPI's in de periode 2020-2023 worden weergegeven in Tabel 5.

³⁶ De resultaatverplichting is vastgesteld op Z3% (X3: Z1%, X3+1: Z2%, X3+2: Z3%) in plaats van 100%, aangezien de instellingen onderzoekers niet kunnen dwingen om open access te publiceren. Het auteursrecht ligt bij de onderzoekers zelf. De inspanningsverplichting wordt echter op 100% gesteld: de instellingen spannen zich maximaal in om alle tijdschriftartikelen open access te publiceren, of het nu gaat om gold open access of green open access (in een tijdschrift of in een repository). Bij de berekening moet rekening worden gehouden met de embargoperioden die van toepassing zijn op groene open access, zoals voorgeschreven door het Wetboek Economisch Recht. Bij het monitoren telt de effectieve publicatie buiten de eigen onderzoeksinstelling in welke vorm dan ook mee, op voorwaarde dat na het embargo effectief wordt overgeschakeld op open access.

³⁷ De voortgang wordt gecontroleerd in kwartaal 1 van jaar N+1, met behulp van tussentijdse, stapsgewijze mijlpalen: X4+1: 25%; X4+2: 50%; X4+3: 75%. Deze jaren zijn de 'productiejaren', d.w.z. het jaar waarin de studie is gepubliceerd. De berekening wordt uitgevoerd door het Departement EWI, aan het begin van het volgende jaar, wanneer de nodige gegevens beschikbaar zijn dankzij de levering aan FRIS. Dit impliceert de levering van een unieke, persistente identifier (DOI) en rijke metadata die de inhoud, de toegankelijkheid en het technische formaat van elke dataset beschrijven. De link naar de Open Data repository wordt beschikbaar gemaakt in FRIS en de datasets worden via FRIS toegankelijk gemaakt (rekening houdend met licenties en embargo). FRIS krijgt ook een Open Data-label voor monitoring. Bij de rapportering wordt rekening gehouden met de kwaliteits- en volledigheidstoets die jaarlijks op de FRIS-gegevens wordt uitgevoerd. Het uitgangspunt bij openstelling blijft: 'zo open als mogelijk, zo gesloten als nodig'. Legitieme opt-outs worden dus uit de berekeningen gefilterd.

³⁸ Het is een meetproces in wording (ook binnen de Europese context) en het Vlaamse Open Science-beleid wordt in 2024 geëvalueerd.

Tabel 5: Open Science KPI's

Open Wetenschap KPI's		2020	2021	2022	2023
KPI 0 - ORCID iD	Mate van realisatie	95%	92%	100%	97%
	Doel	Nulmeting	30%	60%	90%
KPI 1 - DMP	Mate van realisatie	100%	N.B.	67%	100%
	Doel	Nulmeting	50%	50%	65%
KPI 2 - Open Access	Mate van realisatie	Niet meetbaar	Niet meetbaar	Niet meetbaar	100%
	Doel	Nulmeting	50%	60%	50%
KPI 3 – FAIR data ³⁹	Mate van realisatie	N.B.	N.B.	N.B.	N.B.
	Doel	N.B.	N.B.	N.B.	N.B.
KPI 4 - Open Data	Mate van realisatie	N.B.	0%	0%	N.B.
	Doel	N.B.	<10% of niet meetbaar	<10% of niet meetbaar	<10% of niet meetbaar

Opmerking: N.B. staat voor niet beschikbaar.

Bron: Ex-postzelfevaluatie VBS

Tabel 5 laat zien dat VBS het **aantal verplichte onderzoekers met een ORCID iD** overstijgt. In 2022 had elke onderzoeker met een project gefinancierd met Vlaamse publieke middelen een ORCID iD. Ook van de totale VBS-onderzoeksgemeenschap heeft 75% een ORCID iD, wat hoger is dan de doelstelling van 60%. Hoewel het niet verplicht is voor alle VBS-onderzoekers om een ORCID iD te hebben, wordt dit sterk gestimuleerd door het VBS-management. Met name het aanmaken van een Data Management Plan (DMP) via DMPonline.be is verplicht voor alle beginnende doctoraatsstudenten en de toegang tot DMPonline.be is voor Vlerick-onderzoekers alleen mogelijk met ORCID-authenticatie. VBS promoot ook actief het bewustzijn over ORCID tijdens bijvoorbeeld de onboarding van nieuwe onderzoekers. Op die manier benadrukt VBS het belang ervan als een goede academische praktijk en een eenvoudige stap om bij te dragen aan de Open Science-mentaliteit.

Het percentage **VBS-onderzoekers met een Data Management Plan** is doorheen de jaren gestegen. Eind 2019 trad VBS toe tot het DMPonline.be consortium en ontwikkelde het haar eerste Research Data Management (RDM) beleid. Dit beleid wordt intern gecommuniceerd via informatie- en coachingsessies. Bij de start was de verplichting om een DMP te ontwikkelen en bij te houden beperkt tot doctoraatsstudenten die financiering ontvangen via het Fonds Wetenschappelijk Onderzoek – Vlaanderen (FWO), het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO) of het Vlerick Academic Research Fund (ARF) en tot deelnemers aan het DBA-programma. In 2020 werd gewerkt aan de verdere implementatie van het RDM-beleid, waarbij actief gezocht werd naar draagvlak en beleidsafstemming met de peteruniversiteiten. In 2021 werd de verplichting om een DMP bij te houden uitgebreid naar alle doctoraatsstudenten die in 2021 en daarna gestart zijn. In de voorbije convenantsperiode heeft dit geresulteerd in een groeiend aantal onderzoekers met een DMP. De cijfers voor projecten gefinancierd door Vlaamse financieringskanalen tonen een dalende prestatie (van 100% naar 67%). Reden hiervoor is dat er voor één project geen DMP was omdat dit project was stopgezet door het vertrek van de onderzoeker in kwestie. Ondertussen is er een nieuwe onderzoeker aangeworven voor dit project en is er een DMP.

³⁹ Wegens een gebrek aan (internationale) consensus over de berekeningswijze ervan wordt deze KPI voor FAIR data momenteel niet gemeten.

Als we kijken naar *alle* peer-reviewed artikels met impact voor het jaar 2022 – en dus niet enkel publicaties gelinkt aan Vlaamse financiering – bereikt VBS 63% **Open Access**-publicaties. Een uitdaging voor deze KPI is het feit dat veel onderzoekers ook verbonden zijn aan een van de peteruniversiteiten (bv. als doctoraatsstudent of promotor), die elk een eigen Open Access-beleid hebben geïmplementeerd met verplichte plaatsing van publicaties in de universitaire repositories. VBS is nog op zoek naar een methode om deze KPI te meten en tegelijkertijd dubbele administratie te vermijden. Hoewel een Open Access-beleid nog moet worden opgesteld, bestaan de huidige inspanningen uit het vergroten van bewustzijn en kennis over Open Access. Op verzoek wordt ook individuele ondersteuning geboden, waarbij advies wordt gegeven aan onderzoekers die in Open Access willen publiceren en niet weten welke optie ze moeten kiezen (gezien de verschillende routes om dit te doen).

VBS kan de prestaties van FAIR data nog niet meten en er dus ook niet over rapporteren, aangezien er een gebrek aan (internationale) consensus is over de berekeningswijze ervan. Niettemin worden de principes van FAIR-data opgenomen in de informatie- en coachingssessies voor doctoraatsstudenten en wil VBS het bewustzijn vergroten en onderzoekers aanmoedigen om na te denken over hoe om te gaan met hun data. Sinds 2020 biedt VBS ook de mogelijkheid om gegevens intern op te slaan in een Vlerick-data-SharePoint. In de toekomst wil VBS onderzoekers nog meer ondersteunen op dit gebied door hen te helpen de juiste vaardigheden en tools aan te reiken binnen hun specifieke onderzoeksdiscipline. VBS kijkt hiervoor ook naar de peteruniversiteiten, die in dit opzicht al een solide expertise hebben ontwikkeld en over de nodige infrastructuur beschikken.

Om verschillende redenen konden ook **Open Data** nog niet gemonitord worden in de convenantsperiode. Er zijn onvoldoende middelen om het Vlerick Repository hiervoor adequaat in te richten, de praktijk van het delen van data in repositories is nog niet goed ingeburgerd bij de VBS-onderzoekers, enz. Om deze uitdagingen proactief aan te pakken, organiseert VBS trainingen over Research Data Management (RDM), waar onderzoekers worden geïnformeerd over het bestaan van repositories en worden geïnstrueerd over hoe ze gegevens kunnen delen. VBS biedt op verzoek ook individuele begeleiding aan onderzoekers. VBS levert dus zeker inspanningen bij het bevorderen van Open Data praktijken binnen de school.

Deelconclusie

Als kleinere businessschool (vergeleken met buitenlandse businessscholen) zet VBS zich in om onderzoek te valoriseren en te communiceren volgens overheidsdoelstellingen. Positieve stappen zijn de promotie van Open Science-principes, de aanstelling van een Open Science-coördinator en de implementatie van een Current Research Information System (CRIS). VBS richt zich op bredere valorisatie door presentaties op conferenties, workshops en bedrijfsevents, voornamelijk voor academici en het bedrijfsleven. Communicatie naar andere doelgroepen (zoals overheidsinstanties of het brede publiek) kan echter verbeteren en, zoals het expertenpanel opmerkte in haar rapport, ontbreekt het aan een concrete doelgroepgerichte benadering. Sinds 2022 werkt VBS met een extern PR-bureau voor internationale communicatie, maar het wordt door geïnterviewde stakeholders en het expertenpanel nog steeds voornamelijk als een 'Vlaamse' businessschool gepercipieerd.

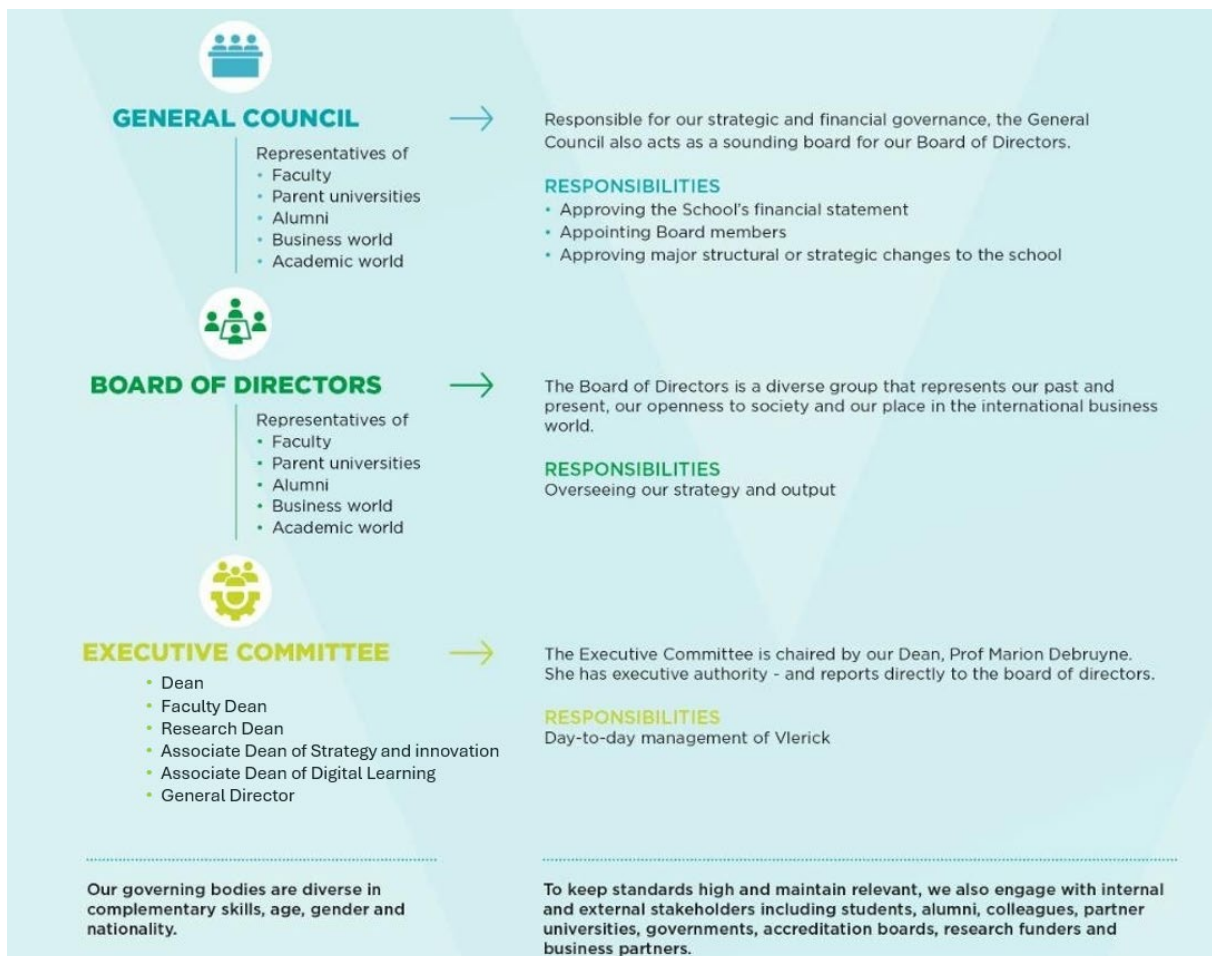
5.3. Bestuur en organisatie van het VBS-onderzoeksbeleid

5.3.1 Algemene beheers- en organisatiestructuur

Om het onderzoeksbeleid van VBS te situeren binnen de organisatiestructuur van VBS, is het belangrijk om eerst de algemene beheerstructuur en het bijbehorende organogram toe te lichten. VBS heeft een budget van 45 miljoen euro, een kern van 49 faculty-leden en 210 personeelsleden.

Figuur 2 toont de algemene beheerstructuur van VBS. De school heeft drie bestuursorganen: de Algemene Raad, de Raad van Bestuur en het Uitvoerend Comité.

Figuur 2: Beheersstructuur VBS



Bron: Ex-postzelfevaluatie VBS

- ▶ De **Algemene Raad** ('General Council' in Figuur 2) is verantwoordelijk voor het strategisch en financieel bestuur van VBS en fungeert als klankbord voor de Raad van Bestuur. De Algemene Raad bestaat uit vertegenwoordigers van de faculty, de peteruniversiteiten, het alumninetwerk, het bedrijfsleven en de academische wereld. De Algemene Raad keurt het financiële jaarverslag goed, benoemt de leden van de Raad van Bestuur en gaat over alle belangrijke structurele strategische veranderingen binnen de school.
- ▶ De **Raad van Bestuur** ('Board of Directors' in Figuur 2) houdt toezicht op de strategie en resultaten van de school. De Raad van Bestuur bestaat uit vertegenwoordigers van de faculty, vertegenwoordigers van de twee peteruniversiteiten, alumni en leden van de academische wereld en het bedrijfsleven.
- ▶ Het **Uitvoerend Comité** ('Executive Committee' in Figuur 2) is verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur van de school en is samengesteld uit de decaan, de algemeen directeur, de Faculty Dean, de onderzoeksdecaan, de Associate Dean of Digital Learning en de Associate Dean of Strategy and Innovation.

De rol van de **decaan** omvat:

- academisch en strategisch leiderschap,
- organisatorische taken,

- de interactie met belanghebbenden, faculty, personeel, studenten, klanten, alumni en peteruniversiteiten.

De **algemeen directeur** houdt toezicht op:

- de algemene diensten,
- het hr-beleid,
- financiën,
- en de dagelijkse werkzaamheden, samen met de decaan.

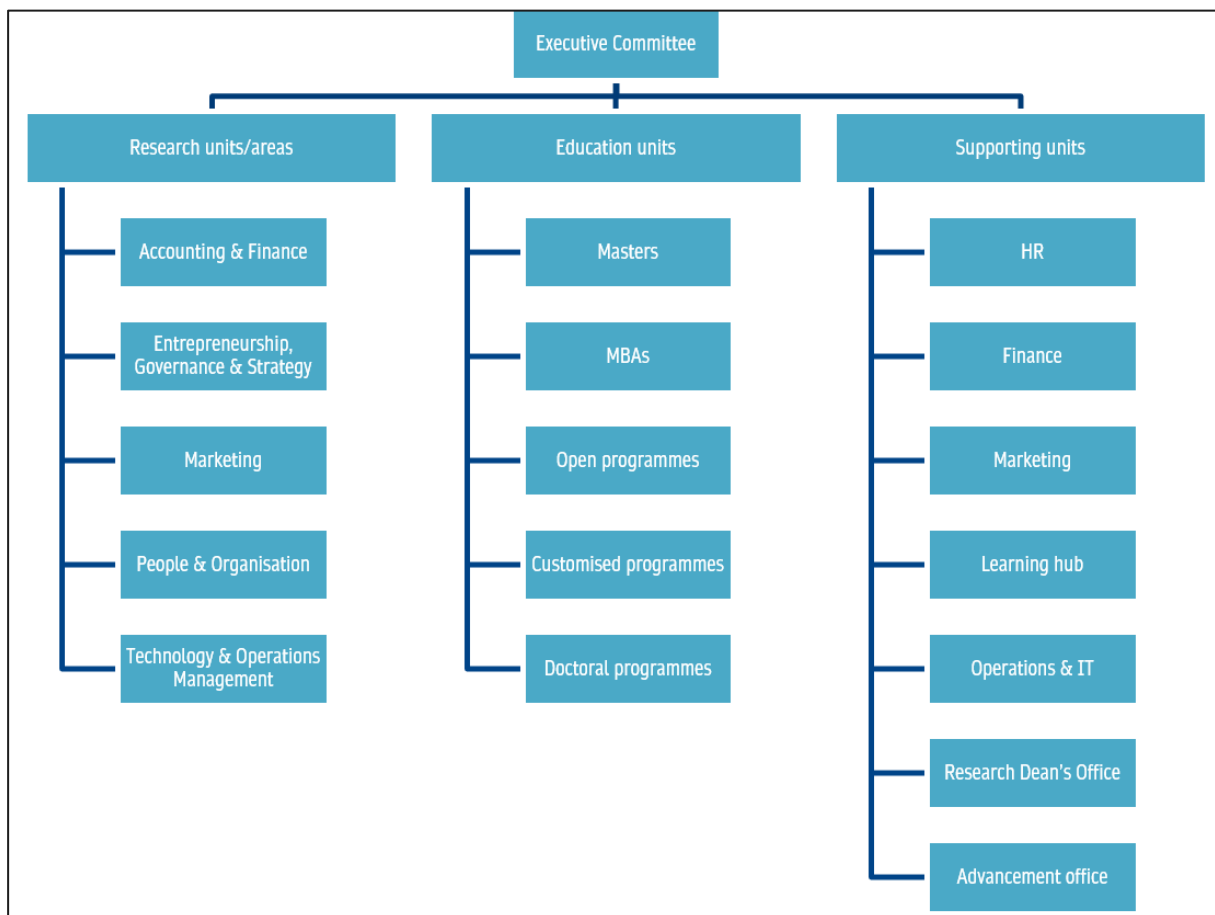
In 2021 werden de Associate Dean of Strategy and Innovation en de Associate Dean of Digital Learning toegevoegd aan het Uitvoerend Comité. Zij benadrukken en versterken de prioriteiten van de school met het oog op de toekomst, in het bijzonder wat strategie-implementatie en onderwijsinnovatie betreft:

- De **Associate Dean of Strategy and Innovation** ondersteunt de communicatie en implementatie van de algemene visie en strategische prioriteiten van VBS. Ze treedt op als adviseur en *sparringpartner* van de decaan in het strategische proces, d.w.z. ze leidt het inclusieve strategische planningsproces van de organisatie en de implementatie ervan. Ze houdt toezicht op de missie en langetermijndoelen van de school en helpt bij het ontwikkelen van een strategie om deze doelen te bereiken. Ze zorgt ervoor dat de strategische agenda van de school doorwerkt in al haar activiteiten. Ze fungeert ook als schakel naar faculty en het personeel om het strategisch plan van de school te implementeren.
- De **Associate Dean of Digital Learning** houdt toezicht op de formulering van de digitale leerinnovatiestrategie van de school, de vertaling ervan in een actieplan en ten slotte ook de implementatie en monitoring. Hieronder valt ook het betrekken van externe partners (aanbieders van onderwijstechnologie, leerplatforms, enz.). De Associate Dean of Digital Learning zorgt ook voor de betrokkenheid van de onderwijseenheden (zie hieronder) en faculty rond deze innovatiestrategie. Het doel van de innovatiestrategie voor digitaal leren is de groei van de school.

Voor belangrijke zaken met betrekking tot onderzoek of faculty worden ook de *area heads* toegevoegd aan het Uitvoerend Comité. Dit wordt het Uitvoerend Comité+ ('Excom+') genoemd. De agenda, argumentatie en beslissingen van het Uitvoerend Comité worden schriftelijk verspreid onder senior faculty en de senior managers van de school.

De hierboven beschreven bestuursorganen (Algemene Raad, Raad van Bestuur en Uitvoerend Comité) vertegenwoordigen het VBS-management. Figuur 3 toont de algemene organisatiestructuur van VBS.

Figuur 3: Organisatiestructuur VBS



Bron: Schema aangeleverd door de Research Dean's Office van VBS

VBS is georganiseerd volgens 3 pijlers of soorten eenheden (*units*):

- ▶ **5 research units of areas** (VBS gebruikt zowel de term unit als area door elkaar): Accounting & Finance; Entrepreneurship, Governance & Strategy; Marketing; People & Organisation; en Technology & Operations Management, elk geleid door een 'area head'.
- ▶ **5 education units**: Masters, MBA's, open opleidingen, opleidingen op maat en doctoraatsopleidingen (PhD en DBA). Elk van deze eenheden wordt geleid door een academisch directeur.
- ▶ **8 supporting units**: HR, Finance; Marketing; Learning hub; Operations & IT; Research Dean's Office (RDO) en Advancement Office.

De vijf **research units/areas** geven weer hoe onderzoekers en faculty zijn ingebed in de organisatiestructuur. Elke onderzoekseenheid wordt geleid door een *area head*, die ook toezicht houdt op de financiële werking van de onderzoekseenheid.

De research units/areas voeren onderzoek uit in verschillende onderzoeksdomeinen en subdomeinen. De onderzoeksdomeinen zijn inhoudelijke domeinen die structureel worden bestudeerd of waarover opleidingen worden gegeven, maar die niet noodzakelijk beperkt zijn tot één specifieke research unit/area. Het onderzoeks-subdomein 'Entrepreneurial finance' wordt bv. zowel bestudeerd binnen de research unit/area 'Accounting & Finance' als binnen de research unit/area 'Entrepreneurship, Governance & Strategy'.

De onderzoeksdomeinen worden in de school gebruikt om de communicatie te structureren, bv. op de VBS-website worden de programma's per onderzoeksdomein gepresenteerd. VBS-faculty en onderzoekers zijn toegewezen aan een of meer onderzoeksdomeinen. Iemand kan slechts lid zijn van één onderzoekseenheid (als

structuur), maar kan aan meerdere onderzoeksdomeinen werken. Naar buiten toe (d.w.z. op de VBS-website) wordt er alleen gecommuniceerd over onderzoeksdomeinen en niet over de research units/areas (omdat dit een interne structuur is).

Het onderwijs wordt dan weer georganiseerd volgens education units. Binnen deze units vergaderen de academisch directeurs van de MBA's en Masters maandelijks. De open programma's en 'opleidingen op maat' (executive programma's) houden maandelijks Executive Education Meetings (Exec Ed). De supporting units komen maandelijks bijeen in de Corporate Services Meeting (CSM). HR belegt ook regelmatig een 'Manager Alignment Meeting' om personeelsgerelateerde zaken te bespreken met alle senior managers.

Faculty-leden worden geïnformeerd over en betrokken bij het besluitvormingsproces via faculty-vergaderingen, die meestal eens per kwartaal plaatsvinden. Aan het einde van elk academisch jaar worden er eendaagse faculty-vergaderingen gehouden, waar structurele veranderingen in opleidingen worden besproken en faculty-leden de ideeën en ervaringen op het gebied van onderwijs en onderzoek kunnen delen.

De Research Dean's Office (RDO) wordt geleid door de Research Dean en omvat het PhD-programma en het DBA-programma. Het coördineert onderzoeksactiviteiten binnen de school en beheert het centrale onderzoeksbudget. Als zodanig ondersteunt de RDO ook de interne procedure voor het aanvragen en toewijzen van onderzoeksgelden die via het EWI-convenant aan VBS worden toegekend (d.i. het Vlerick Academic Research Fund, ARF – zie paragraaf 5.5.1.1).

In paragraaf 5.3.2 werken we de organisatie van de research units/areas en de rol van de RDO verder uit.

5.3.2 Beheers- en organisatiestructuur van het VBS-onderzoeksbeleid

Doorheen de research units/areas vindt onderzoek plaats rond verschillende onderzoeksdomeinen en subdomeinen, zoals weergegeven in Tabel 6.

Tabel 6: Overzicht van onderzoeksdomeinen van VBS

Onderzoeksdomeinen	Subdomeinen
Accounting & Finance	Corporate Finance, Financial Accounting, Management Accounting & Control, Entrepreneurial Finance, Performance and Risk Management, Financial Services Management, Banking, Insurance
Governance & Ethics	Corporate Governance, Corporate Social Responsibility (CSR), Executive Remuneration, Responsible Management and Business
Human Resource Management	Career Management & Development, Employee Performance, International Human Resource Management, Learning & Development, Strategic Rewards, Strategic Human Resource Management, Labour Market, Performance Management, Talent Management
ICT & Business Process Management	Business Intelligence, Business-IT Alignment, Business Process Management (BPM), ICT Management, Project, Programme & Portfolio Management, Digital Transformation
Innovation Management	Innovatiemanagement, Open Innovatie, Corporate Venturing, Business Model Innovatie, Creativiteit

Entrepreneurship	Entrepreneurship, Growth, Scale-ups, Start-ups, Entrepreneurial Finance, Family Firms, Social Entrepreneurship, Entrepreneurial Culture, Entrepreneurship Education, SMEs
Marketing & Sales	Branding, Consumer Behaviour, E-business & Internet Marketing, Market Strategy & Innovation, Retail & Trade Marketing, Sales Management, Services Marketing, Big Data
Operations & Supply Chain Management	Manufacturing, Supply Chain & Logistics Management, Project, Programme & Portfolio Management, Service Operations Management, Healthcare, Industry 4.0
People Management & Leadership	Change management, Coaching, Decision making, Emotional Intelligence, Negotiation, Leadership, Teamwork, Individual Differences, Proactivity, Agility
Strategy	International Strategy, Business Strategy, Market Strategy & Innovation, Adaptive Strategy

Bron: Ex-postzelfevaluatie VBS

Alle onderzoekers worden gestimuleerd om naast het werk op hun specifieke onderzoeksdomeinen ook onderzoek te doen naar de schoolbrede 'focusdomeinen' Digital Transformation en Entrepreneurship. Om het onderzoek naar deze focusdomeinen goed te organiseren, is voor elk van de twee focusdomeinen een strategisch manager aangesteld die het overzicht bewaart over wat er binnen elk focusdomein gebeurt. Daarnaast wordt bij de interne evaluatie van faculty expliciet gemonitord hoe er wordt bijgedragen aan de focusdomeinen. Bovendien gebruikt VBS de bijdrage aan deze focusdomeinen als een van de criteria voor de toewijzing van EWI-middelen bij de selectie van nieuwe doctoraatstrajecten (zie paragraaf 5.5.1.1 voor meer informatie over de inzet van EWI-middelen). Naar aanleiding van de strategische oefening van 2022 is ook duurzaamheid naar voren geschoven als een derde thema waarop VBS zich verder wil gaan richten (zowel als instelling als in onderzoek en onderwijs). Tot nader order is dit nog niet officieel erkend als derde focusdomein.

Hoewel de onderzoeksactiviteiten binnen VBS decentraal georganiseerd zijn binnen de verschillende research units/areas en onderzoeksdomeinen, worden ze centraal aangestuurd. De Raad van Bestuur heeft de onderzoeksstrategie bekrachtigd en bevestigt de strategische keuzes die in lijn met deze strategie worden gemaakt.

Het dagelijks management en de monitoring van onderzoek zijn de expliciete verantwoordelijkheid van de Research Dean en de decaan, ondersteund door de Research Dean's Office (RDO). Het Uitvoerend Comité beslist over grote onderzoeksgelateerde dossiers. Indien nodig wordt op ad-hoc-basis advies ingewonnen via regelmatige faculty- en partnervergaderingen of een overlegronde onder de *area heads* (ExCom+ genoemd) voordat een dossier ter beslissing wordt voorgelegd aan het Uitvoerend Comité.

De Research Dean's Office (RDO) bestaat sinds 2010 en is verder geprofessionaliseerd om het onderzoeksmanagement en de onderzoeksactiviteiten van VBS te ondersteunen. De missie van de RDO is om VBS als academische businessschool te versterken door:

- ▶ Het faciliteren en aanmoedigen van een rigoureuus onderzoeksklimaat en een onderzoeksmentaliteit onder studenten en faculty (in overeenstemming met de onderzoeksstrategie van de school);
- ▶ Mensen te verbinden en proactief informatie te delen;

- ▶ Het ontwikkelen van beleid in lijn met (inter)nationale standaarden en toekomstige trends in onderzoek, zoals deze rond Open Science;
- ▶ Het aanbieden van een sterke digitale bibliotheek ter ondersteuning van de leer- en onderzoekstrajecten van studenten, klanten en de VBS-onderzoeksgemeenschap;
- ▶ Het management en de groei van het DBA-programma en de positionering ervan binnen de bredere VBS-onderzoeksgemeenschap.

Box 3: Acties en veranderingen in de periode 2018-2023

- ▶ De Research Dean's Office is verder geprofessionaliseerd om het onderzoek en de onderzoeksgovernance van VBS te ondersteunen. Meer specifiek werden drie mensen aan het team toegevoegd: (1) een Open Science-coördinator om de groeiende Open Science-behoefte te beheren, (2) een onderzoekscoördinator voor de groeiende PhD-gemeenschap en om faculty te ondersteunen bij hun financieringsaanvragen, en (3) een DBA-coördinator om het DBA-programma te overzien.
- ▶ VBS heeft zich ingespannen om faculty en onderzoekers actiever te ondersteunen bij hun externe financieringsaanvragen door uitgebreide intranetpagina's te ontwikkelen met informatie over PhD-, postdoc- en EU-financieringskanalen, actief te communiceren over open financieringsoproepen, sessies te organiseren om ervaringen te delen en succesvolle aanvragen als voorbeeld te verzamelen.
- ▶ VBS schreef haar eigen Vlerick Onderzoekscharter voor goede academische praktijken en onderschreef daarmee de standpunten van het Responsible Research for Business and Management (RRBM). In 2020 werd VBS erkend als een pioniersschool binnen het RRBM-netwerk, wat aantoont dat VBS-onderzoek een positieve bijdrage levert aan de valorisatie van kennis voor het bedrijfsleven en de samenleving. VBS heeft ook geïnvesteerd in Open Science, door enerzijds te werken aan beleid en infrastructuur en anderzijds aan bewustwording en een Open Science-mentaliteit. Als gevolg van deze veranderingen werd een extra pijler 'Verantwoordelijkheid' (Responsibility) toegevoegd aan de onderzoeksstrategie.

Bron: Ex-postzelfevaluatie VBS

5.3.3 Monitoring van kwaliteit en follow-up van onderzoek

Onderzoek wordt op verschillende niveaus binnen VBS gemonitord. VBS gebruikt in de eerste plaats het EWI-convenant om haar academische ambities en KPI's te sturen. Na de vorige evaluatie van de onderzoeksactiviteiten van VBS (2019) zijn er een aantal bijstellingen geweest:

- ▶ Er wordt niet alleen rekening gehouden met het aantal peer-reviewed publicaties, maar ook met de impact (citaties) en het kwaliteitsniveau van de tijdschriften waarin VBS publiceert, om verschillende aspecten van 'uitmuntendheid' (excellence) te dekken.
- ▶ Wat betreft internationalisering kijkt VBS naar het resultaat van internationale samenwerkingen (d.w.z. % internationale publicaties) in plaats van naar de intentie om samen te werken.
- ▶ Wat betreft onderzoeksfinanciering neemt VBS succesvolle nationale financieringsaanvragen in rekening naast de internationale aanvragen.

In lijn met de onderzoeksstrategie worden onderzoekers en faculty jaarlijks gemonitord en geëvalueerd met betrekking tot hun onderzoeksoutput en -planning, hun betrokkenheid bij onderzoek voor bedrijfsactiviteiten, aanvragen voor onderzoeksfinanciering, begeleiding van doctoraatsstudenten en hun onderwijsactiviteiten. Tot slot wordt in de jaarlijkse begrotingsvergaderingen specifiek aandacht besteed aan de onderzoeksactiviteiten en -plannen van de verschillende research units/areas met het oog op de onderzoeksambities van de school.

VBS is ook al vele jaren houder van de drie belangrijkste accreditaties: AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business), EQUIS (European Quality Improvement System) en AMBA (Association of MBAs) (zie ook paragraaf 5.9.1). De school ontving haar eerste AACSB-accreditatie in 2004. AACSB verleende de school haar vierde opeenvolgende vijfjarige verlenging in 2023. Ook het EQUIS Awarding Body besloot in 2021 voor de vierde keer om VBS de EQUIS-accreditatie toe te kennen voor de volgende vijfjarige periode. De school ontving haar eerste EQUIS-accreditatie in 2001. In 2021 kende de International Accreditation Advisory Board van de Association of MBAs de school een verlenging van de accreditatie toe voor haar MBA- en mastersopleidingen en dit voor de vijfde keer op rij. De school ontving deze accreditatie voor het eerst in 2001.

5.3.4 Rapportering in het kader van het EWI-convenant

5.3.4.1 Verwachte rapportering in lijn met het EWI-convenant

Het EWI-convenant bepaalt de modaliteiten voor de rapportering over de verplichtingen vastgelegd in het convenant. Concreet stelt artikel 15 van het convenant dat:

- ▶ VBS elk jaar een gedetailleerd jaarverslag opstelt (financiële en functionele verantwoording) over de activiteiten van het afgelopen jaar en dat uiterlijk op 31 mei van het volgende jaar ter goedkeuring voorlegt aan het Departement EWI.
- ▶ Het jaarverslag (functioneel en financieel) bestaat uit:
 - Een functionele verantwoording die aantoont dat, en eventueel in welke mate, de activiteit waarvoor de subsidie werd toegekend, is gerealiseerd en die ten minste bestaat uit:
 - Een overzicht van de realisatie van de engagementen in het convenant;
 - Een overzicht van de stand van zaken van de strategische doelstellingen;
 - Resultaten en vooruitgang van belangrijke verwezenlijkingen, inclusief de KPI's, weergegeven in een vergelijkbare tijdreeks, met uitzondering van de KPI's die via FRIS worden gerapporteerd;
 - De uitvoeringsgraad van het strategisch plan 2020-2024 (inclusief een financieel plan);
 - De eventuele bijsturing van het strategisch plan 2020-2024 (inclusief een financieel plan).
 - Een financiële verantwoording waarbij wordt aangetoond welke kosten werden gemaakt voor de realisatie van de activiteit waarvoor de subsidie werd toegekend en welke opbrengsten de begunstigde in het kader van die activiteit heeft verworven. In geval van reservering van de toegekende subsidie dient op de balans deze reservering van niet-aangewende subsidies afzonderlijk vermeld te worden.
- ▶ Met het oog op de evaluatie stelt VBS de gegevens van het jaarverslag voor een voldoende lange periode ter beschikking in één rapport, inclusief het jaarverslag van het referentiejaar zijnde het laatste jaar van het vorige convenant, indien van toepassing. Daarvoor bouwt VBS het jaarverslag progressief op met een tijdreeks, waarbij de evolutie van de belangrijkste data over de jaren heen wordt weergegeven in één rapport.
- ▶ VBS verbindt zich ertoe om de informatie over al het lopende onderzoek, de wetenschappelijke publicaties en data maximaal in FRIS beschikbaar te maken volgens de modaliteiten omschreven in artikel 10 van het EWI-convenant, inclusief de data nodig voor de KPI's 1, 3, 4 en 5 (zie paragraaf 5.7). Het Departement EWI legt daarbij steeds de detailldata ter validatie voor aan VBS. Eventuele wijzigingen hierna moeten worden doorgevoerd in FRIS door VBS.

5.3.4.2 Opgeleverde rapportering

Het Departement EWI geeft aan dat VBS in de voorbije convenantsperiode tijdig en uitgebreide jaarlijkse activiteitenverslagen heeft bezorgd. Deze bevatten alle elementen die binnen de rapportering verwacht worden. Aan de hand van de jaarlijkse financiële verslagen kon de dossierbehandelaar volgen hoe VBS de EWI-subsidie heeft besteed. VBS geeft op transparante wijze weer hoe de onderzoeksinkomsten zijn samengesteld en geeft ook een opsplitsing van de kosten in termen van personeels-, werkings- en overheadkosten. Ook het rapport waarin de jaarverslagen gebundeld zijn opgeleverd met het oog op evaluatie, werd correct aangeleverd.

Eind 2021 vroeg VBS wel uitstel voor het aanleveren van data aan het FRIS-portaal, die het dient aan te leveren zoals bepaald in artikel 9 van het EWI-convenant. Sinds december 2022 komt VBS deze verplichting echter steeds correct na. Hogerop gaven we aan dat VBS heeft geïnvesteerd in het aanwerven van een Open Science-coördinator en bezig is met de implementatie van een CRIS-systeem (Current Research Information System) om data gestroomlijnd te kunnen aanleveren aan het FRIS-portaal. Vanuit het FRIS-programmamanagement wordt aangegeven dat het aanleveren van kwalitatieve data ook een bewustwordingsproces bij onderzoekers vergt om een praktijk van documenteren en rapporteren te ontwikkelen. De inspanningen van VBS hierin om in deze convenantsperiode kwaliteitsvolle gegevens aan te leveren en de aanwerving van de Open Science-coördinator worden als positief gezien door de FRIS-beheerders.

Deelconclusie

De organisatie van de onderzoeksfunctie van VBS lijkt complex, mede door verschillende terminologieën en structuren. In plaats van te vereenvoudigen (zoals aanbevolen in de evaluatie die gebeurde in 2019⁴⁰), werd ervoor geopteerd om de bestaande entiteiten te aligneren op de twee focusdomeinen (Entrepreneurship en Digital Transformation). Hoewel geïnterviewde belanghebbenden geen problemen melden met de huidige structuur, zorgt deze wel voor veel interne communicatiekanalen en werd aangegeven dat het beter zou zijn om in de toekomst geen extra communicatiekanalen meer toe te voegen in de organisatie. Het expertenpanel merkt de complexe interne structuur ook op en suggereert in haar rapport dat meer duidelijkheid in het bestuur een consistentere internationale onderzoeksoriëntatie kan bewerkstelligen.

5.4. Onderzoekspersoneel en personeelsbeleid

5.4.1 Onderzoekspersoneel

Een belangrijke ontwikkeling in het academische profiel van VBS in de huidige convenantsperiode is dat het aantal doctoraatsstudenten tussen 2019 en 2023 meer dan verdubbeld is, van in totaal 41 (29 PhD- en 12 DBA-studenten) in 2019 tot 92 in 2023 (59 PhD- en 33 DBA-studenten). Het aantal andere (junior/senior en postdoc) onderzoekers is relatief gelijk gebleven.

Wat ook opvalt is dat VBS duidelijk inzet op internationalisering: het aandeel internationale PhD's in het totaal aantal PhD's is gestegen van 38% in 2019 naar 46% in 2023 en bij de DBA-studenten van 25% in 2019 naar 30% in 2023. Het aandeel andere internationale onderzoekers is gestegen van 13% in 2019 naar 34% in 2023; dat van internationale faculty van 24% in 2019 naar 33% in 2023⁴¹.

⁴⁰ Zie <https://www.ewi-vlaanderen.be/sites/default/files/bestanden/Evaluatie%20%28wet%20opdracht%29%20Vlerick%20Samenvatting.pdf>.

⁴¹ Op verzoek van VBS blijven exacte aantallen vertrouwelijk.

5.4.2 Personeelsbeleid

In het algemeen wordt van de faculty verwacht dat ze 40% van hun tijd besteden aan onderwijsactiviteiten, 40% aan onderzoeksactiviteiten en 20% aan dienstverlening, hoewel dit per type faculty verschilt (bv. faculty met een sterker onderzoeksprofiel kunnen hier, in overleg met de decaan, van afwijken en meer tijd besteden aan hun onderzoek). Daarnaast zijn faculty-leden vrij om de onderzoekstijd zelf in te vullen (in lijn met de VBS-onderzoeksstrategie). Nieuwe faculty-leden hebben in de eerste drie jaar van hun tewerkstelling minder onderwijsverplichtingen zodat ze hun onderzoeksexpertise (verder) kunnen ontwikkelen en uitbouwen in de school.

Sinds 2018 is het evaluatie- en beloningssysteem voor faculty hertekend, met meer aandacht voor de tijdsinvestering in digitale leerinnovatie en met meer expliciete aandacht voor onderzoeksprestaties. Alle activiteiten worden vertaald in zogenaamde V-coins (in plaats van in uren of output), die worden gebruikt om de prestaties te evalueren. Het nieuwe systeem maakt het mogelijk om meer onderscheid te maken tussen onderzoeksprofielen onder de faculty-leden, variërend van 20% tot 50% onderzoekstijd.

Om de onderzoeksbijdrage te beoordelen en het specifieke profiel van faculty te bepalen, worden de volgende elementen in overweging genomen:

- ▶ Academisch onderzoek en onderzoek voor ondernemingen (met meer gewicht voor academisch onderzoek);
- ▶ Nauwkeurigheid, relevantie, bereik en verantwoordelijkheid;
- ▶ Input voor onderzoek (bv. verkregen financiering) en output van onderzoek (bv. publicaties) (met meer gewicht voor onderzoeksoutput);
- ▶ Bijdrage aan de focusdomeinen;
- ▶ Met ook aandacht voor speciale bijdragen, zoals: associate editor van een toptijdschrift, samenwerking met een internationaal erkende expert in het vakgebied, onderzoeksrapporten en white papers, het winnen van een prijs, het organiseren van een academische conferentie, enz.

VBS professionaliseerde en stroomlijnde ook de carrièrepaden voor academische onderzoekers aan de school (predocs, PhD's, postdocs) met een duidelijke functiebeschrijving, een overzicht van rechten en plichten en evaluatieprocessen. Voor PhD-onderzoekers werd een beursovereenkomst gesloten met de peteruniversiteiten die VBS in staat stelt om alle PhD-studenten dezelfde status te geven, ongeacht hun financieringsbron. Vanaf 2021 zijn alle doctoraatstrajecten gestandaardiseerd op 4 jaar in plaats van 3 jaar.

Belanghebbenden binnen VBS zijn positief over de open cultuur (bv. het gebruik van verschillende communicatiekanalen, het aanmoedigen van betrokkenheid van personeel bij strategieontwikkeling, enz.) en de ondersteunende (bv. de steun van de RDO) en de op samenwerking gerichte werkomgeving. Met haar aanpassingen van het personeelsbeleid draagt VBS ook bij aan de prioriteit van de Europese Onderzoeksruimte om aantrekkelijke onderzoekslaanen te creëren (zie paragraaf 4.1.3, ERA-actie 4).

5.4.3 Diversiteitsbeleid

Volgens artikel 7 van het EWI-convenant moet VBS een coherent hr-beleid voeren, haar diversiteitsbeleid expliciteren in termen van maximale toegankelijkheid, niet discrimineren en de bepalingen van het Europees Handvest voor Onderzoekers en van de Gedragscode voor de rekrutering van onderzoekers van 11 maart 2005

respecteren. VBS heeft een 'Diversity, Equity & Inclusion' (DEI) strategie ontwikkeld⁴² en een comité geïnstalleerd om deze strategie te monitoren. De strategie omvat o.a. de volgende acties:

- ▶ Modules rond bewustmaking over DEI integreren in de opleidingen
- ▶ De opleidingen toegankelijk maken voor mensen met verschillende achtergronden via beurzen
- ▶ DEI-awards⁴³ uitreiken voor initiatieven rond DEI
- ▶ DEI-dashboards voor de school
- ▶ Vooroordelen in het aanwervingsproces verminderen dankzij technologie
- ▶ Investerings in onderzoek die leiden tot een beter begrip en implementatie van DEI

Met deze maatregelen komt VBS tegemoet aan het expliciteren van haar diversiteitsbeleid. Deze inspanningen worden ook heel positief bevonden door geïnterviewde onderzoekers, die benadrukken dat het diversiteits- en inclusiebeleid van VBS één van de succesfactoren is in het creëren van een aantrekkelijke onderzoeksomgeving.

Deelconclusie

VBS heeft stappen gezet om de loopbaan van faculty-leden te diversifiëren en het beloningssysteem te verbeteren, met meer aandacht voor onderzoeksprestaties. De school heeft haar diversiteitsstrategie expliciet gemaakt en verschillende acties ondernomen om deze te implementeren. Hoewel het aantal onderzoekers en faculty stabiel bleef in de periode 2019-2023, is het aantal doctoraats- en DBA-studenten meer dan verdubbeld door investeringen in doctoraatsonderzoek. Toekomstige maatregelen zijn nodig om een balans te behouden tussen het aantal begeleidende professoren en het groeiende aantal studenten. Om haar ambities te realiseren, zal VBS beloftevolle internationale professoren moeten aantrekken die zich het DNA en de ondernemende cultuur van VBS vlot eigen kunnen maken. Het expertenpanel prijst de werkomgeving die VBS biedt, maar suggereert in haar rapport eveneens om hier nog meer een internationale onderzoeksomgeving van te maken door voldoende stimuli te bieden aan onderzoekspersoneel om internationale onderzoeksactiviteiten te ondernemen.

5.5. Financiële analyse en hefboomwerking van de EWI-subsidie

Dit hoofdstuk beschrijft in de eerste plaats de huidige samenstelling en financieringsbronnen van het VBS-onderzoeksbudget. Vervolgens wordt de ontwikkeling van de onderzoeksinkomsten en -uitgaven, het gebruik van de EWI-subsidie en de financiële rapportering besproken.

5.5.1 Samenstelling en evolutie van de inkomstenstromen uit onderzoek

In overeenstemming met artikel 11 van het EWI-convenant wordt jaarlijks een subsidie in de begroting opgenomen voor de taken die in het convenant worden genoemd. Zoals aangegeven in Tabel 7, blijkt dat de EWI-subsidie in 2020 489.000 euro bedroeg en vanaf 2021 met 250.000 euro is verhoogd tot 739.000 euro. Omwille van deze subsidieverhoging werden ook de doelstellingen voor KPI's 1 en 3 naar boven bijgesteld t.o.v. van het vorige convenant (zie ook paragraaf 5.7 voor verdere bespreking van de KPI's en streefwaardes). Deze bedragen werden jaarlijks (en voor het eerst in 2021) verhoogd met de gezondheidsindex.

⁴² <https://www.vlerick.com/nl/over-vlerick/diversity-equity-and-inclusion/>

⁴³ <https://www.vlerick.com/en/about-vlerick/diversity-equity-and-inclusion/>

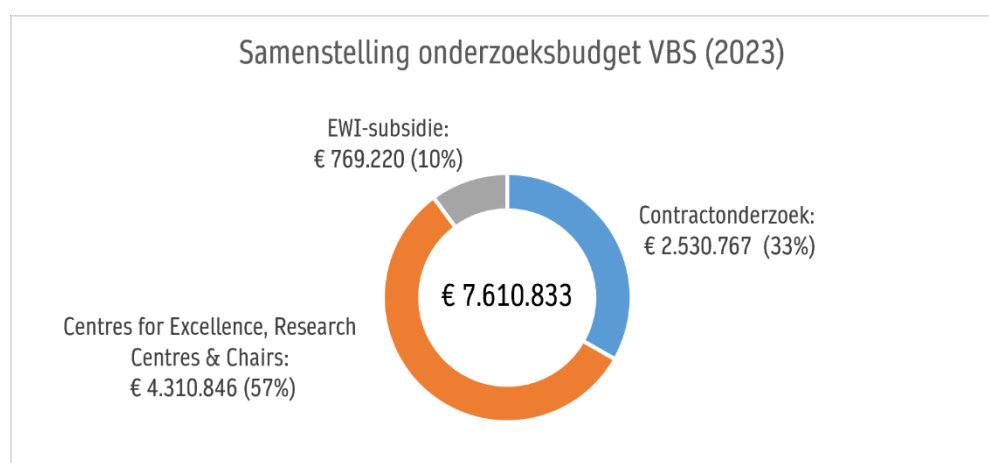
Tabel 7: Evolutie EWI-subsidiebedrag zoals vooropgesteld in het convenant, uitgedrukt in euro (2020-2024)

	2020	2021	2022	2023	2024
EWI-subsidiebedrag op basis van theoretische waarden in het convenant	489.000	739.000	739.000	739.000	739.000

Bron: EWI-convenant

In 2023 bedroeg de EWI-subsidie 10% van het totale onderzoeksbudget van VBS. Figuur 4 toont dat VBS daarnaast 57% van haar onderzoeksmiddelen haalt uit de Centres for Excellence, Research Centres en Chairs en 33% uit contractonderzoek. Net als in de vorige convenantsperiode en ondanks de stijging sinds 2021 vertegenwoordigt de EWI-subsidie in financiële termen dus een relatief bescheiden aandeel van het totale onderzoeksbudget, hoewel het aandeel is gestegen van 7% (2019) naar 10% (2023). Het expertenpanel stelde daarbij in haar rapport (zie bijlage B.5) een discrepantie vast tussen de lage financiële bijdrage die VBS momenteel ontvangt van de Vlaamse overheid met betrekking tot haar onderzoeksoopdracht, versus de vrij hoge verwachtingen in termen van KPI's (aantal, streefwaardes en rapportering).

Figuur 4: Samenstelling van het onderzoeksbudget van VBS (2023)

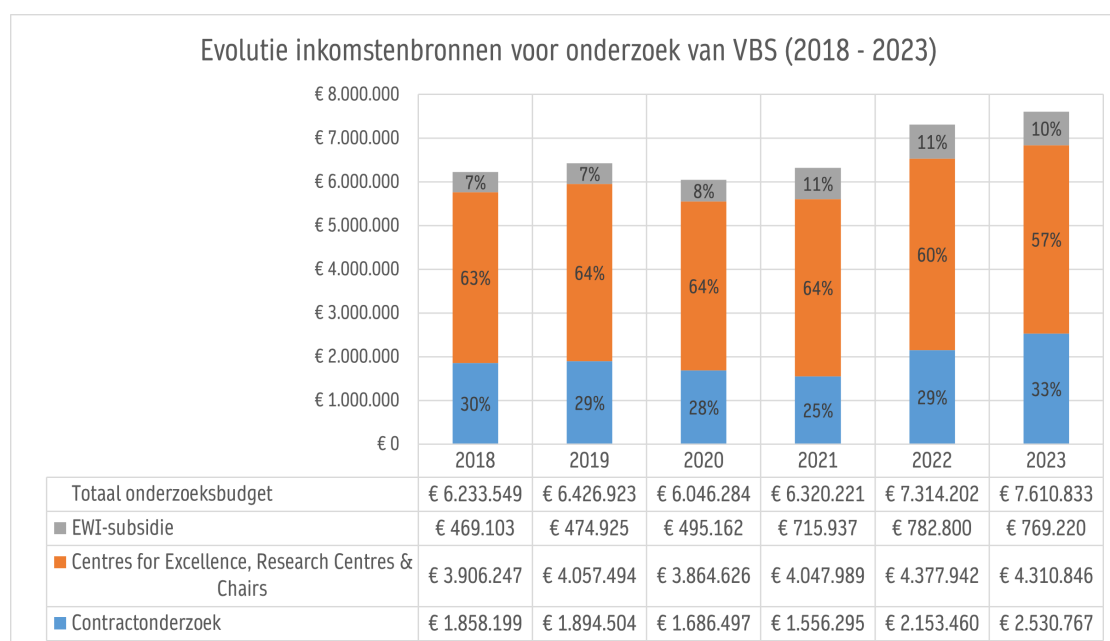


Bron: IDEA Consult gebaseerd op gegevens VBS

Zoals weergegeven in Figuur 5 steeg het totale onderzoeksbudget van VBS van 6.046.284 euro in 2020 naar 7.610.833 euro in 2023. In vergelijking met 2018 en 2019 (overgangsjaar met het vorige convenant) stijgt het budget licht tussen 2020 en 2021 en is er vanaf 2021 een aanzienlijke toename. Het aandeel van de verschillende financieringsbronnen varieert over de tijd. Zo is er een daling van de bedrijfsfinanciering voor onderzoek in de periode 2020-2021 als gevolg van de COVID-19-pandemie. Er is de voorziene toename van de EWI-subsidie vanaf 2021, gezien de eerdergenoemde afspraak in het convenant 2020-2024 om de subsidie te verhogen van 489.000 euro (2020) naar 739.000 euro (vanaf 2021). De stijging van het onderzoeksbudget vanaf 2021 is voornamelijk het gevolg van toegenomen inkomsten uit contractonderzoek.

We merken op dat in Figuur 5 de effectief uitbetaalde subsidie verschillend is van het bedrag dat werd vooropgesteld in het convenant (zie Tabel 7). Dit komt doordat het voorwaardelijke deel van de subsidie van het voorgaande jaar pas het volgende jaar wordt uitbetaald, zoals vastgelegd in het convenant, en door jaarlijkse verhogingen als gevolg van de gezondheidsindex sinds 2021.

Figuur 5: Evolutie van inkomstenbronnen voor onderzoek naar VBS (2018-2023)



Bron: IDEA Consult gebaseerd op gegevens VBS

VBS geeft aan dat het aantrekken van externe onderzoeksfinanciering steeds competitiever wordt. Als gevolg van internationale recessies, geopolitieke ontwikkelingen (oorlog in Oekraïne, oorlog tussen Israël en Hamas), de eerdergenoemde COVID-19-pandemie en de daaropvolgende inflatie, is er een toenemende druk op de onderzoeksfinanciering en het afsluiten van contracten voor onderzoek met ondernemingen. VBS ziet echter ook verbeterpunten om externe financiering aan te trekken, bv. door onderzoekers optimaal te ondersteunen bij het aanvragen van onderzoeksfinanciering die beschikbaar is via Europese, nationale en regionale financieringskanalen (bv. VLAIO-Baekeland-mandaten voor doctoraatsstudenten, VLAIO-Innovatiemandaten voor postdoctorale onderzoekers om een project uit te voeren in nauwe samenwerking met het bedrijfsleven of FWO-onderzoeksfinanciering), door (nieuwe) internationale faculty te helpen om (beter) hun weg te vinden in deze en andere internationale financieringskanalen en door verplichte 'contingency plans' in te voeren voor onderzoekers die een aanvraag indienen bij interne financieringskanalen. Dit zijn alternatieve plannen of acties die onderzoekers kunnen uitvoeren als er zich risico's of onverwachte veranderingen in de financiering van hun onderzoeksproject voordoen.

De inkomsten uit onderzoek (inclusief de EWI-subsidie) maakten gemiddeld tussen 16% en 18% uit van de totale inkomsten van VBS in de periode 2019-2023. Naast de EWI-subsidie ontvangt VBS ook een jaarlijkse basisfinanciering van het beleidsdomein Onderwijs en Vorming (via de OV-beheerovereenkomst), die drie tot vier keer hoger ligt dan de EWI-subsidie. Deze financiering wordt geregeld via de OV-beheerovereenkomst voor de periode 2020-2024 (zie paragraaf 2.2). Aangezien dit basisfinanciering betreft, kunnen deze middelen ook worden gebruikt om onderzoeksactiviteiten binnen VBS te financieren. Echter, waar de EWI-subsidie bijna volledig bestemd is voor doctoraatsstudenten, geeft VBS aan dat deze basisfinanciering noch extra middelen beschikbaar stelt voor doctoraatsonderzoek, noch voor het verschaffen van werkmiddelen voor onderzoek aan faculty. Het financieel toezicht op deze basisfinanciering wordt uitgeoefend door een regeringscommissaris⁴⁴ van het Agentschap voor Hoger Onderwijs, Volwassenenonderwijs, Kwalificaties en Studietoelagen (AHOVOKS). AHOVOKS is ook verantwoordelijk voor de evaluatie van de beheerovereenkomst tussen VBS en de Vlaamse Gemeenschap waarin de drie kerntaken van VBS zijn beschreven conform de Codex Hoger Onderwijs.

⁴⁴ <https://www.onderwijs.vlaanderen.be/nl/directies-administraties-en-besturen/hoger-onderwijs/toezicht-hogescholen-en-universiteiten>

5.5.1.1 Gebruik van de EWI-subsidie

De EWI-subsidie wordt voornamelijk gebruikt om academische onderzoeksactiviteiten te ondersteunen en infrastructuur uit te bouwen. Daarbij merkt VBS op dat de omvang van de financiering vanuit het Departement EWI veel te klein is om de resultaten te bewerkstelligen die binnen de huidige KPI's worden vooropgesteld. Het expertenpanel stelt in haar rapport eveneens een discrepantie vast tussen de lage financiële bijdrage die VBS momenteel ontvangt van de Vlaamse overheid met betrekking tot haar onderzoeksoopdracht, versus de vrij hoge verwachtingen. Het grootste deel van de EWI-subsidie wordt gebruikt om gedeeltelijke en volledige doctoraatsbeurzen te financieren. Binnen VBS staat dit financieringssysteem bekend als het Vlerick Academic Research Fund (ARF). In de periode 2020-2023 werden hiermee in totaal 16 doctoraatstrajecten⁴⁵ gefinancierd, waarvan er 7 werden afgerond in 2023. De toekenning van de financiering gebeurt op competitieve basis, met de hulp van een jury met vertegenwoordigers van VBS en andere Vlaamse academische instellingen. De hoogst gerangschikte 2 tot 4 projecten worden gefinancierd, afhankelijk van het beschikbare budget. De beoordelingscriteria houden niet alleen rekening met relevantie op academisch vlak en het belang ervan inzake business en management, maar ook met de fit met de VBS-onderzoeksstrategie (bv. afstemming op de focusdomeinen, bereik, spillovers, internationale samenwerkingen, enz.). Projecten die worden gefinancierd door het ARF moeten ook voldoen aan de verschillende Open Science-vereisten, zoals het opnemen van een Data Management Plan (DMP) en de publicatie van resultaten in Open Access (zie paragraaf 5.2.2).

Een deel van het EWI-budget wordt ook gebruikt voor de financiering van een Open Science-coördinator, een nieuwe functie binnen VBS. De rol van deze coördinator is het ontwikkelen van een beleid rondom Open Science, het bieden van Open Science-ondersteuning en het zichtbaar maken van VBS als instelling in het FRIS-portaal. VBS implementeert sinds 2023 ook een CRIS-systeem (Current Research Information System) waarbij de Open Science-coördinator als projectleider optreedt (zie paragraaf 5.3.4).

De verhoging van de EWI-subsidie vanaf 2021 ging bovendien grotendeels naar extra kosten door de toevoeging van een extra jaar financiering voor doctoraatsstudenten (van 3 naar 4 jaar, om hetzelfde traject als de peteruniversiteiten te verkrijgen) en inflatie.

5.5.1.2 Hefboomwerking van de EWI-subsidie

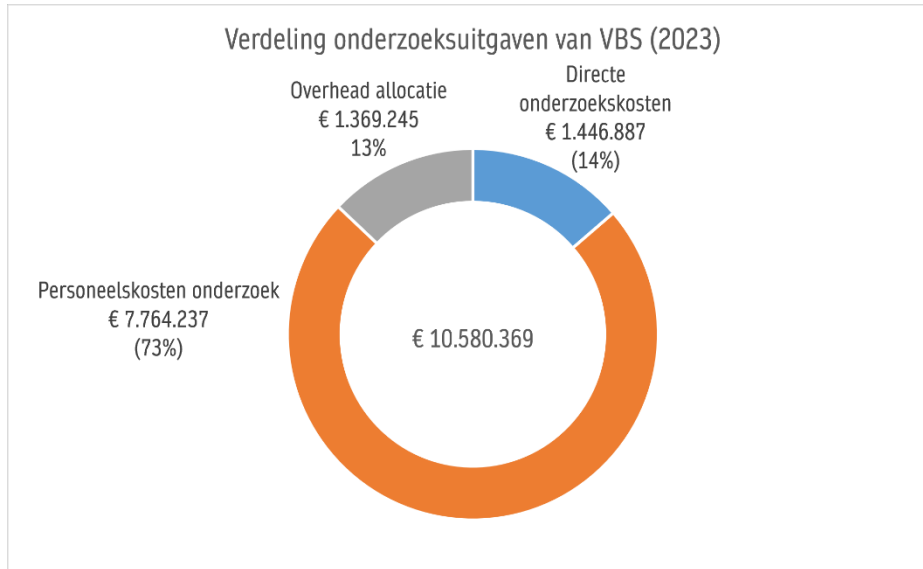
Er zijn geen aanwijzingen dat de EWI-subsidie een direct financieel hefboomeffect heeft/heeft gehad op het verwerven van andere onderzoeksmiddelen. VBS geeft wel aan dat gezien het zeer competitieve financieringslandschap voor onderzoek in Vlaanderen, België en daarbuiten, de EWI-subsidie een noodzakelijke en belangrijke aanvulling is op het onderzoeksbudget voor de financiering van doctoraatstrajecten. VBS geeft ook aan dat bij gerenommeerde businessscholen in het buitenland de doorlooptijd van doctoraatstrajecten verschuift van 3-4 jaar naar 5-6 jaar, wat het moeilijker maakt om doctoraatstrajecten gefinancierd te krijgen door ondernemingen, voor wie zo'n langetermijninvestering niet evident is. Zonder de EWI-financiering was het niet mogelijk geweest om evenveel doctoraatstrajecten te financieren in de gegeven periode. De EWI-subsidie heeft dus een belangrijk hefboomeffect op de versterking van het academische profiel van VBS, wat ook tot uiting komt in het stijgende aantal doctoraatsstudenten (zie paragraaf 5.4.1.). Daarnaast laat de subsidie ook toe om het beleid rond Open Science verder uit te bouwen en tegemoet te komen aan de doelstellingen van de Vlaamse overheid op dit vlak (zie paragraaf 5.2.2).

⁴⁵ Oorspronkelijk 17, maar door ziekte van de promovendus moest één promotietraject voortijdig worden afgebroken.

5.5.2 Samenstelling en evolutie van de onderzoeksuitgaven

In 2023 (zie Figuur 6) ging 73% van het onderzoeksbudget naar onderzoekspersoneel (faculty, onderzoekers, administratief personeel voor onderzoek en area heads); 14% naar werkingskosten voor de centrale onderzoeksafdeling⁴⁶, contractonderzoek, de Vlerick Centres for Excellence, Research Centres en Chairs; en 13% naar overhead⁴⁷.

Figuur 6: Samenstelling onderzoeksuitgaven VBS, uitgedrukt in euro (2023)



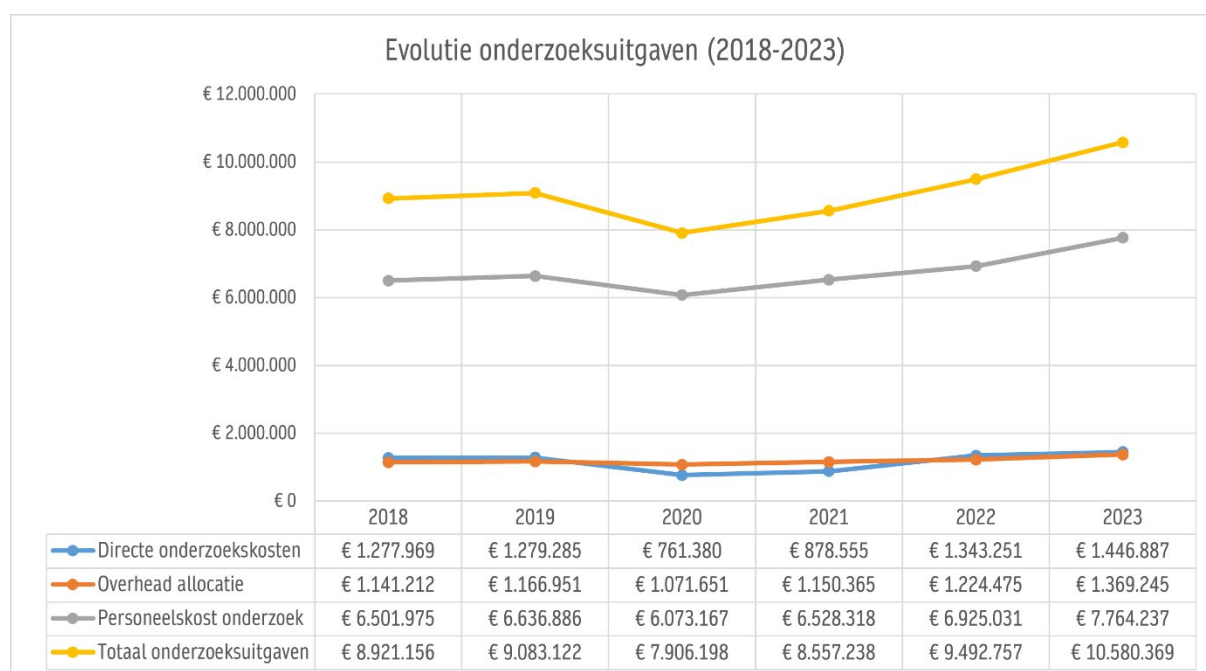
Bron: IDEA Consult gebaseerd op gegevens VBS

Figuur 7 laat zien dat de onderzoeksuitgaven tussen 2018 en 2021 stabiel zijn gebleven, maar sinds 2022 zijn gestegen. In 2023 valt een sterke stijging van de personeelskosten waar te nemen, te verklaren door loonindexeringen omwille van de toegenomen inflatie.

⁴⁶ Onder deze rubriek worden de salarissen en de algemene werkingskosten van de centrale onderzoeksafdeling (Research Dean's Office) in rekening gebracht. De werkingskosten van de bibliotheek van VBS zijn hier eveneens integraal in opgenomen.

⁴⁷ Voor de bepaling van overheadkosten baseert VBS zich op het percentage dat standaard binnen de Vlaamse universiteiten wordt gehanteerd (17%).

Figuur 7: Evolutie van de onderzoeksuitgaven, uitgedrukt in euro (2018-2023)



Bron: IDEA Consult gebaseerd op gegevens VBS

Bij het vergelijken van de onderzoeksinkomsten met de onderzoeksuitgaven (zie Tabel 8) moet worden opgemerkt dat tussen 2018 en 2023 de onderzoeksuitgaven consequent hoger waren dan de onderzoeksinkomsten, wat resulteert in een jaarlijks tekort dat gefinancierd dient te worden vanuit andere inkomstenbronnen van VBS, (namelijk de inkomsten uit onderwijsactiviteiten), wat volgens geïnterviewde stakeholders van VBS soms vragen oproept binnen de school.

Tabel 8: Vergelijking tussen onderzoeksinkomsten en -uitgaven, uitgedrukt in euro (2018-2023)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Onderzoeks-inkomsten	6.233.549	6.426.923	6.046.284	6.320.191	7.314.202	7.610.833
Onderzoeks-uitgaven	8.921.156	9.083.122	7.906.198	8.557.238	9.492.757	10.580.369
Netto onderzoeks-bijdrage	- 2.687.607	- 2.656.199	- 1.859.913	- 2.237.047	- 2.178.555	- 2.969.536

Bron: IDEA Consult gebaseerd op gegevens VBS

Deelconclusie

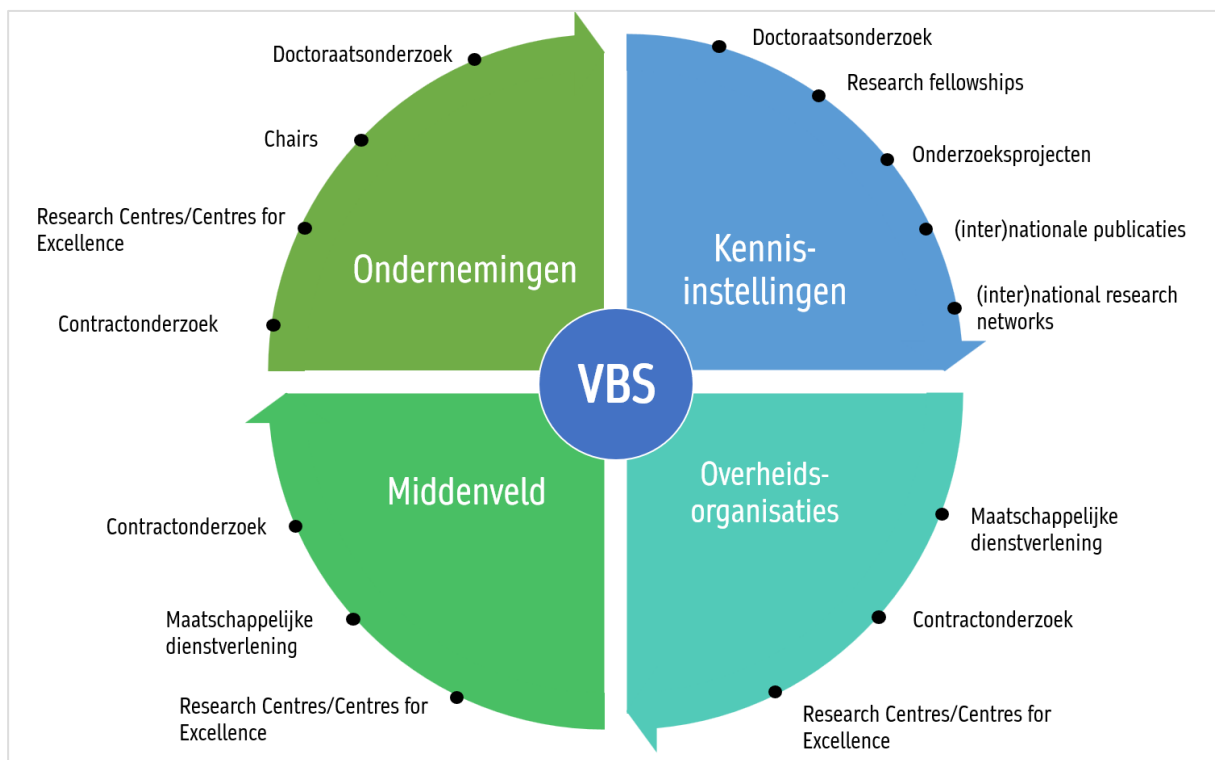
Hoewel de onderzoeksinkomsten zijn gestegen van 6.046.284 euro in 2020 tot 7.610.833 euro in 2023, zijn de uitgaven nog steeds hoger, wat jaarlijks moet worden aangevuld met andere VBS-inkomsten. Dit roept vragen op over de duurzaamheid van het huidige financieringsmodel voor onderzoek. Het is positief dat VBS de onderzoeksinkomsten uit ondernemingen heeft kunnen verhogen, maar verdere diversificatie van inkomstenbronnen is noodzakelijk en wordt ook door het expertenpanel aanbevolen.

5.6. Netwerkanalyse: relaties en samenwerkingen met partners

De beschrijving van de onderzoeksactiviteiten van VBS (zie paragraaf 5.1.2) toonde de contouren van een ecosysteem van partners waarmee VBS samenwerkt. Dit ecosysteem omvat samenwerking met de peteruniversiteiten voor de doctoraatsprogramma's, met ondernemingen en maatschappelijke organisaties via onder andere de Centres for Excellence, Research Centres en Chairs, en met nationale en internationale onderzoekers, wat resulteert in een uitgebreid netwerk.

Figuur 8 geeft een visueel overzicht van de diversiteit aan samenwerkingsverbanden en relaties die VBS via haar onderzoeksactiviteiten heeft met partners uit elk van de vier pijlers in de quadruple helix: kennisinstellingen, ondernemingen, maatschappelijke organisaties⁴⁸ en overheidsorganisaties. In de volgende paragrafen beschrijven we de verschillende soorten samenwerking meer in detail, inclusief welk type partner(s) in elk geval betrokken is/zijn.

Figuur 8: Samenwerkingsverbanden van VBS met partners uit de quadruple helix



Bron: IDEA Consult

Zowel de strategische, operationele als financiële analyse van de onderzoeksactiviteiten van VBS laten zien dat VBS een bijzonder sterke relatie heeft met het bedrijfsleven, wat tot uiting komt op verschillende niveaus:

- ▶ de beheers- en organisatiestructuur van de businessschool (zie ook paragraaf 5.3.1);
- ▶ de structuur van de MBA- en masterprogramma's, waarbij alle studenten een uitgebreid academisch In-Company Project moeten voltooien;
- ▶ de aanwerving en promotie van faculty, waarbij connecties met het bedrijfsleven een expliciet beoordelingscriterium zijn;

⁴⁸ Zoals de Koning Boudewijnstichting, Kankerbestrijding en Chapter Zero Brussels.

- ▶ het DBA-programma, dat werknemers van ondernemingen de mogelijkheid biedt om onderzoek te doen en een doctoraatsdiploma te behalen naast hun huidige baan in het bedrijfsleven.

Regelmatige bijeenkomsten met het bedrijfsleven (Corporate Partners) zorgen ervoor dat de school relevant blijft en aansluit bij de behoeften van het bedrijfsleven, ook wat haar onderzoeksactiviteiten betreft. De inzichten uit deze bijeenkomsten worden teruggekoppeld naar de school door middel van gerichte briefings of via de periodieke faculty-vergaderingen. Ook de financiering van de verschillende Research Centres, Centres for Excellence en Chairs verloopt via Corporate Partnerships.

5.6.1 Samenwerkingen in het kader van doctoraatsonderzoek

De peteruniversiteiten zijn niet enkel sterk betrokken in de onderzoeksactiviteiten van de school via hun rol in de bestuursorganen of via afstemmingsvergaderingen met de decanen en vice-decanen van de Faculteiten Economie en Bedrijfskunde van KU Leuven en UGent, maar hebben ook een zeer belangrijke rol in het doctoraatsonderzoek aan VBS, als diploma-uitreikende instellingen van doctoraten. In de periode 2019-2023 werden 10 doctoraatsdiploma's uitgereikt door UGent, 24 door KU Leuven en 1 door de peteruniversiteiten gezamenlijk.

Binnen het doctoraatsonderzoek wordt veelvuldig samengewerkt met ondernemingen en/of middenveldorganisaties, o.a. voor kwalitatieve en kwantitatieve dataverzameling. Een aantal doctoraten worden ook ge(co)financierd door ondernemingen of middenveldorganisaties. Dit was het geval voor 4 van de 35 afgelegde doctoraten in de periode 2019-2023⁴⁹. Eén doctoraat werd gefinancierd vanuit een Horizon2020-project waarin VBS participeert met (inter)nationale partners – zowel kennisinstellingen als ondernemingen – uit acht verschillende Europese landen.

5.6.2 Research fellowships, affiliated researchers en internationale verblijven

Om onderzoeksprojecten met de peteruniversiteiten en andere kennisinstellingen te stimuleren, heeft de school in 2009 de functie van **research fellow** gecreëerd. Research fellows hebben een PhD en een trackrecord in onderzoek en worden aangesteld door de onderzoeksdecaan voor een periode van 2 jaar (verlenging is mogelijk).

Sinds 2014 is er een vergelijkbare functie gecreëerd voor externe onderzoekers van wie hun doctoraatsonderzoek nog niet afgewerkt is: **affiliated researchers**. Tabel 9 toont het aantal research fellows en affiliated researchers in de huidige convenantsperiode. In deze tabel zijn de totalen voor research fellows soms hoger dan de som, omdat er elk jaar een aantal research fellows zijn die noch van één van de peteruniversiteiten komen, noch van een buitenlandse instelling; bv. van de Koninklijke Militaire School, Solvay Business School, enz.

Tabel 9: Research fellows & affiliated researchers in de periode 2019-2023

	2019	2020	2021	2022	2023
Research fellows	44	46	48	46	42
▶ Waarvan van peteruniversiteiten	6	7	10	10	9
▶ Waarvan van buitenlandse kennisinstellingen	32	34	35	34	31

⁴⁹ Financiering door de Koninklijke Militaire School, Telenet, Fluxys en Deloitte.

Affiliated researchers	9	6	7	3	3
▶ Waarvan van peteruniversiteiten	3	1	1	/	/
▶ Waarvan van buitenlandse kennisinstellingen	6	5	6	3	3

Bron: Ex-postzelfevaluatie VBS

Omgekeerd verblijven ook onderzoekers van VBS aan kennisinstellingen in het buitenland voor een langere periode, om er (samen) te werken aan (doctoraats)onderzoek. Tabel 10 geeft een overzicht van het aantal VBS-onderzoekers dat in de periode 2019-2023 minimum drie maanden aan een kennisinstelling in het buitenland verbleven. Op één uitzondering na, betroffen het allemaal buitenlandse verblijven in het kader van doctoraatsonderzoek. De internationale instellingen zijn gevestigd in de Verenigde Staten, Verenigd Koninkrijk, Nieuw-Zeeland, Zweden, Nederland en Italië.

Tabel 10: Internationale mobiliteit in de periode 2019-2023 (aantal VBS-onderzoekers)

	2019	2020	2021	2022	2023
Internationale verblijven	5	2	3	3	2

Bron: Ex-postzelfevaluatie VBS

5.6.3 Internationale samenwerking voor academische publicaties

De academische onderzoekswereld is een zeer internationaal georganiseerde gemeenschap en dit geldt evenzeer voor de onderzoeksdomeinen waarbinnen VBS-onderzoekers actief zijn. Om relevant en state-of-the-art te zijn en te blijven is internationale uitwisseling en samenwerking cruciaal.

Een belangrijke maatstaf om de graad van internationale samenwerking in academisch onderzoek te meten zijn academische publicaties, en met name hoeveel academische publicaties VBS-onderzoekers genereren waaraan ook minstens één co-auteur met een buitenlandse affiliatie heeft bijgedragen. Deze indicator maakt ook deel uit van de indicatorenset in het huidige convenant, zie KPI 4.⁵⁰

Wanneer we de verwachtingen die geformuleerd zijn in het convenant omtrent KPI 4 vergelijken met het effectieve aandeel internationale co-publicaties, blijkt uit de cijfers dat VBS hier de voorbije jaren telkens ver boven de streefcijfers presteerde (zie Tabel 11). Het aandeel internationale co-publicaties in het geheel van tijdschriftenpublicaties opgenomen in de Web of Science Core Collection lag gemiddeld op 74,2% in de periode 2019-2022 (met schommelingen tussen 69,4% en 80,9%), terwijl de streefcijfers op 50% werden gezet voor de periode 2019-2022 en 55% voor de periode 2023-2024. We verwijzen naar paragraaf 5.7 voor een meer gedetailleerde bespreking van de verschillende KPI's. Uit de bibliometrische analyse door ECOOM blijkt dat er sinds 2011 een toegenomen internationale samenwerking is vanuit VBS wat academische publicaties betreft (zie Tabel 13).

⁵⁰ Een internationale publicatie wordt daarbij gedefinieerd als een publicatie waarbij minimum 2 verschillende landen vermeld staan bij de affiliaties van minstens 2 auteurs. Daarnaast worden ook publicaties (met minimum 2 auteurs) van internationale VBS-professoren en -onderzoekers (op basis van hun nationaliteit) als internationale publicaties beschouwd.

Tabel 11: Evolutie van het aandeel internationale publicaties, 2011-2022

Periode	# internationale publicaties	Aandeel in totale WoS-publicaties
2011-2014	122	63,9%
2015-2018	138	70,8%
2019-2022	144	74,2%

Bron: ECOOM

In de periode 2019-2022 is bijna de helft van de co-publicaties (47,9%) tot stand gekomen in samenwerking met een co-auteur verbonden aan een kennisinstelling uit het Verenigd Koninkrijk en 20% met een co-auteur verbonden aan een kennisinstelling uit de Verenigde Staten (zie Tabel 12). Nederland vervolledigt de top 3 van partnerlanden voor wetenschappelijke publicaties.

Tabel 12: Internationale publicaties per partnerland, 2019-2022

Land	# internationale publicaties	Aandeel in totale WoS-publicaties
Verenigd Koninkrijk	69	47,9%
Verenigde Staten	21	20,8%
Nederland	30	14,6%
Portugal	13	11,1%
Frankrijk	15	10,4%
Spanje	13	9,0%
Italië	12	9,0%
Duitsland	16	8,3%
Australië	3	2,1%

Bron: ECOOM

5.6.4 Deelname aan internationale onderzoeksnetwerken

Naast de samenwerkingen tussen VBS-onderzoekers en onderzoekers aan buitenlandse kennisinstellingen die resulteren in wetenschappelijke publicaties, maakt VBS ook meer structureel deel uit van verschillende internationale netwerken die gerelateerd zijn aan VBS-onderzoek en waarin de school internationaal samenwerking en uitwisseling organiseert. De belangrijkste netwerken lichten we hieronder (kort) toe.

► Responsible Research for Business and Management (RRBM) netwerk

VBS is een institutionele partner van het Responsible Research in Business and Management (RRBM) netwerk, dat pleit voor Open Science als fundamenteel principe van verantwoord onderzoek. In 2018 onderschreef VBS de RRBM position paper rond 'verantwoordelijk, toepassingsgericht en geloofwaardig onderzoek' en baseerde zich hierop voor de opmaak van het Vlerick Onderzoekscharter dat een gedegen academische aanpak, academische integriteit en ethiek vooropstelt. Dit charter moet door elke nieuwe onderzoeker bij VBS ondertekend worden, waarmee ze zich verbinden tot de Europese ALLEA⁵¹-gedragscode voor onderzoeksintegriteit en de Belgische

⁵¹ All European Academies is de Europese Federatie van Academies van Wetenschappen en Geesteswetenschappen.

ethische code voor wetenschappelijk onderzoek⁵². In 2020 werd VBS erkend als een pioniersschool door het RRBM-netwerk voor haar engagement voor de principes van RRBM.

► **Future of Management Education (FOME) alliantie**

In 2022 trad VBS toe tot de FOME-alliantie (Future of Management Education), een wereldwijde alliantie van businessscholen die een katalysator willen zijn voor betekenisvol, digitaal onderwijs in hun vakgebied. Deze toetreding betekent een internationale erkenning door academische peers van de expertise en ervaring die in de afgelopen jaren binnen VBS zijn opgebouwd rond alternatieve leervormen die gebruikmaken van digitale technologieën.

Naast VBS maken momenteel de volgende 11 businessscholen deel uit van FOME: BI Norwegian Business School (Noorwegen), EDHEC Business School (Frankrijk), Hong Kong University of Science and Technology (Hong Kong), IE Business School (Spanje), Imperial College Business School (Verenigd Koninkrijk), Ivey Business School (Canada), Johns Hopkins Carey Business School (Verenigde Staten), Singapore Management University (Singapore), The University of Melbourne (Australia) and Luiss Business School (Italië).

► **European Foundation for Management Development (EFMD) – Doctoral education**

Van 2017 tot 2023 maakte VBS deel uit van de stuurgroep van de EFMD over doctoraatsonderwijs, een jaarlijkse conferentie en netwerkevenement voor directeurs en managers van deeltijdse en voltijdse doctoraatsprogramma's. In mei 2022 was VBS gastvrouw van deze jaarlijkse conferentie, met als conferentiethema 'Naar gezonde doctoraatsecosystemen'. Ook nu blijft VBS jaarlijks deelnemen aan de conferentie met peers uit Europa en de rest van de wereld om kennis uit te wisselen.

► **Executive Doctorate in Business Administration Council (EDBAC)**

Sinds de start van het DBA-programma (2018) is VBS lid van de Executive Doctorate in Business Administration Council (EDBAC), een raad die in 2011 werd opgericht met als missie het bevorderen van uitmuntendheid en innovatie in executive doctoraatsprogramma's wereldwijd. Momenteel telt de raad 63 leden; 19 leden komen uit Europa, waaronder twee uit Vlaanderen (VBS en AMS).

► **European Business Schools Librarians' Group (EBSLG)**

VBS is de enige Belgische businessschool die lid is van de European Business Schools Librarians' Group (EBSLG), die 40 businessscholen uit heel Europa samenbrengt. De bibliothecaris van VBS is ook de huidige secretaris van de raad van de EBSLG.

5.6.5 Samenwerkingen in publiek gefinancierde onderzoeksprojecten

In de periode 2019-2023 was VBS betrokken in verschillende (inter)nationale onderzoeksconsortia voor de uitvoering van overheidsgefinancierde onderzoeksprojecten. Vier van deze onderzoeksprojecten werden door de Vlaamse overheid gefinancierd, zes projecten werden gefinancierd binnen Europese programma's. Tabel 13 geeft

⁵² https://www.belspo.be/belspo/organisation/publ/pub_ostc/Eth_code/ethcode_nl.pdf

een overzicht van de binnen- en buitenlandse langere termijn onderzoeksprojecten waarin VBS samenwerkte met partners.

Tabel 13: Nationale en internationale onderzoeksprojecten in de periode 2019-2023⁵³

Onderzoeksprojecten	Financier/ programma	Duur	Type partners (naast VBS)	Geografische dekking
Fast tracking e-government deployment through automated customer journey development (FAST)	Imec.icon	2018-2020	1 kennisinstelling, 4 ondernemingen	Vlaanderen
Logistics data space in Flanders applied to synchromodal planning (SYTADEL)	VLAIO	2022-2024	3 kennisinstellingen	Vlaanderen
Climate Risk Management for SMEs	VLAIO	2023-2024	1 bedrijf	Vlaanderen
Added value of STORage in distribution sYstems (STORY)	EU-Horizon2020	2015-2020	6 kennisinstellingen, 1 maatschappelijke organisatie, 13 ondernemingen	Finland, Frankrijk, Spanje, België, Oostenrijk, Duitsland, Verenigd Koninkrijk, Slovenië
Market enabling interface to unlock flexibility solutions for cost-effective management of smarter distribution grids (EUniversal)	EU-Horizon2020	2020-2023	6 kennisinstellingen, 3 maatschappelijke organisaties, 14 ondernemingen	Portugal, Spanje, België, Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Polen, Noorwegen, Cyprus
Human capital as key to digital transformation	EU-ESF ⁵⁴	2020-2022	2 ondernemingen	Vlaanderen
Career skills for gig workers: towards a sustainable career	EU-ESF	2020-2022	/	Vlaanderen
Soft Skills	EU-ESF	2023	4 kennisinstellingen, 7 maatschappelijke organisaties, 1 bedrijf	Vlaanderen

Bron: Ex-postzelfevaluatie VBS, deskresearch

⁵³ In 2019 was VBS betrokken bij twee andere onderzoeksprojecten die in dat jaar afliepen (Ziekenhuis van de Toekomst - gefinancierd door het Vlaams Departement Zorg en Newcomer Induction Management Acceleration Programme - gefinancierd door EU-ESF). Deze onderzoeksprojecten zijn niet opgenomen in Tabel 15.

⁵⁴ Europees Sociaal Fonds.

5.6.6 Chairs

Tussen 2019 en 2023 financierden zes ondernemingen een Chair waarbinnen VBS-onderzoekers financieel werden ondersteund om onderzoek te doen naar een specifiek thema. Tabel 14 geeft een overzicht van de verschillende Chairs waarbinnen VBS onderzoek uitvoerde(n) met steun van ondernemingen.

Tabel 14: Chairs in de periode 2019-2023

Bedrijf	Chair	Onderwerp
Fluvius	Veerkrachtige toeleveringsketens	Gebruik van rigoureuze onderzoeksmethoden voor supply chain management en smart meter data analytics om de energievoorziening efficiënt te beheren en de energievraag proactief vorm te geven voor een veerkrachtige energievoorzieningsketen.
Hudson	Het talent van de toekomst managen	Prestatie- en beloningsmanagement.
Mastercard	Transformeren voor de toekomst	Beheer van financiële diensten.
Accenture	Digitaal 20/20	Het gebruik van digitale technologieën en bedrijfsmodellen in ondernemingen om hun prestaties te verbeteren.
Fluvius	Gedistribueerde systeembeheerders (DSO)	Toekomst van distributienetwerkondernemingen.
Fluxys	De toekomst van gas	De rol van hernieuwbare gassen in de energietransitie.
SD Worx	Leiderschap in digitale platformen	De ontwikkeling van digitale ecosystemen en kanalen.

Bron: Ex-postzelfevaluatie VBS (bijlagen)

5.6.7 Research Centres en Centres for Excellence

Zeer belangrijke platformen voor onderzoekssamenwerking binnen VBS zijn de verschillende Research Centres en Centres for Excellence. Deze platformen zijn bedoeld om kenniscreatie en -verspreiding te combineren met netwerken (zie paragraaf 5.1.2.3). Momenteel telt VBS tien Centres for Excellence en drie Research Centres. Tabel 15 geeft een overzicht van de verschillende centra en het aantal betrokken leden. We verwijzen naar de relevante webpagina's.

Tabel 15: VBS-Centres for Excellence en Research Centres

Naam en link naar webpagina	# leden 2023
Centres for Excellence	
1. Centre for Excellence in Leading Adaptive Organisations	Onderzoeksleden: 5 ondernemingen, 3 overheidsorganisaties

2. Centre for Excellence in Strategic Rewards	Onderzoeksleden: 54 ondernemingen Partner: Hudson
3. Centre for Excellence in Strategic Talent Management	Onderzoeksleden: 28 ondernemingen, 1 middenveldorganisatie, 3 overheidsorganisaties Partner: Hudson
4. Centre for Financial Leadership and Digital Transformation	Onderzoeksleden: 17 ondernemingen Partners: BDO België, Allianz
5. Centre for Sustainable Finance	Onderzoeksleden: 4 ondernemingen Partners: ABN-Amro, Candriam
6. Centre for Mergers, Acquisitions and Buy-outs	Partners: BDO, Bank van Breda, Van Olmen & Wynant
7. Centre for Smart People in the Smart Supply Chain	Onderzoeksleden: 10 ondernemingen Partner: OMP
8. Strategy in Action Platform	Onderzoeksleden: 14 ondernemingen
9. Executive Remuneration Research Centre	Onderzoeksleden: 26 ondernemingen Partner: Deloitte
10. Vlerick Healthcare Management Centre (including the MINOZ Research Centre on Hospital Operations Management)	Onderzoeksleden: 12 ziekenhuizen Partners: MSD, Roche
Research Centres	
1. Impulse Centre Growth Management for Medium-sized Enterprises	Partners: EY, KBC Netwerk van 150+ ondernemers uit middelgrote ondernemingen
2. Vlerick Sustainability Centre	Onderzoeksleden: 7 ondernemingen
3. Centre for Excellence in Scale-Ups	Partner: Deloitte Netwerk van 200+ ondernemers uit scale-ups

Naast de eerdergenoemde Research Centres en Centres for Excellence binnen VBS die zich voornamelijk richten op ondernemingen en andere organisaties in België, was VBS samen met Rotterdam School of Management ook de initiatiefnemer van het **European Scale-up Institute** dat in 2023 werd opgericht. Dit instituut biedt een **platform voor academische experts, praktijkmensen en beleidsmakers in Europa** om de scale-up-gap aan te pakken via academisch onderzoek en opleidingen. Naast VBS en Rotterdam School of Management zijn de huidige leden van het European Scale-up Institute de business-schools ESSEC Business School (Frankrijk), Esade Business and Law School (Spanje), Nova School of Business and Economics (Portugal), Otto Beisheim School of Management (Duitsland), Luiss Business School (Italië), Galway Business School (Ierland) en Nordic Innovation, een organisatie onder de Noordse Raad van Ministers die ondernemerschap, innovatie en concurrentievermogen in de Noordse landen (Zweden, Denemarken, Noorwegen, Finland en IJsland) bevordert.

5.6.8 Contractonderzoek

Naast het onderzoek voor en met ondernemingen, middenveld- en overheidsorganisaties in het kader van de Chairs, Centres for Excellence en Research Centres, voert VBS ook onderzoek uit op ad-hoc-verzoek van organisaties. Naast verschillende bilaterale vragen voor onderzoek op maat per jaar, is het meest uitgebreide contractonderzoek dat VBS jaarlijks uitvoert het onderzoek in opdracht van het **Great Place to Work®** Institute Belgium, in samenwerking met mediapartners Jobat, Références en HTag. Dit wereldwijde instituut werd meer dan 40 jaar geleden opgericht en richt zich op onderzoek om 'great places to work' te meten en te creëren. De Great Place to Work-enquête wordt nu in meer dan 170 landen gebruikt om onderzoek te doen naar medewerkers en om 'great places to work' te bestuderen en te erkennen. De Belgische tak bestaat sinds 2003 en werd opgericht in samenwerking met VBS. VBS is elk jaar verantwoordelijk voor dit werknemersonderzoek waaraan meer dan 200 ondernemingen in België, in een breed scala van industrieën en sectoren, deelnemen.

5.6.9 Maatschappelijke dienstverlening

Tot slot zetelen verschillende van de VBS-faculty vanuit hun expertise in redactieraden, benoemingscomités, (renumeratie-)commissies, raden van bestuur, enz., op verzoek van andere kennisinstellingen en netwerken, maatschappelijke organisaties of overheidsinstanties. Enkele voorbeelden van middenveldorganisaties waarin VBS-faculty-leden dergelijke mandaten opnamen, zijn bijvoorbeeld Close the Gap International, FinTech Belgium, Koning Boudewijnstichting, Fight Against Cancer, Chapter Zero Brussels, European Code of Good Conduct for Microcredit Provision, enz.

Deelconclusie

Uit de netwerkanalyse blijkt dat VBS actief samenwerkt met kennisinstellingen, ondernemingen, maatschappelijke organisaties en overheidsorganisaties. VBS heeft een bijzonder sterke en unieke relatie met het bedrijfsleven, de belangrijkste inkomstenbron voor het onderzoeksbudget. De wisselwerking met het bedrijfsleven, onderzoek en onderwijs maken volgens het expertenpanel van VBS een sleutelspeler in het quadruple helix-model. Het inspelen op de groeiende vraag naar flexibiliteit vanuit het bedrijfsleven met samenwerkingsformules op maat wordt positief bevonden. Het expertenpanel ziet in haar rapport ook een onderscheidend voordeel in de goede samenwerking met ondernemingen: 'Door de nabijheid van het bedrijfsleven heeft VBS toegang tot zeldzame gegevens op bedrijfs- en industriële niveau en een potentieel concurrentievoordeel ten opzichte van traditioneel onderzoek in businessscholen.' VBS-onderzoekers zijn daarnaast tevreden over de samenwerking met UGent en KU Leuven. Het opstarten van het European Scale-up Institute met internationale partners is een lovenswaardig initiatief dat VBS internationaal op de kaart zet en als voorbeeld kan dienen voor toekomstige samenwerkingen.

5.7. Kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) 2020-2024

De strategische en operationele doelstellingen zijn in het convenant geoperationaliseerd via Kritieke Prestatie-Indicatoren (KPI's) om de voortgang ervan te kunnen monitoren. Hieronder worden de KPI's en de behaalde resultaten tijdens de convenantsperiode 2020-2024 besproken.

5.7.1 KPI 1: Tijdschriftpublicaties geïndexeerd in de kerncollectie van Web of Science (WoS)

In de periode 2020-2024 moest VBS haar aantal publicaties in peer-reviewed tijdschriften minstens stabiliseren, waarbij de streefcijfers als volgt werden berekend:

- ▶ Enkel publicaties verschenen in een peer-reviewed tijdschrift die als uniek bibliografisch record zijn opgenomen in de Web of Science (WoS) Core Collection komen in aanmerking.
- ▶ De berekening wordt beperkt tot de publicatietypes die gangbaar als citeerbaar worden beschouwd, met name 'Article', 'Letter', 'Note' en 'Review'. Bijdragen aan conferenties die als artikel in een regulier tijdschrift verschijnen, worden ook meegeteld.
- ▶ Het jaar waarin de publicaties worden opgelijst in de Web of Science Core Collection geldt als jaar van de publicatie.
- ▶ Het referentiejaar van deze KPI is 2019 waarbij men de publicaties sommeert van de vorige vijf jaar: 2014, 2015, 2016, 2017 en 2018.
- ▶ Voor de jaren van het convenant worden eveneens de publicaties voor een bepaald jaar geteld, die gepubliceerd werden in de vorige vijf jaren. Deze sommaties zijn de kencijfers in 2021, 2022, 2023 en 2024, die worden gebruikt om te bepalen of deze KPI 1 in 2021, 2022, 2023 en 2024 worden gehaald.
- ▶ Hoofdvoorwaarde: Deze KPI wordt behaald voor de jaren 2021 en 2022 als het kencijfer in het bewuste jaar maximaal 5% lager is dan het kencijfer van het vorig jaar. Gezien de subsidieverhoging vanaf 2021 dienen de kencijfers 2023 en 2024 minstens even hoog te zijn als het kencijfer 2019 + 10% van het gemiddeld aantal publicaties 2019 ($\times 19/5$). Wat het limiet-cijfer van deze KPI betreft wordt er afgerond naar het dichtstbijzijnde geheel getal.
- ▶ Randvoorwaarde: Om te vermijden dat bovenvermelde regeling aanleiding zou geven tot een dalende trend inzake kencijfers dient het rekenkundig gemiddelde van de 2 opéénvolgende kencijfers in het convenant minstens gelijk te zijn aan het referentie-kencijfer 2019. Deze bijkomende voorwaarde wordt toegepast in 2022 en 2023.

Tabel 16: KPI 1: Tijdschriftpublicaties geïndexeerd in Web of Science Core Collection

		2020	2021	2022	2023	2024
KPI 1: Tijdschriftpublicaties						
Basisjaar: 2019 (230 publicaties)	Realis.	230	243	252	242	N.B.
In 2021 en 2022: max. 5% lager dan jaar voorheen.				234,6 en	234,6 en ((242	234,6
In 2023 en 2024: min. zoveel als basisjaar, verhoogd met 10%, en gemiddelde van twee opeenvolgende jaren minstens gelijk aan basisjaar.	Doel	218,5	218,5	((252 + 243)/2) = 247,5 ≥ 230	+ 252)/2) = 247 ≥ 230	

Bron: Ex-postzelfevaluatie VBS

5.7.2 KPI 2: Aandeel hooggeciteerde publicaties

Voor deze KPI worden de publicaties uit KPI 1 in rekening genomen. Het aandeel publicaties in CSS-klasse 3 en 4 (de hoog-geciteerde klassen) moet minstens 12% zijn. De vier klassen staan voor 'poorly cited' (CSS 1), 'fairly cited' (CSS 2), 'remarkably cited' (CSS 3) and 'outstandingly cited' (CSS 4) papers. Papers in klasse 3 en 4 kunnen worden beschouwd als hoog-geciteerd.

De doelstelling van 12% is bepaald op basis van de bibliometrische analyse van ECOOM toegepast op VBS in 2019. Deze identificeerde 11,9% van de publicaties in klassen 3 en 4 voor de periode 2008-2015.

- ▶ Voor een referentiejaar (bv. x21) worden artikelen van N-6 tot N-2 jaren (bv. 2015 tot 2019) mee in rekening gebracht. Voor elke publicatie is er een venster van drie jaar waarin het geciteerd kan worden (bv. publicaties uit 2015 worden geëvalueerd o.b.v. de citaten in jaren 2015-2017, publicaties uit 2016 worden geëvalueerd o.b.v. de citaten in jaren 2016- 2018, enz.).

Tabel 17: Aandeel hoog-geciteerde publicaties

		2020	2021	2022	2023	2024
KPI 2: Aandeel hoog-geciteerde publicaties						
Publicatiejaar doelgroep- publicaties + [citatievenster]			2015 met citatievenster [2015/16/17].	2016 met citatievenster [2016/17/18].	2017 met citatievenster [2017/18/19].	2019 met citatievenster [2019/20/21].
			2016 met citatievenster [2016/17/18].	2017 met citatievenster [2017/18/19].	2018 met citatievenster [2018/19/20].	2020 met citatievenster [2020/21/22].
		Deze KPI kon pas vanaf 2021 worden gemeten.	2017 met citatievenster [2017/18/19].	2018 met citatievenster [2018/19/20].	2019 met citatievenster [2019/20/21].	2021 met citatievenster [2021/22/23].
	Realis.		2015-2017 = 11.9%	2016-2018 = 11.5%	2017-2019 = 9,5%	Niet bekend
			2016-2018 = 13.8%	2017-2019 = 9.5%	2018-2020 = 9,3%	
			2017-2019 = 13.5%	2018-2020 = 9.7%	2019-2021 = 6,1%	
	Doel		12%	12%	12%	12%

Bron: Ex-postzelfevaluatie VBS

5.7.3 KPI 3: Behaalde doctoraten

Gedurende de periode 2020-2024 moet VBS het aantal jaarlijks verdedigde doctoraten stabiliseren op een niveau dat als volgt wordt berekend:

- ▶ Het referentiejaar van deze KPI is 2019 waarbij men het aantal behaalde doctoraten sommeert van de laatste 5 jaar: 2015, 2016, 2017, 2018 en 2019. Deze sommatie is het kencijfer 2019, welke wordt gebruikt om te bepalen of deze KPI 3 in een bepaald jaar wordt gehaald.
- ▶ Voor de jaren van het EWI-convenant worden eveneens het aantal behaalde doctoraten gesommeerd van de laatste 5 jaren ten einde het kencijfer per jaar te berekenen. Deze kencijfers 2020, 2021, 2022, 2023 en 2024 worden gebruikt om te bepalen of deze KPI in 2020, 2021, 2022, 2023 en 2024 worden gehaald. (zie Tabel 18).
- ▶ Deze KPI wordt behaald in 2020, 2021 en 2022 als het kencijfer in een bepaald jaar (het aantal behaalde doctoraten van de laatste 5 jaar) maximaal 5% minder is dan het referentie-kencijfer 2019 en het aantal behaalde doctoraten moet minstens elk jaar 5 bedragen.

- ▶ Deze KPI wordt behaald in 2023 als het kencijfer 2023 minstens gelijk is aan het referentie-kencijfer 2019 en in 2024 als het kencijfer 2024 minstens gelijk is aan het referentie-kencijfer 2019 + 3 behaalde doctoraten.

De behaalde doctoraten wordt als volgt gedefinieerd:

- ▶ Doctoraten van VBS-medewerkers met als promotor een VBS-professor of een professor van UGent of KU Leuven;
- ▶ Doctoraten van doctoraatsstudenten van UGent of KU Leuven met als promotor een VBS-professor;
- ▶ Doctoraten van DBA-studenten (Doctor of Business Administration) van het gezamenlijk PhD-programma van VBS, KU Leuven en UGent.

Tabel 18: KPI 3: Behaalde doctoraten

		2020	2021	2022	2023	2024
KPI 3: Behaalde doctoraten						
Basisjaar 2019 (29 behaalde doctoraten)	Realis.	28⁵⁵	32	26	35	Niet bekend
In 2020, 2021, 2022: max. 5% lager dan in het basisjaar						
In 2023: minstens even hoog als basisjaar	Doel	27,5	27,5	27,5	29	32
In 2024: minstens even hoog als basisjaar, verhoogd met 3.						

Bron: Ex-postzelfevaluatie VBS

5.7.4 KPI 4: Internationale samenwerking inzake publicaties

In de periode 2020-2024 moet VBS haar aandeel inzake internationale samenwerking bij de publicaties uit KPI 1 verhogen van een jaarlijks minimum van 50% in de periode 2020-2022 tot een jaarlijks minimum van 55% in de periode van 2023-2024. Internationale samenwerking wordt als volgt gedefinieerd:

- ▶ Een **internationale publicatie** is een publicatie waarbij minimum 2 verschillende landen vermeld staan bij de affiliaties van minstens 2 auteur(s). Daarnaast worden publicaties (met minimum 2 auteurs) van internationale VBS-professoren en -onderzoekers (op basis van hun nationaliteit) ook beschouwd als internationale publicaties.

⁵⁵ Voor de periode 2020-2022 zou het streefcijfer maximaal 5% lager moeten 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 sanctionering.

In haar rapport geeft het expertenpanel echter wel aan dat het geen gangbare praktijk is onder businessscholen om voor deze KPI ook publicaties van internationale VBS-professoren mee te tellen als internationale publicaties⁵⁶.

Tabel 19: KPI 4: Internationale samenwerking inzake publicaties

		2020	2021	2022	2023	2024
KPI 4: Internationale samenwerking bij publicaties						
In 2020-2022: jaarlijks min. 50% van KPI 1	Realis.	75,7%	78,2%	77,9%	81,4%	Niet bekend
Tegen 2023-2024: jaarlijks min. 55% van KPI 1	Doel	50%	50%	50%	55%	55%

Bron: Ex-postzelfevaluatie VBS

5.7.5 KPI 5: Externe onderzoeksfinanciering

In de periode 2020-2024 moet VBS 22 externe onderzoeksfinancieringen (nationaal of internationaal) bekomen:

- 4 per jaar in de periode 2020-2022;
- 5 per jaar in de periode 2023-2024.

Externe onderzoeksfinanciering wordt gedefinieerd als subsidies van Vlaamse, Belgische en internationale instellingen (gewoonlijk via een competitieve oproep) voor onderzoeksprojecten, ongeacht of VBS optreedt als hoofdpromotor, inclusief de externe financieringen die rechtstreeks aan VBS-studenten worden toegekend (bv. FWO-mandaten of VLAIO-Baekeland-mandaten). Indien het streefcijfer in een bepaald jaar wordt overschreden, dan worden deze extra bekomen onderzoeksfinancieringen gebruikt om de streefcijfers van de komende jaren te behalen (cumulatief aantal).

In 2024 moet deze externe onderzoeksfinanciering cumulatief minstens 1.800.000 euro bedragen over de jaren 2020 tot 2024.

Tabel 20: KPI 5: Externe onderzoeksfinanciering

		2020	2021	2022	2023	2024
KPI 5: externe onderzoeksfinanciering						
In 2020-2024: cumulatief 22 externe onderzoeksfinancieringen voor een totaal van €1.800.000 (jaarlijks 4 voor de periode 2020-2022 en jaarlijks 5 voor de periode 2023-2024)	Realis. (#)	4	8	12	17	Niet bekend
	Realis. (€)	€481.255	€791.937	€1.447.938	€1.770.503	€1.800.000
	Doel (cumulatief)	4	8	12	17	22

Bron: Ex-postzelfevaluatie VBS

⁵⁶ VBS geeft aan dat de berekeningswijze nauwelijks verschil oplevert, omdat vaak gepubliceerd wordt met (een) buitenlandse collega('s).

5.7.6 Kwalitatieve doelstelling: verdeling van publicaties over tijdschriftklassen

In het EWI-convenant werd bepaald dat VBS bijkomend moet rapporteren over de verdeling van publicaties over tijdschriftklassen.

Naar analogie met de tijdschriftkwartielen in de Journal Citation Reports (JCR) van Clarivate Analytics, definieert ECOOM vier tijdschriftklassen: Q1, Q2, Q3 en Q4. Grondslag van de berekening is het model van *vintielen* volgens het besluit van de Vlaamse Regering van 21 december 2012 betreffende de financiering van de Bijzondere Onderzoeksfondsen aan de universiteiten in de Vlaamse Gemeenschap⁵⁷ (hierna BOF-besluit, zie voetnoot 26).

- ▶ Op basis van dit model worden de kwartielen Q1-Q4 als referentie berekend, waarbij Q1 de 25% van de tijdschriften met de hoogste impactfactoren in de respectievelijke discipline vertegenwoordigt en Q4 de groep met de laagste 25% in de rangschikking. De rangschikking van tijdschriften wordt op dezelfde manier gehanteerd als het BOF-besluit vaststelt. Dit betreft zowel het tijdsvenster van 10 jaar als de jaren waarin een tijdschrift eventueel niet was opgenomen in de WoS.
- ▶ De doelstelling wordt berekend op basis van individuele tijdschriftartikelen met het type 'Article', 'Letter', 'Note' en 'Review' als verdelingen over de vier tijdschriftklassen. Deze doelstelling heeft dus vier componenten, namelijk het aantal VBS-publicaties in tijdschriften in kwartiel Q1, Q2, Q3 en Q4.

Tabel 21: Kwalitatieve doelstelling: verdeling van publicaties over tijdschriftklassen

	Q4	Q3	Q2	Q1
Kwalitatieve doelstelling: verdeling van publicaties over tijdschriftklassen				
2016-2018	4,1%	8,8%	22,3%	64,9%
2017-2019	2,7%	6,8%	23,8%	66,7%
2018-2020	3,6%	5,7%	21,4%	69,3%
2019-2021	1,4%	8,9%	19,2%	70,5%
2020-2022	2,7%	9,4%	18,1%	69,8%
2021-2023	Niet beschikbaar bij de opmaak van deze evaluatie			

Bron: Ex-postzelfevaluatie VBS gebaseerd op data van ECOOM

5.7.7 Reflecties m.b.t. de huidige KPI's

Zowel het Departement EWI als VBS maakten enkele reflecties over de (berekeningswijze van de) KPI's voor de periode 2020-2024 en de bepaling van de streefcijfers. We vatten deze reflecties samen in onderstaande SWOT-analyse.

⁵⁷ Eind 2019, na het afsluiten van het convenant tussen de Vlaamse Gemeenschap en VBS, werd dit BOF-besluit grondig gewijzigd (zie <https://www.ewi-vlaanderen.be/nieuws/vlaamse-regering-keurt-bof-besluit-definitief-goed-35-miljoen-euro-extra-voor-universiteiten>). Het model volgens *vintielen* werd hierin niet hernomen.

Box 4: SWOT-analyse m.b.t. de huidige KPI's

Sterktes	Zwaktes
▶ Verschillende KPI's (zoals KPI 1 en 4) zijn objectieve, robuuste indicatoren die vrij eenvoudig te berekenen zijn, die de doelstellingen van de onderzoeksstrategie en van het Vlaamse beleid inzake wetenschappelijk onderzoek goed weerspiegelen en in die zin een gezonde stimulans vormen om deze ambities waar te maken. ▶ KPI 5 is een belangrijke KPI die VBS helpt om als autonome instelling onderzoeksactiviteiten te financieren.	▶ Sommige KPI's (zoals KPI 1 en 2) omvatten output, maar geven geen volledig beeld van de impact van onderzoeksactiviteiten. ▶ VBS stelt dat sommige KPI's (zoals KPI 1 en 2) moeilijk te stimuleren zijn in de organisatie omdat ze 'meer achteruit kijken dan vooruit'. ▶ VBS heeft weinig controle over sommige KPI's, zoals KPI 2, waar het aantal citaties niet altijd direct gerelateerd is aan de kwaliteit van de output, of KPI 5, die nu het aantal succesvol verkregen onderzoeksfinancieringen meet in plaats van het aantal ingediende aanvragen. ▶ Sommige KPI's zijn volatiel vanwege hun huidige berekeningsmethode, waardoor ze achteraf nog bijgesteld moeten worden.⁵⁸ ▶ Hoewel VBS haar doelstelling voor het aantal behaalde doctoraten voor de periode 2020-2024 zal overtreffen, wordt dit niet weerspiegeld in de jaarlijkse verwezenlijking van deze KPI, wat leidde tot verminderde financiering in 2022.
Opportunities	Bedreigingen/aandachtspunten
▶ ECOOM onderzoekt verder manieren om de impact van onderzoek in kaart te brengen. Dit zou mogelijks kunnen leiden tot impactindicatoren die in een toekomstig convenant kunnen worden opgenomen. VBS geeft zelf aan dat de Financial Times ook werkt aan een methodiek voor het meten van impact die mogelijks kansen biedt voor de toekomst. VBS heeft een optionele KPI opgenomen in haar zelfevaluatie (zie paragraaf 7.2.1.3: KPI 6 in scenario 3) waarover de businessschool met het Departement EWI in gesprek wil gaan. ▶ Als businessschool heeft VBS een groeistrategie voor ogen, dus er is nog ruimte voor groei in een aantal KPI's (zoals KPI 1), maar tegelijkertijd waarschuwt VBS om groei niet alleen op een kwantitatieve manier, maar ook op een	▶ Voor het monitoren van de voortgang van sommige KPI's (zoals KPI 2) is VBS afhankelijk van de jaarlijkse ECOOM-analyse. VBS geeft hierbij aan dat ze de berekeningswijze van ECOOM als weinig transparant ervaart. ▶ Voor sommige KPI's zit VBS al aan hoge cijfers. 2023 en 2024 beloven beide uitzonderlijke jaren te worden met piekaantallen voor behaalde doctoraten. VBS geeft aan dat indien de huidige berekeningsmethode voor KPI 3 zou worden voortgezet voor de volgende overeenkomst, er zeer hoge doelen zouden worden gesteld op basis van deze uitzonderlijke piekjaren. Daarnaast is het aantal doctoraatsstudenten sterk toegenomen, maar is het aantal faculty-leden dat als promotor kan optreden niet zo snel meegroeid. Daarnaast is er een

⁵⁸ Zo vermeldt het Departement EWI dat in het jaarverslag over 2022 voor KPI 1 het kengetal voor 2021 moest worden aangepast omdat in de analyse van ECOOM enkele aanvullende publicaties werden geïdentificeerd. KPI 2 kon pas vanaf 2021 worden gemeten en beoordeeld. De meting van de behaalde cijfers lijkt ook volatiel te zijn. Voor metingen van dezelfde periode is er bijvoorbeeld een verschil tussen 2021 en 2022. In 2021 werd namelijk een behaald percentage van 13,5% gerapporteerd voor het citatievenster 2017-2019 en in 2022 wordt 9,5% gerapporteerd voor hetzelfde citatievenster.

kwalitatieve manier te bekijken, zoals bijvoorbeeld: kwalitatieve afronding en opvolging na een doctoraatstraject, aanstelling bij andere instellingen, realisatie van academische output en valorisatie van resultaten. Voor een aantal KPI's plaatst VBS kanttekeningen bij de mogelijke groeimarge (zie bedreigingen/aandachtspunten).	toegenomen competitiviteit in het aantrekken van externe onderzoeksfinanciering (KPI 5). VBS geeft aan dat er de komende jaren daarom een minder sterke numerieke toename te verwachten is. Ook voor KPI 4 scoort VBS al hoog, en de businessschool verwacht een plateau of een minder snelle toename. Daarbij dient bovendien opgemerkt te worden dat de berekeningswijze van deze KPI verschilt van de internationaal gangbare praktijk.
--	---

Deelconclusie

Gezien de onverwachte omstandigheden, zoals de COVID-19-pandemie, heeft VBS over het algemeen goed gepresteerd op de KPI's van het huidige EWI-convenant. In sommige gevallen waren de resultaten aanzienlijk beter dan vereist, hoewel enkele KPI's volgens de jaarlijkse rapportering niet werden behaald. Zowel het Departement EWI als VBS hebben hun zorgen geuit over de berekeningsmethoden en de streefwaarden van bepaalde KPI's. Het is aan te bevelen om hier in een nieuw convenant aandacht aan te besteden.

5.8. Impact van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van VBS

5.8.1 Wetenschappelijke impact

Bij het evalueren van de onderzoeksopdracht van VBS is het van cruciaal belang om de publicatie-output te beoordelen die VBS heeft geproduceerd tijdens de periode van het huidige convenant. Met opmaak, verspreiding en communicatie van wetenschappelijke publicaties genereert VBS wetenschappelijke impact.

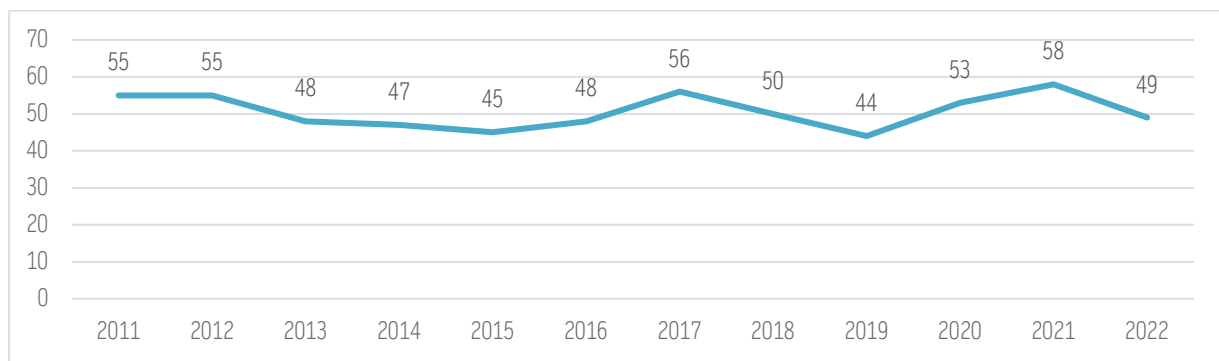
In het kader van deze evaluatie werd een bibliometrische analyse van VBS uitgevoerd door het Expertisecentrum Onderzoek en Ontwikkelingsmonitoring (ECOOM, zie bijlage B.4). De databank van de VBS-publicaties werd samengesteld op basis van twee bronnen (namelijk de publicaties die aan de Vlaamse universiteiten werden toegekend in het kader van het BOF-telschema (waarvoor gevalideerde gegevens voor VBS kunnen worden afgeleid) en de lijst van publicaties die door VBS zelf werd aangeleverd aan ECOOM) en bestreek de periode van 2011 tot en met 2022. De bibliometrische informatie is afkomstig van het Web of Science (WoS).

5.8.1.1 Publicatieportefeuille van VBS

De bibliometrische analyse geeft aan dat het **aantal publicaties van VBS (opgenomen in WoS)** van 2011 tot en met 2022 **niet significant is veranderd** in de afgelopen tien jaar en relatief stabiel is gebleven met lichte schommelingen. In totaal produceerde VBS in de periode 2011-2022 580 publicaties in WoS-geïndexeerde tijdschriften en 28 WoS-geïndexeerde proceedings⁵⁹.

⁵⁹ Proceedings zijn onderzoekspublieaties gepresenteerd op conferenties, maar nog niet aanvaard als tijdschriftartikel in een tijdschrift met WoS-index.

Figuur 9: Publicatie-output van VBS in WoS-geïndexeerde tijdschriften en proceedings (2011-2022)



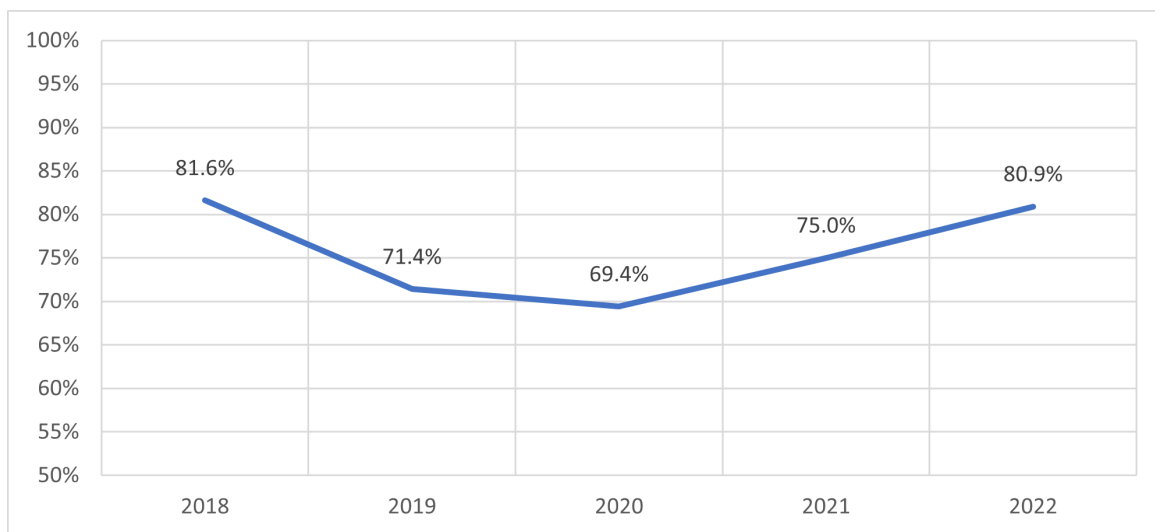
Bron: Bibliometrische analyse ECOOM

In termen van publicatie-output worden de volgende bevindingen gepresenteerd in het onderzoek van ECOOM:

- ▶ De vakcategorie waarin VBS veruit het **meest actief is in termen van publicatie-output**⁶⁰ is **Management**. VBS is ook behoorlijk actief op het gebied van *Business* en *Operations Research & Management Science*, maar in mindere mate op het gebied van *Engineering, Industrial*. Hoewel *Business* en *Management* goed zijn voor meer dan de helft van de VBS-output, neemt het aandeel van beide categorieën af in de latere jaren, wat wijst op een **toenemende diversificatie van de activiteiten van de instelling**.
- ▶ In het algemeen is het **aandeel internationale publicaties**, d.w.z. publicaties met ten minste twee verschillende landen bij de affiliaties van de auteurs (zie ook de netwerkanalyse in paragraaf 5.6.), in alle VBS-publicaties **vrij hoog en de afgelopen jaren zeer stabiel** (zie Figuur 10). In de periode 2019-2022 lag het aandeel internationale co-publicaties tussen 69,4% en 80,9%. Over het algemeen zijn de belangrijkste partnerlanden in VBS-publicaties in de periode 2019-2022 (1) het Verenigd Koninkrijk, (2) Nederland en (3) de Verenigde Staten.

⁶⁰ Hierbij wordt gefocust op tijdschriften met WoS-index en worden proceedings buiten beschouwing gelaten.

Figuur 10: Internationale co-publicaties van VBS in WoS-geïndexeerde tijdschriften (2018-2022)



Bron: Bibliometrische analyse ECOOM

5.8.1.2 Impact van VBS-citaties

Het aantal citaties dat de publicaties van VBS ontvangen in ander academisch werk geeft de impact van het werk aan in het vakgebied. Hoe relevanter een onderzoek wordt bevonden door andere academici, hoe meer citaties het ontvangt en hoe breder de verspreiding van het werk in kwestie is⁶¹. De citatiegegevens die in de ECOOM-studie worden gebruikt, zijn berekend op basis van een citatievenster van drie jaar, met uitzondering van de laatste periode die alleen de jaren 2019 en 2020 omvat (er is dus alleen informatie voor publicaties die niet later dan 2020 zijn gepubliceerd).

- ▶ De bibliometrische analyse van VBS laat zien dat het **gemiddeld aantal citaties per publicatie (MOCR)**⁶² in de loop van de tijd toeneemt (zie Tabel 22).
- ▶ De analyse geeft ook inzicht in meer citatie-indicatoren (zie Tabel 22):
 - Als we het gemiddelde aantal citaties vergelijken met de citatiegraad die verwacht wordt voor publicaties in de respectieve tijdschriften, valt op dat de citatiegraden lager zijn dan gemiddeld (d.w.z., $RCR^{63} < 1$), en zelfs afnemen in de periode 2019-2020 in vergelijking met de eerdere periodes.
 - Als we het gemiddelde aantal citaties per publicatie vergelijken met de citatiegraad die wordt verwacht in de respectieve deelgebieden, valt op dat de waargenomen citatie-impact hoger is dan de veldreferentiestandaarden in de drie perioden ($NMCR^{64} > 1$), maar weer afneemt in de periode 2019-2020.

Deze resultaten geven aan dat VBS-onderzoekers hun onderzoek publiceren in tijdschriften die beter scoren dan het gemiddelde van hun vakgebied (NMCR), maar dat dit onderzoek niet zoveel citaties aantrekt als verwacht zou worden op basis van de specifieke tijdschriften waarin ze gepubliceerd hebben (RCR). In de laatste periode scoort VBS over het algemeen lager op de relatieve citatie-indicatoren.

⁶¹ Daarnaast is er ook een bredere impact van onderzoek van VBS – zie paragrafen 5.8.2 en 5.8.3.

⁶² Mean Observed Citation Rate (MOCR) wordt gedefinieerd als de verhouding tussen het aantal citaties (d.w.z. in een driejarig citatievenster) en het aantal publicaties. Het weerspiegelt de feitelijke citatie-impact van een land, regio, instelling, onderzoeksgroep, enz.

⁶³ Relative Citation Rate (RCR) is gedefinieerd als de verhouding tussen het citatiecijfer per publicatie en het verwachte citatiecijfer per publicatie. Deze indicator meet of de publicaties van een instelling meer of minder citaties aantrekken dan verwacht op basis van de impactmetingen, d.w.z. de gemiddelde citatiecijfers van de tijdschriften waarin ze verschijnen.

⁶⁴ Normalised Mean Citation Rate (NMCR) verwijst naar het gemiddelde aantal citaties per publicatie ten opzichte van het verwachte aantal citaties in het veld.

Als we kijken naar de internationale co-publicaties, dan is het vooral de internationale samenwerking met de Verenigde Staten die volgens ECOOM een significante en positieve invloed heeft op de verschillende citatiescores.

Tabel 22: Citatie-impact van alle VBS-publicaties voor drie periodes

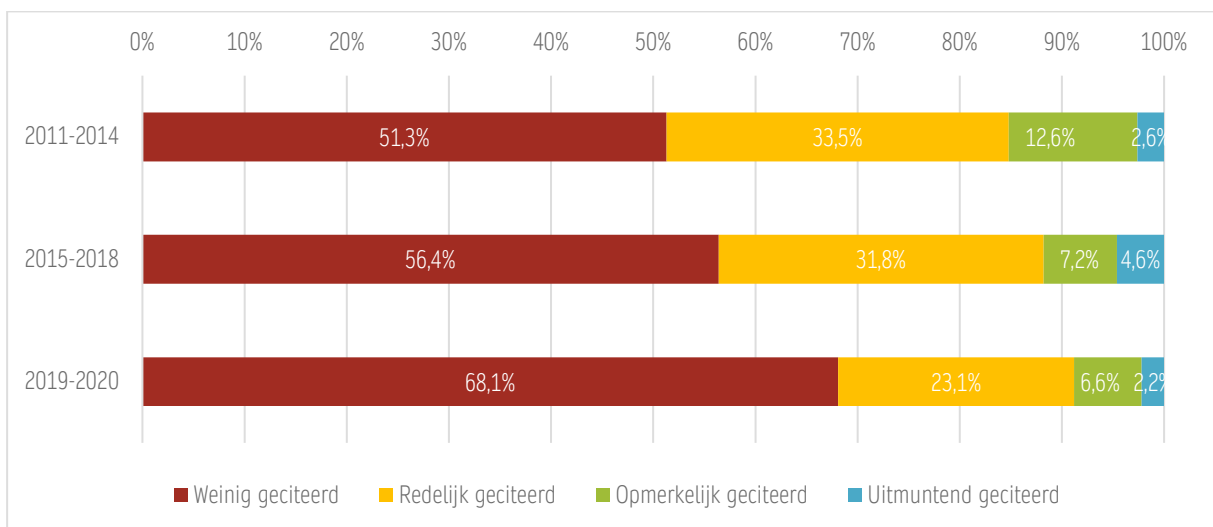
Periode	Gemiddeld aantal citaties per publicatie (of citatiegraad) (MOCR)	Gemiddeld aantal citaties per publicatie ten opzichte van de verwachte citatiegraad* (RCR)	Gemiddeld aantal citaties per publicatie ten opzichte van het verwachte aantal citaties in het veld (NMCR)
2011-2014	3,87	0,89	1,24
2015-2018	5,68	0,89	1,26
2019-2020	7,91	0,79	1,03

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

Bron: Bibliometrische analyse ECOOM

Verder verdeelt de analyse de VBS-publicaties 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)⁶⁵, waarvan (3) en (4) als hooggeciteerd worden beschouwd. De resultaten laten opnieuw een afnemende citatie-impact van VBS-publicaties zien over de periodes heen, met een verdeling die meer neigt naar de verwachte verdeling (zie Figuur 11). Hierbij moet wel worden opgemerkt dat de laatste tijdperiode (2019-2020) slechts een periode van twee jaar bestrijkt, terwijl de twee andere tijdperioden vier jaar bestrijken.

Figuur 11: Verdeling van alle VBS-tijdschriftpublicaties over de citatieklassen - referentiepercentages: 70% (1), 21% (2), 6-7% (3), en 2-3% (4).



Bron: Bibliometrische analyse ECOOM

⁶⁵ Hoewel deze citatieklassen niet direct gekoppeld zijn aan percentielen, is de verdeling van papers over klassen ongeveer 70% (1), 21% (2), 6-7% (3), en 2-3% (4).

5.8.2 Impact op het bedrijfsleven en beleidsvorming

Met academische inzichten, tools en methodologieën beïnvloedt VBS rechtstreeks de 'business mindset' van de ondernemingen waarmee het samenwerkt. Geïnterviewde belanghebbenden geven aan dat niet alleen de wisselwerking tussen academische inzichten en de praktijk waardevol is, maar evenzeer de kennis- en ervaringsuitwisseling met andere ondernemingen in het netwerk van VBS. Dat netwerk wordt ook gezien als een interessant kanaal voor het werven van nieuwe werknemers, via bv. de Vlerick Career Days⁶⁶.

Tussen 2019 en 2023 werkte VBS structureel samen in een 1-op-1-relatie met zeven ondernemingen via gefinancierde Chairs (zie Tabel 14). In 2023 waren er tien Centres for Excellence en drie Research Centres waarin in totaal 383 ondernemingen van significante schaal waren aangesloten (zie Tabel 15). Binnen de context van deze centra worden netwerk- en kennisverspreidingsactiviteiten zoals workshops, internationale reizen, residentiële seminars en webinars georganiseerd. Voor de onderwijsactiviteiten werkt VBS met een 'Learning impact indicator' die aangeeft in welke mate ondernemingen zich klaar voelen om leerstof om te zetten in de praktijk. Recent werd in 2023 ook de impact van casestudies van VBS op organisaties internationaal erkend door de opname van VBS (op plaats 33) in de top 50 van The Case Centre Impact Index 2023.⁶⁷ Deze nieuw geïntroduceerde jaarlijkse rangschikking is afgeleid van gebruiksgegevens⁶⁸ (over de adoptie van casestudies door andere scholen) van The Case Centre en werpt een licht op het wereldwijde bereik en de impact van casestudies van businessscholen tijdens het voorbije academiejaar. In 2024 behaalde VBS een vierde plaats in de Redstone's European University Startup Index⁶⁹ voor unicorns (private start-ups die meer dan 1 miljard Amerikaanse dollar waard zijn) en een achtste plaats voor start-ups in het algemeen. Het onderzoek rangschikt Europese universiteiten en businessscholen op basis van hun efficiëntie in het creëren van start-ups. In lijn met de strategische focus op ondernemerschap, dragen de expertise uit onderzoek, de opleidingen en het netwerk van VBS bij aan dit resultaat.

Ook zijn tal van onderzoekers en professoren actief in bestuursorganen en adviesraden van ondernemingen, in investeringscomités van publieke en private investeringsmaatschappijen, remuneratiecomités of als jurylid van gerenommeerde ondernemerschapswedstrijden.

Naast deze rechtstreekse samenwerkingsverbanden met ondernemingen heeft VBS ook een bredere invloed op ondernemingen in het algemeen door middel van bijvoorbeeld white papers, jaarlijkse enquêtes/barometers en tools. Twee voorbeelden worden gegeven in Box 5.

Box 5: Voorbeelden van hulpmiddelen, white papers en barometers van VBS

Digital for All: online leertraject voor werknemers rond digitalisering

Digitale transformatie blijft een uitdaging voor veel organisaties. Uit onderzoek blijkt dat de digitale transformatie op het gebied van infrastructuur en technologie over het algemeen de goede kant op gaat. De uitdaging ligt echter vaak in het meekrijgen van elke medewerker in het digitale verhaal. Het is dit menselijk kapitaal dat echt het verschil kan maken om een digitale transformatie op een duurzame manier te laten werken. Om dit aan te pakken heeft VBS, met steun van het Europees Sociaal Fonds (ESF) en de Vlaamse overheid, 'Digital for All' ontwikkeld, een online leertraject dat werknemers in staat stelt om aan hun digitale groeimindset te werken, in hun eigen tempo, door middel van acht specifieke modules.

⁶⁶ <https://www.vlerick.com/nl/events/career-day-2024/>

⁶⁷ <https://www.thecasecentre.org/impactIndex/2023/default>

⁶⁸ De Impact Index wordt samengesteld op basis van de gebruiksgegevens van The Case Centre van het voorgaande academische jaar. Om het wereldwijde bereik en de impact van het schrijven van cases door een organisatie weer te geven, wordt in de indexcijfers opgenomen hoeveel cases zijn overgenomen, door hoeveel organisaties, in hoeveel landen en hoeveel individuele studenten les hebben gekregen met behulp van de cases.

⁶⁹ <https://www.redstone.vc/research/redstone-university-startup-index>

Jaarlijkse hr-barometer COVID-19-pandemie

Sinds 2014 voert VBS (in samenwerking met Hudson) jaarlijks een onderzoek uit onder hr-managers van de top 200 grootste werkgevers in België om de laatste hr-uitdagingen en trends te bepalen. Zo gaven de resultaten van de hr-barometer van 2021 inzichten in de impact van de COVID-19-pandemie op hr-prestaties, trends en evoluties op basis van de respons van 363.631 werknemers in België⁷⁰.

Bron: website VBS

Daarnaast beïnvloedt VBS het beleid en de beleidsvorming op verschillende manieren. Door haar academisch onderzoek levert VBS 'evidence-based' inzichten en informatie die de besluitvorming kunnen informeren en het beleid en strategieën vorm kunnen geven, waar ook in de acties van de Europese Onderzoeksruimte belang aan wordt gehecht (zie paragraaf 4.1.3). Zo publiceerde VBS, als onderdeel van een onderzoeksproject over de uitrol van e-government-diensten, een white paper over de huidige stand van zaken van e-government en de SDG-implementatie (Single Digital Gateway) in België. Deze white paper belicht de belangrijkste uitdagingen die de implementatie van e-government en SDG belemmeren.⁷¹ In een ander (doctoraats)onderzoek werd bijvoorbeeld gekeken hoe de interne mobiliteit van werknemers in overheidsorganisaties op een nieuwe manier kan aangepakt worden door gebruik te maken van digitale technologie. Op bv. een digitaal platform voor flexibel projectwerk kunnen ambtenaren projecten posten die dan door collega's van de eigen afdeling, of van andere departementen, worden uitgevoerd, naast de vaste baan⁷².

5.8.3 Bredere maatschappelijke impact

Door 'evidence-based' onderzoek (zie ook de acties binnen de Europese Onderzoeksruimte in paragraaf 4.1.3) te vertalen naar master-, doctoraats- en executive education-opleidingen, wil VBS de positieve impact van onderzoek op de maatschappij bevorderen. In alle programma's moeten studenten een In-Company Project voltooien, gericht op een bepaalde uitdaging resulterend in een rapport met aanbevelingen, dat ook een positieve impact genereert voor de ondernemingen waarin dit project wordt uitgevoerd.

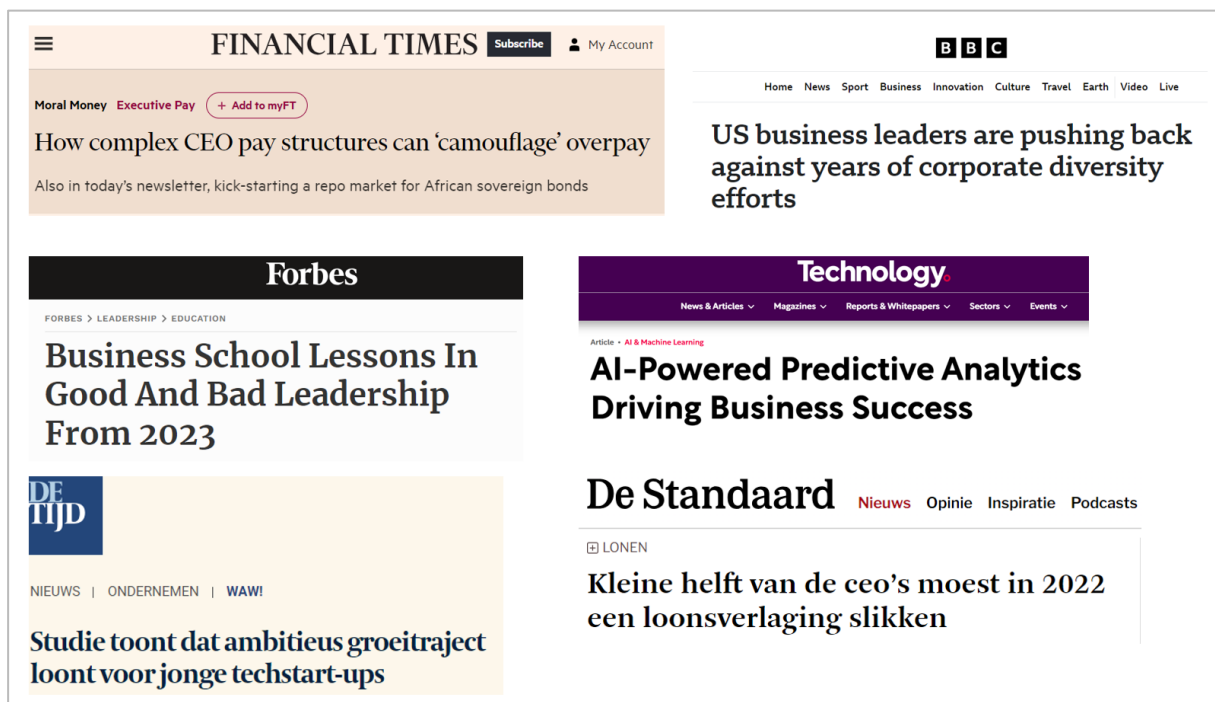
VBS moedigt onderzoekers aan om zich in te zetten in de academische en bredere gemeenschap (bv. door het bijwonen en organiseren van wetenschappelijke conferenties, het opnemen van redactionele of reviewer-rollen in tijdschriften, academische en professionele dienstverlenende rollen, enz.). Bovendien nemen veel VBS-medewerkers niet alleen in ondernemingen, maar ook in maatschappelijke organisaties bestuursmandaten op, zoals de Koning Boudewijnstichting, Kankerbestrijding en Chapter Zero Brussels (zie ook paragraaf 5.6.9 voor toelichting bij de maatschappelijke dienstverlening van VBS-faculty).

⁷⁰ <https://www.vlerick.com/nl/inzichten/hoe-groot-is-de-impact-van-covid-19-op-hr/>

⁷¹ <https://www.vlerick.com/nl/inzichten/is-de-single-digital-gateway-de-volgende-grote-stap-in-een-digitale-overheid/>

⁷² <https://www.vlerick.com/nl/inzichten/digitale-talentenmarkten-bevorderen-de-interne-mobiliteit/>

Figuur 12: Voorbeelden van media-aandacht voor VBS-onderzoek en/of onderzoekers



Bron: VBS PR-Metrics rapporten

Een andere manier om een brede maatschappelijke impact na te streven is door onderzoeksresultaten te delen met een zo breed mogelijk publiek. In de onderzoeksstrategie van VBS is 'Bereik' (Reach) daarom een van de vier centrale pijlers. Concrete voorbeelden van hoe VBS dit wil doen, zijn samenwerkingen met:

- ▶ Het project 'Wetenschap Uitgedokterd'⁷³, dat jonge wetenschappers uit hun vertrouwde lab of bureau haalt om het grote publiek over hun onderzoek te vertellen in een heldere pitch van 3 minuten (zie ook paragraaf 5.2.1).
- ▶ De Vlaamse PhD-Cup, een pitchwedstrijd voor pas gepromoveerde onderzoekers. De wedstrijd daagt deze wetenschappers uit om hun jarenlange onderzoek te delen met de buitenwereld. Deelnemers krijgen een intensieve vierdaagse mediatraining om hun onderzoek op een eenvoudige manier over te brengen (zie ook paragraaf 5.2.1).
- ▶ Een PR-bureau in binnen- en buitenland om onderzoek breed te communiceren. Figuur 12 toont een aantal snapshots van artikelen waarin VBS-onderzoek of onderzoekers aan bod kwamen.

Deelconclusie

Van 2011 tot 2022 produceerde VBS een stabiel aantal publicaties. Afgaand op de bibliometrische analyse van ECOOM was het aandeel internationale co-publicaties in WoS-geïndexeerde tijdschriften hoog, en bleef dit stabiel, terwijl het gemiddelde aantal citaties per publicatie toenam. Er is echter een toename van minder goed geciteerde tijdschriftpublicaties, wat kan wijzen op een afnemende wetenschappelijke impact. VBS merkt op dat citaties niet altijd de volledige impact weergeven. De bredere impact op het bedrijfsleven en de samenleving wordt gemeten door samenwerkingen en deelname aan disseminatie-activiteiten. VBS wacht een nieuwe meetmethodiek van de Financial Times af om haar impact beter in kaart te brengen. Het expertenpanel

⁷³ <https://www.wetenschapuitgedokterd.be>

adviseert om impact niet alleen academisch maar ook breder te illustreren door te tonen wat er bij verschillende doelgroepen is veranderd.

5.9. Benchmark van de prestaties van VBS

5.9.1 Accreditaties

VBS behoort tot de 1% businessscholen wereldwijd met accreditaties van de drie belangrijkste internationale instanties ('triple crown accreditation') die de kwaliteit van managementopleidingen beoordelen:

- ▶ De **Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB)**⁷⁴ legt sterk de nadruk op intellectuele bijdragen, waaronder het creëren en verspreiden van hoogwaardige kennis die aansluit op de praktijk en een impact heeft op die praktijk, op het onderwijs en op de samenleving. VBS ontving haar eerste AACSB-accreditering in 2004 en deze werd sindsdien elke vijf jaar verlengd in 2009, 2014, 2019 en 2024.
- ▶ Hoewel de accreditatie van de **Association of MBAs (AMBA)**⁷⁵ zich vooral richt op de kwaliteit van MBA-programma's, speelt onderzoek ook een belangrijke rol. Instellingen moeten bijvoorbeeld een hoog kwaliteitsniveau van faculty kunnen aantonen door middel van relevant managementonderzoek, wetenschappelijk onderzoek en consultancy. Bovendien wordt verwacht dat de onderzoeksoutput van de school relevant en impactvol is, of het nu gaat om wetenschappelijke impact, impact op onderwijs en leren, op management of industrie, op beleid of maatschappelijke impact. De Masters in General Management en MBA-opleidingen van VBS ontvingen hun eerste vijfjarige AMBA-accreditering in 2001, die vervolgens werd vernieuwd in 2006, 2011, 2016 en 2021.
- ▶ Voor de accreditatie van het **European Quality Improvement System (EQUIS)** wordt de onderzoeksexcellentie ('uitmuntendheid') van een school als belangrijk beschouwd omdat ze de school in staat stelt hooggekwalificeerde faculty en goede studenten aan te trekken en bijdraagt tot de kwaliteit van haar programma's, haar vermogen om financiering aan te trekken en haar vermogen om bruikbare kennis en nieuwe managementmethodologieën aan te bieden aan haar klanten. De onderzoeksexcellentie wordt beoordeeld in drie categorieën, namelijk academisch onderzoek (bv. aantal citaties), praktijkgericht onderzoek (bv. sponsoring door ondernemingen) en pedagogische ontwikkeling en innovatie (bv. innovatieve cursusontwerpen of programma's). VBS ontving het EQUIS-kwaliteitscertificaat voor het eerst in 2001 en sindsdien werd het elke vijf jaar vernieuwd in 2006, 2011, 2016 en 2021.

Daarnaast zijn alle master- en MBA-opleidingen van VBS geaccrediteerd door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie⁷⁶. Deze organisatie accrediteert opleidingen en beoordeelt de kwaliteitszorg van instellingen voor hoger onderwijs.

VBS neemt ook een goede plaats in op verschillende rankings, met name die van de Financial Times. Elk jaar publiceert de afdeling Business Education van de Financial Times rankings voor zowel instellingen als specifieke opleidingen:

- ▶ In de European Business School ranking 2023 staat VBS op plaats 31 (van de 90 scholen in de ranglijst).
- ▶ Voor de Masters in Management 2023 staat VBS op de 23^e plaats wereldwijd en op de 20^e plaats in Europa.
- ▶ Voor de Masters in Finance 2024 staat VBS op plaats 22 wereldwijd en op plaats 19 in Europa (van de 100 scholen in de ranglijst).

⁷⁴ <https://www.aacsb.edu/>

⁷⁵ <https://www.associationofmbas.com/>

⁷⁶ <https://www.nvao.net/nl>

- ▶ Voor Executive Education (open opleidingen) 2024 staat VBS wereldwijd op plaats 27 en in Europa op plaats 20 (van de 75 scholen in de ranglijst).
- ▶ Voor Executive Education (opleidingen op maat) 2023 staat VBS wereldwijd op plaats 33 en in Europa op plaats 23 (van de 75 scholen in de ranglijst).

Op al deze vlakken scoort VBS ook consequent als beste businessschool in België.

In 2004 lanceerde Quacquarelli Symonds (QS) ook een ranglijst om de prestaties van universiteiten en businessscholen wereldwijd te vergelijken. De QS-ranking beoordeelt echter alleen opleidingen en kijkt niet naar onderzoek. In 2023 nam VBS de 6^e plaats van 26 in op de Europese online MBA-ranglijst.

5.9.2 Benchmark met drie andere businessscholen

Om de onderzoeksmissie van VBS in een internationale context te positioneren en te vergelijken, werd een benchmark uitgevoerd ten opzichte van drie andere businessscholen die in overleg met de evaluatiestuurgroep en VBS werden geselecteerd. Er werd gekozen om twee benchmarkinstellingen uit de evaluatie van 2019 te nemen, ook om de evolutie van VBS te vergelijken met de evolutie die soortgelijke organisaties in dezelfde Europese/internationale context doormaakten. Daarnaast werd een nieuwe benchmarkinstelling geselecteerd⁷⁷.

Voor deze benchmark werd in eerste instantie publiek beschikbare informatie van websites, strategiedocumenten, jaarverslagen en internationale rankings verzameld en waar nodig verduidelijkt op basis van opgevraagde gegevens bij sleutelfiguren in de geselecteerde instellingen.

Tabel 23 geeft een beknopte profielschets van de drie businessscholen.

Tabel 23: Beknopte profielschets van de benchmarkinstellingen

European School of Management and Technology Berlin (ESMT), Duitsland (benchmark in de evaluatie van 2019)	▶ ESMT Berlin is een private businessschool zonder winstoogmerk die in 2002 is opgericht door 25 internationale ondernemingen en instellingen, waaronder McKinsey & Company, Siemens en Boston Consulting. ▶ ESMT biedt een eigen doctoraatsprogramma aan en is als stichtend lid van het doctoraatsprogramma van de Berlin School of Economics (BSOE) ook goed vernetwerkt in de bredere Berlijnse onderzoeksgemeenschap. ESMT is sinds 2013 geaccrediteerd door de Duitse Raad voor Wetenschap en Geesteswetenschappen (Wissenschaftsrat) voor het uitreiken van doctoraatstitels.
Cranfield School of Management (CSM), Verenigd Koninkrijk (benchmark in de evaluatie van 2019)	▶ CSM is verbonden aan Cranfield University en is een zelfstandige entiteit sinds 1967. ▶ CSM biedt twee driejarige voltijdse doctoraatsprogramma's aan, één in Leadership & Management en één in Economics & Finance.
Bocconi School of Management, Italië	▶ Bocconi School of Management (hierna 'Bocconi') werd opgericht in 1971 en is de graduate businessschool van Bocconi University.

⁷⁷ 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.

	▶ De hoofdcampus van Bocconi bevindt zich in Milaan, Italië. Bocconi heeft ook een faculteit in Mumbai, India, het Bocconi Asia Center. ▶ Bocconi biedt een driejarig modulair (residentieel en online) deeltijds doctoraatsprogramma in Business Administration aan.
--	--

5.9.2.1 Internationale positie

Tabel 24 presenteert de positionering van de geselecteerde instellingen op basis van de scores van de Eduniversal Business Schools ranking en European Business Schools Financial Times (FT) ranking van 2023:

- ▶ In de FT ranking staat VBS voor CSM, maar achter Bocconi en ESMT. Bocconi kan worden beschouwd als een ambitieuze benchmark voor VBS, omdat het op alle indicatoren het hoogst scoort, behalve op het percentage internationale faculty⁷⁸. Vergeleken met 2019, het laatste jaar van het vorige convenant, is VBS 9 plaatsen gezakt in de FT ranking, Bocconi 2 plaatsen, ESMT 9 plaatsen en CSM 7 plaatsen. Er is geen eenduidige verklaring voor deze dalingen, wel is het zo dat FT haar methodologie voor de ranking regelmatig aanpast en criteria meer of minder gewicht geeft⁷⁹, wat mogelijks de dalingen verklaart.
- ▶ Vergeleken met de geselecteerde benchmarkinstellingen heeft VBS het laagste percentage internationale faculty. ESMT en CSM scoren beduidend hoger. Volgens de FT ranking is het percentage internationale faculty bij VBS gestegen tot 40% in 2023 vergeleken met 38% in 2020 (vroegste FT gegevens beschikbaar voor deze indicator), terwijl dit percentage bij ESMT op 71% bleef, en de percentages voor CSM en Bocconi met respectievelijk 3 en 6 procentpunten stegen.
- ▶ In de Eduniversal Business Schools Ranking (2023) is de positionering van VBS vergelijkbaar op het vlak van excellentie, enkel Bocconi scoort net hoger dan alle andere instellingen. Op gebied van peer review laat het CSM achter zich, maar scoort het veel lager dan Bocconi.

Tabel 24: Internationale positionering van de geselecteerde businessscholen op basis van internationale rankings

		Eduniversal Business Schools Ranking (2023)		Europese businessscholen - Financial Times Ranking (2023)	
		Mate van uitmuntendheid (1 - 5, waarbij 5 uitstekend is)	Dean's recommendation rate (peer review) %	Rang	Internationale faculty (%)
BE	VBS	4	148	31	40
DE	ESMT	4	154	19	71
UK	CSM	4	118	37	57
IT	Bocconi	5	385	5	45

Bron: www.eduniversal-ranking.com & www.rankings.ft.com

⁷⁸ In de methodologie voor de FT ranking wordt 'international faculty' geïnterpreteerd als het percentage voltijdse faculty met een andere nationaliteit dan het land van tewerkstelling. Zie <https://www.ft.com/euro-schools-method>.

⁷⁹ Enkele van de belangrijkste wijzigingen (zie <https://www.ft.com/content/2ff42a40-200c-4984-9382-bde080c67087>) tussen 2019 en 2023 zijn:

- Diversiteit en duurzaamheid: De FT heeft haar methodologie herzien om meer nadruk te leggen op diversiteit en duurzaamheid.
- Onderzoeksrangschikking: De ranking combineert nu het absolute aantal publicaties van januari 2020 tot ongeveer mei 2023 met het aantal publicaties gewogen ten opzichte van de omvang van faculty.
- Gewicht salarissen: Het totale gewicht dat aan salarissen wordt gegeven, is verlaagd en het belang van andere factoren, zoals de waarde van alumninetwerken, is verhoogd.

Ook het aantal vertegenwoordigde nationaliteiten van studenten zegt iets over de internationale positie van de school. Uit cijfers van Bloomberg (academiejaar 2023-2024), getoond in Tabel 25, blijkt dat Bocconi de hoogste positie inneemt met 119 vertegenwoordigde nationaliteiten onder de ingeschreven studenten, gevolgd door VBS (49), ESMT (19) en tot slot Cranfield (12).

Tabel 25: Nationaliteiten studenten

	VBS	ESMT	CSM	Bocconi
# nationaliteiten	49	19	12	119

Bron: www.bloomberg.com/business-schools/regions/europe/

Uit cijfers van Bloomberg blijkt eveneens dat bij CSM en ESMT het aantal studenten uit het 'thuisland' van de school slechts een kleine minderheid van het totale aantal studenten uitmaakt. 8% van de studenten bij CSM heeft de Britse nationaliteit; 10% van de studenten bij ESMT is Duits. Bij Bocconi heeft 30% van de studenten de Italiaanse nationaliteit en bij VBS heeft 24% van de studenten de Belgische nationaliteit.

Bovendien staat de Indiase nationaliteit in de top 5 van nationaliteiten in alle drie de benchmarkinstellingen. Bij CSM (46%) en ESMT (20%) is het de best vertegenwoordigde nationaliteit. In Bocconi heeft 8% van de studenten de Indiase nationaliteit: Italianen (30%) en Amerikanen (12%) zijn daar beter vertegenwoordigd – ondanks de aanwezigheid van de school in Mumbai, India.

Tabel 26: Internationale samenwerking en governance

	# internationale academische partners	Deelname aan internationale netwerken	Internationale adviesraad of bestuur	Internationale accreditatie
VBS	8	▶ Responsible Research for Business and Management ▶ Future of Management Education ▶ EFMD Doctoral Community ▶ Executive Doctorate in Business Administration Council European Business Schools Librarians' Group ▶ Founding partner European Scale-Up Institute	Neen	▶ AACSB ▶ EQUIS ▶ AMBA
ESMT	12	▶ Global Network for Advanced Management⁸⁰	Ja	▶ AACSB ▶ EQUIS ▶ AMBA
CSM	Onbekend	▶ Onbekend	Ja	▶ AACSB ▶ EQUIS

⁸⁰ Het Global Network for Advanced Management is een alliantie van graduate schools of business die intellectuele banden wil bevorderen tussen businessscholen, studenten en decanen uit zowel economisch sterke regio's als regio's van economische ontwikkeling.

				► AMBA
Bocconi	8	► European Foundation for Management Development Association to Advance Collegiate Schools of Business ► European Corporate Governance Institute European Academy of Business in Society ► Community of European Management Schools and International Companies Partnership in International Management ► International Schools of Business Management	Neen	► AACSB ► EQUIS ► AMBA

Bronnen: websites van VBS, CSM, ESMT en Bocconi

5.9.2.2 Onderzoeksprofiel

Het aantal onderzoekscentra van VBS is in lijn met CSM en Bocconi. Zowel VBS als CSM bieden twee doctoraatsprogramma's aan: een voltijds doctoraatsprogramma en een (in het geval van CSM: executive) DBA-programma.

Tabel 27: Overzicht onderzoeksprofiel benchmarkinstellingen vergeleken met VBS

Businessschool	# Onderzoekscentra	# Faculty (VTE)	# Chairs	# PhD-programma's	% Full time faculty met doctoraat
VBS	13	46 (2018) 49 (2023)	7	2	100%
ESMT	6 research centres	37 (2018) 45 (2023)	11	1 ⁸¹	100%
CSM	5	67 (2019)	Onbekend	2	92%
Bocconi	6	250 (2021)	Onbekend	1	99%

Thematisch gezien is er een aanzienlijke mate van overlap tussen de verschillende onderwerpen die onderzocht worden aan VBS en aan de benchmarkinstellingen, maar sommige van de benchmarkinstellingen hebben ook meer uitgesproken thema's zoals 'Kunst, sport, entertainment en cultuur' bij Bocconi of 'Gender, leiderschap & inclusie' bij CSM.

⁸¹ ESMT heeft 1 doctoraatsprogramma. Studenten kunnen kiezen uit verschillende doctoraatsopleidingen die gewoonlijk (maar niet uitsluitend) worden aangeboden door de Berlin School of Economics (BSoE). De ESMT is stichtend lid van het in heel Berlijn gestructureerde doctoraatsprogramma van de BSoE. Kandidaten kunnen ervoor kiezen om zich in te schrijven als alternatief voor het doctoraatsprogramma van de ESMT. Voor kandidaten die zich inschrijven voor het BSoE-programma biedt ESMT financiële ondersteuning in de vorm van stipendia en reiskostenvergoedingen.

Tabel 28: Overzicht onderzoeksgebieden benchmarkinstellingen vergeleken met VBS

Businessschool	Onderzoeksthema's van elk onderzoekscentrum
VBS	▶ Entrepreneurship ▶ Digital Transformation
ESMT	▶ Leadership ▶ Innovation ▶ Analytics ▶ Bringing Technology to Market
CSM	▶ Entrepreneurship ▶ Business Performance ▶ Gender, Leadership & Inclusion ▶ Logistics & Supply Chain Management ▶ Strategic Marketing & Sales
Bocconi	▶ Arts, Sports, Entertainment & Culture ▶ Sustainability & Governance ▶ Health & Life Sciences ▶ Innovation & Transition ▶ Work & Digitalisation ▶ New Values of Entrepreneurship

5.9.2.3 Financieringsstrategie

Net als VBS financieren de drie benchmarkinstellingen hun onderzoek via een combinatie van nationale en internationale publieke en private bronnen (o.a. partnerschappen met ondernemingen, onderzoekssubsidies van de overheid, private stichtingen, contractonderzoek, enz.). Vergelijkingen in de omvang en evolutie van het onderzoeksbudget of het evenwicht tussen publieke en private financiering kunnen niet worden gemaakt, aangezien geen van de benchmarkinstellingen haar onderzoeksbudget wil vrijgeven. Ze bevestigen echter wel de toenemende (wereldwijde) concurrentie voor onderzoeksfinanciering.

5.9.2.4 Wetenschappelijke impact

Om de vergelijkbaarheid van de benchmarkinstellingen en VBS te vergroten, omvat de publicatie-output van de instellingen die ECOOM in haar analyse beschouwt⁸² alleen de output in de zeven belangrijkste onderwerpcategorieën van VBS⁸³ 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

⁸² 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.

⁸³ Management; Business; Operations research and management science; Engineering, Industrial economics; Computer science, Interdisciplinary applications; Business, finance.

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.

Tabel 29: Citatie-impact van VBS en de benchmarkinstellingen voor de periode 2015-2020⁸⁴

	Publicaties	Citaties	Zelfcitaties ⁸⁵	MOCR Gemiddeld aantal citaties per publicatie (of citatiegraad)	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
CSM	281	2408	9.6%	8,57	1,08	1,66
ESMT	105	932	12.6%	8,88	1,19	1,76
Bocconi	91	556	13.5%	6,11	0,90	1,11
VBS	236	1470	14.7%	6,23	0,82	1,20

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

Bron: Bibliometrische analyse ECOOM

Zoals weergegeven in Tabel 29 staat VBS op de tweede plaats (na CSM) wat betreft het aantal publicaties en citaties. Wat betreft de verwachte citatiegraad inzake gemiddeld aantal citaties per publicatie (MOCR) staat VBS op de op één na laagste plaats. Wat betreft het gemiddeld aantal citaties per publicatie ten opzichte van de verwachte citatiegraad (RCR) en ten opzichte van de verwachte citatiegraad in het veld (NMCR), scoort VBS respectievelijk het laagst (RCR) en het op één na laagst (NMCR). Wat betreft de verdeling van publicaties over citatieklassen (zie Tabel 30) scoort VBS het op één na hoogst in de categorieën 'poorly cited' en derde hoogst in 'fairly cited'. CSM, ESMT en Bocconi hebben een groter aandeel publicaties in de twee categorieën met veel citaties, hoewel VBS het beter doet dan Bocconi in de categorie met de meeste citaties.

Tabel 30: Verdeling van VBS-publicaties en referentie-instellingen over citatieklassen⁸⁶ (2015-2020)

	(1) Poorly cited	(2) Fairly cited	(3) Remarkably cited	(4) Outstandingly cited
CSM	48,4%	33,1%	12,5%	6,0%
ESMT	53,3%	29,5%	9,5%	7,6%
Bocconi	63,7%	24,2%	9,9%	2,2%
VBS	59,3%	28,8%	7,6%	4,2%

Bron: Bibliometrische analyse ECOOM

5.9.2.5 Economische en maatschappelijke impact

Businessscholen hebben het potentieel om een verstrekkende economische en maatschappelijke impact te hebben door studenten en managers op te leiden. Hoewel het aantal studenten aan VBS is geëvolueerd van 405

⁸⁴ De kleurcodes geven de relatieve prestaties van de (benchmark) instelling voor de gegeven indicator weer: hoe donkerder groen, hoe beter.

⁸⁵ Verwijzingen naar eigen publicaties.

⁸⁶ De kleurcodes geven de relatieve prestaties van de (benchmark-)instelling voor een bepaalde indicator weer: hoe donkerder groen, hoe beter, hoe donkerder rood, hoe slechter.

in 2018 naar 590 in 2023, heeft de businessschool in vergelijking met de benchmarkinstellingen het laagste aantal studenten. VBS heeft daarentegen in de loop der jaren een uitgebreide alumni gemeenschap opgebouwd, wat verklaard kan worden door het feit dat het ook de oudste businessschool is van de drie benchmarkinstellingen.

Tabel 31: Studenten en alumni van VBS en de benchmarkinstellingen

	Oprichtingsjaar van de school	# Studenten	# Alumni
VBS	1953	405 (2018) - 590 (2023) MBA- en masterstudenten 5.000 deelnemers aan open of op maat gemaakte programma's	25.560 (2023)
ESMT	2002	367 (2018) – 1.016 (2023)	10.230 (2023)
CSM	1967	Onbekend	Onbekend
Bocconi	1971	12.000 deelnemers aan opleidingen voor leidinggevend (2024)	> 20.100 (2021)

Bocconi is de enige benchmarkinstelling die het beoordelingsproces van het Business School Impact System (BSIS)⁸⁷ heeft voltooid en in 2021 het BSIS-label heeft ontvangen van de European Foundation for Management Development (EFMD), een wereldwijde, non-profit, door leden gestuurde organisatie gewijd aan managementontwikkeling. De impact van de hele businessschool werd geanalyseerd op 6 gebieden⁸⁸: economische, educatieve en bedrijfsontwikkelingsimpact evenals intellectuele, maatschappelijke en imago-impact binnen het regionale ecosysteem. We vermelden het hier omdat het een interessant voorbeeld is van hoe op een ruimere manier de impact van een businessschool in kaart kan gebracht worden.

De belangrijkste bevindingen voor Bocconi zijn:

- ▶ **Economische impact:** In 2021, met 250 faculty en 125 werknemers, gaf Bocconi 58,8 miljoen euro uit in haar impactzone. Ongeveer 68% daarvan werd betaald aan werknemers (faculty en personeel) in de regio Milaan en Lombardije, terwijl het totale bedrag aan algemene uitgaven werd betaald aan leveranciers in de regio (22%), elders in Italië (3%) en internationaal (7%). Volgens de impactanalyse bedroegen de totale directe en indirecte uitgaven in de regio 77 miljoen euro.
- ▶ **Educatieve impact:** In 2021 vond 62% van de afgestudeerden een baan in Italië (15% van de internationale afgestudeerden bleef na hun afstuderen in Italië); in het vlaggenschip van het MBA-programma bleef 49% van de afgestudeerden na hun afstuderen in Italië.
- ▶ **Impact op bedrijfsontwikkeling:** In 2021 heeft 67% van de studenten in de programma's van de school via stages bijgedragen aan de bedrijfsontwikkeling, waarbij impact werd bereikt bij ondernemingen in verschillende sectoren (farma, consulting, industrieel, digitaal, e-commerce, mode).
- ▶ **Intellectuele impact:** De resultaten worden zowel in prestigieuze academische tijdschriften als in praktijkgerichte tijdschriften gepubliceerd. Kennis wordt ook verspreid via de Italiaanse kranten (Economia

⁸⁷ <https://www.efmdglobal.org/assessments/business-schools/bsis/>

⁸⁸ <https://www.sdbocconi.it/en/about/rankings-&-accreditation/reports>

de il Corriere della Sera, il Sole 24 Ore, La Repubblica), de website van de school met het Insight Initiative⁸⁹, het schooltijdschrift 'Economia & Management' en evenementen georganiseerd door de Research Labs. Bocconi is ook actief in sociale media, met meer dan 171.000 LinkedIn-volgers en meer dan 55.000 Facebook-volgers.

- ▶ **Maatschappelijke impact:** Bocconi heeft de Principles for Responsible Management Education (PRME) ondertekend en zet zich via verschillende initiatieven in voor duurzaamheidsprincipes.
- ▶ **Impact op imago:** Bocconi draagt bij aan het imago van haar impactzone als een hoog aangeschreven school door de zakenwereld, rankingbureaus en accreditatie-instanties. Bocconi was de eerste School of Management in Italië die sinds 2011 een 'triple crown accreditatie' kreeg van AACSB, EQUIS en AMBA, en bekleeft de hoogste rang in Italië voor haar MBA, EMBA (Executive Master in Business Administration) en executive onderwijsaanbod.

Deelconclusie

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 FT ranking staat VBS (# 31) voor Cranfield School of Management (CSM, Verenigd Koninkrijk), maar achter de Bocconi School of Management (Italië) en de European School of Management and Technology (ESMT, Duitsland). Vergeleken met 2019 daalt VBS 9 plaatsen in de FT ranking, Bocconi 2, ESMT 9 en CSM 7 plaatsen in 2023. In vergelijking met de benchmarkinstellingen heeft VBS het laagste percentage internationale faculty. ESMT en CSM scoren beduidend hoger. Wat betreft wetenschappelijke impact blijkt uit de analyse dat VBS van 2011 tot 2022 een stabiel aantal publicaties publiceerde dat vaak hoger lag dan de benchmarkinstellingen. VBS publiceert echter in minder frequent geciteerde tijdschriften dan de benchmarkinstellingen. Vergelijkingen in verband met (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 alle drie de 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.

⁸⁹ Insight is een online platform om kennis te delen en de waarde ervan te vergroten en dat volledig gewijd is aan de verspreiding van de kennis die door faculty en de gemeenschap van de school wordt geproduceerd.



6 / Opvolging van de aanbevelingen van de vorige evaluatie van de onderzoeksopdracht

Tabel 32 geeft een overzicht van de verbeterpunten die in de evaluatie van 2019 voor VBS zijn vastgesteld en de mate waarin maatregelen zijn genomen in de huidige convenantsperiode om deze verbeterpunten aan te pakken. Voor elk item geven we aan in hoeverre ze zijn 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 zijn;
- ▶ Een **rode** achtergrond geeft aan dat er geen opvolging aan is gegeven door VBS (niet van toepassing op de aanbevelingen aan VBS, vandaar geen rode achtergrond in de tabel).

Tabel 32: Opvolging van eerdere aanbevelingen

Algemene aanbevelingen uit de evaluatie (2019)	Evolutie
Aanbevelingen aan VBS	
Vereenvoudig de interne organisatie op het gebied van onderzoek en creëer nog meer focus.	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. Om de afstemming van het onderzoek in deze focusdomeinen goed te organiseren, is voor elk focusdomein een strategisch verantwoordelijke aangesteld die overzicht houdt over wat er binnen het focusdomein gebeurt. Daarnaast wordt bij evaluaties (partners, faculty, centra, PhD's, postdocs, enz.) expliciet opgevolgd hoe wordt bijgedragen aan de focusdomeinen. Bovendien is de mate waarin bijgedragen zal worden aan de focusdomeinen opgenomen als een van de criteria voor de toewijzing van EWI-middelen bij de selectie van nieuwe doctoraatstrajecten. Desondanks blijft er een breed scala aan onderzoeksdomeinen bestaan. Bovendien wordt de organisatiestructuur in VBS-strategiedocumenten en -communicatie niet altijd met dezelfde termen benoemd.
Voer een interne (en externe) dialoog over de internationale positionering van (het onderzoek van) de school.	Met een strategie-oefening (zie paragraaf 2.1) werkte VBS aan een inclusief dialoogtraject waarin de internationale positionering ook naar voren werd geschoven als een van de vier hoofdprioriteiten.
Maak binnen de instelling verder werk van een Commissie voor Wetenschappelijke Integriteit en sluit formeel aan bij de Vlaamse Commissie voor Wetenschappelijke Integriteit (VCWI).	VBS heeft zich intussen aangesloten bij het VCWI.
Bewaak dat DBA-studenten daadwerkelijk bijdragen aan het academische profiel van VBS.	In KPI 3 wordt geen onderscheid gemaakt tussen doctoraatsstudenten die het DBA-programma volgen en andere doctoraatsstudenten, aangezien alle doctoraatsstudenten op dezelfde manier beoordeeld worden. 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).

Ontwikkel een meer expliciete internationaliseringsstrategie, besteed ook aandacht aan het vergroten van het aantal institutionele partnerschappen met buitenlandse instellingen (om minder afhankelijk te worden van persoons- en projectgebonden internationale contacten).	Dankzij de strategievernieuwingsoefening legt de school de nadruk op internationalisering, maar het is nog niet duidelijk hoe synergieën tussen de uitkomst van deze strategievernieuwingsoefening en de onderzoeksstrategie tot stand gebracht zullen worden. VBS heeft zich aangesloten bij verschillende internationale netwerken (zie paragraaf 5.6 voor een overzicht). VBS was, samen met Rotterdam School of Management (RSM), ook de initiatiefnemer van het European Scale-up Institute dat in 2023 werd opgericht met verschillende andere internationale businessscholen (zie paragraaf 5.9).
Vul het ontwerp van strategisch plan 2020-2024 aan 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. Binnen elk onderzoeksdomein streeft VBS naar rigoureus en relevant onderzoek met impact, zodat de resultaten effectief bijdragen tot de toekomstige ontwikkeling van de managementwetenschappen. De algemene strategie (voortgevloeid uit de strategievernieuwingsoefening) en onderzoeksstrategie van VBS lijken echter vooral prioriteit te geven aan een 'inside in' en minder aan een 'outside out' benadering waarbij eerst wordt gekeken naar wat er in de omgeving en de samenleving als geheel leeft en gebeurt (de externe analyse), en vanuit die kennis gekeken wordt naar hoe de organisatie daarmee aan de slag gaat.
Aanbevelingen aan de Vlaamse overheid	
Stem de evaluatie- en rapporteringslast van VBS beter af op de omvang van de totale/jaarlijkse EWI-subsidie. De EWI-subsidie is relatief beperkt, zowel in absolute omvang als in verhouding tot het totale budget van VBS. Een mogelijke aanpak zou kunnen zijn om de rapportering in de toekomst te beperken tot een kleinere set van indicatoren, om beter af te stemmen tussen de Departementen EWI en OV, en vooral om ervoor te zorgen dat VBS aansluit op de Flanders Research Information Space (FRIS).	VBS geeft aan dat de rapportering nog steeds via verschillende kanalen verloopt: er worden gegevens aangeleverd aan FRIS, maar ook rechtstreeks aan ECOOM. De set van indicatoren (KPI's) is niet gereduceerd.

Ga in navolging van de vorige aanbeveling na in hoeverre beide overeenkomsten (EWI-convenant en OV-beheerovereenkomst) kunnen worden samengevoegd ondanks de verschillende onderliggende regelgeving. In het geval dat dit bestuurlijk en administratief niet haalbaar is, is het raadzaam om verantwoordingsverplichtingen zoveel mogelijk op elkaar af te stemmen (één zelfevaluatie opstellen, één sitebezoek door een panel van experts bij de evaluatie, één jaarverslag, enz.).	Twee keer per jaar organiseren de departementen EWI en OV een bijeenkomst waarin de onderlinge samenwerking met betrekking tot de subsidies en opvolging van de instellingen voor postinitieel onderwijs worden besproken. Beide overeenkomsten staan nog los van elkaar, maar dit vormt geen probleem voor het management van VBS. De Vlaamse overheid heeft de timing van de evaluaties van het EWI-convenant en de OV-beheerovereenkomst op elkaar afgestemd en er nemen vertegenwoordigers van beide beleidsdomeinen deel aan het bezoek van het expertpanel (dat een deel is van de EWI-evaluatie) om de kennisuitwisseling te bevorderen. Verder zijn er tijdens het plaatsbezoek ook overlegmomenten tussen het EWI-expertenpanel en de OV-evaluatiecommissie ingebouwd. De zelfevaluaties en de jaarverslagen worden wel nog afzonderlijk opgesteld, dus betekent dit geen echte administratieve lastenverlaging voor VBS.
Aanbevelingen aan VBS en de Vlaamse overheid	
Maak in overleg met de Vlaamse overheid de expliciete keuze om de EWI-subsidie enkel in te zetten voor de ondersteuning van (pre)doctorale trajecten en stem in een volgend convenant de strategische en operationele doelstellingen en KPI's hier nauwer op af.	De EWI-subsidie wordt door VBS voornamelijk gebruikt voor doctoraatstrajecten (zie paragraaf 5.5.1.1). Het aanpassen van de strategische en operationele doelstellingen en de KPI's is niet aan de orde geweest, aangezien de EWI-subsidie als hefboom moet dienen voor het gehele onderzoeksbeleid binnen VBS.
Verbeter de interactie tussen de Vlaamse overheid en VBS door niet alleen te focussen op de uitwisseling van rapporten en subsidies, maar ook door een strategische en inhoudelijke dialoog aan te gaan over waar VBS de Vlaamse overheid kan helpen in beleidsvorming en hoe de Vlaamse overheid kennisvragen kan bespreken met VBS. Dit vergt een inspanning van beide kanten.	De Vlaamse overheid ziet deze interactie als iets dat losstaat van het EWI-convenant (zijnde een jaarlijks terugkerende werkingssubsidie voor wetenschappelijk onderzoek), en stelt dat voor andere opdrachten de wetgeving inzake overheidsopdrachten gevolgd moet worden en dat VBS een offerte kan indienen. Er is de afgelopen periode gericht overleg geweest tussen beide partijen, maar dit heeft geen verder gevolg gehad. VBS heeft aangegeven open te staan voor de voortzetting van deze dialoog.
Zorg bij voortzetting/aanpassing van de huidige lijst van KPI's voor meer duidelijkheid en consistentie van de KPI's en streefwaarden. In de afgelopen periode zijn (ook tijdens de evaluatie) onduidelijkheden geweest. Kijk daarbij ook of de jaarlijkse beoordeling van de KPI's nog wel passend is (in plaats van bijvoorbeeld een gemiddelde over meerdere jaren).	Bepaalde KPI's zijn nog steeds volatiel en vereisen verdere reflectie. We verwijzen naar de analyse van de KPI's in paragraaf 5.7.7 voor meer details.

Overweeg of de huidige KPI's voldoende overeenkomen met (de reikwijdte van) de EWI-subsidie. De huidige KPI's reiken veel verder dan wat met deze subsidie kan worden bereikt. Het zou het beste zijn om de KPI's af te stemmen op wat er daadwerkelijk met de subsidie wordt gedaan: het ondersteunen van (pre)doctorale trajecten. Daarnaast kunnen enkele meer algemene en gemakkelijk meetbare KPI's behouden worden (bv. over publicaties) die de meer algemene academische prestaties van VBS inzichtelijk (en vergelijkbaar) maken. Dit zouden bij voorkeur ook KPI's moeten zijn over zaken waar VBS een impact op heeft. Om het hefboomeffect van de huidige KPI's te behouden, zou een nieuw convenant meer (kwalitatieve) bepalingen kunnen bevatten over de missie van VBS in het domein van wetenschappelijk onderzoek en maatschappelijke impact.



7 / Ex-ante-evaluatie van de onderzoeksstrategie 2025-2029 van VBS

In dit hoofdstuk analyseren en beoordelen we het ex-anteluid van de zelfevaluatie dat VBS heeft opgesteld voor de periode 2025-2029 (verder in de tekst noemen we dit het 'ontwerp van beleidsplan'). Specifiek richten we ons op een analyse van de mate waarin het ontwerp van beleidsplan duidelijk maakt:

- ▶ welke werking VBS ambieert en welke doelstellingen VBS zal nastreven;
- ▶ hoe VBS zal samenwerken en afstemmen met doelgroepen, klanten, andere actoren en belanghebbenden, en hoe synergieën en complementariteit kunnen worden gerealiseerd;
- ▶ hoe VBS zal inspelen op evoluerende (regionale, nationale, Europese en internationale) trends en doelstellingen, welke rol VBS voor zichzelf weggelegd ziet en welke onderscheidende rol VBS in de toekomst kan spelen;
- ▶ wat de financiële en organisatorische implicaties zijn van het ontwerp van beleidsplan en in hoeverre dit realistisch is, rekening houdend met de geformuleerde doelstellingen en de verwachte inkomsten.

7.1. Doelstellingen en prioriteiten

7.1.1 Voorstel VBS

In het ontwerp van beleidsplan formuleert VBS de **ambitie om haar omvang en maatschappelijke impact in de komende 10 jaar te verdubbelen** en zo uit te **groeien van een lokale naar een Europese toonaangevende businessschool** (met als doel een top 15-positie in de FT European Business Schools ranking). De onderzoeksstrategie moet deze ambitie mee ondersteunen door middel van de vier pijlers waarop de onderzoeksstrategie momenteel al is gebaseerd (zie paragraaf 5.1.1): Nauwkeurigheid, Relevantie, Bereik en Verantwoordelijkheid (Rigour, Relevance, Reach en Responsibility). VBS wil in de periode 2025-2029 actief blijven inzetten op zowel fundamenteel academisch onderzoek als op onderzoek voor ondernemingen en de samenleving, met een specifieke focus op de onderzoeksthema's 'Digital Transformation' en 'Entrepreneurship', en 'Sustainability' als opkomend derde focusdomein.

Met andere woorden, VBS stelt **geen radicale veranderingen** voor in haar onderzoeksambities en -prioriteiten voor de periode 2025-2029, **maar eerder een verdere uitdieping en realisatie van de huidige strategie**. Dit vertaalt zich

ook in het voorstel van de strategische en operationele doelstellingen dat vrij dicht aansluit bij de strategische en operationele doelstellingen van het huidige EWI-convenant. Bij een eventuele toename van de EWI-subsidie, stelt VBS voor om een zesde strategische doelstelling toe te voegen waarin de onderzoeksinspanningen binnen de drie focusdomeinen zullen worden verhoogd door de bijkomende EWI-middelen gericht te investeren in onderzoek binnen deze focusdomeinen.

Box 6 vat de strategische en operationele doelstellingen samen die VBS voorstelt voor de periode 2025-2029. Wijzigingen ten opzichte van het huidige convenant zijn cursief en onderstreept weergegeven.

Box 6: Voorgestelde strategische en operationele doelstellingen voor de periode 2025-2029

SD 1. Academische excellentie: VBS zal inzetten op het uitbouwen van academisch onderzoek om het excellentieniveau te vrijwaren.

OD 1.1. De instelling zal het aantal en de kwaliteit van haar publicaties van onderzoeksresultaten in tijdschriften met impact verderzetten zoals in vorige periode.

OD 1.2. De instelling zal het aantal doctoraatsstudenten en doctoraatsverhandelingen verderzetten zoals in de vorige periode of laten toenemen, afhankelijk van een eventuele toename van de EWI-subsidie.

OD 1.3. De instelling zal het aantal A*-publicaties verhogen in de periode 2025-2029. A*-publicaties (= artikels in de 50 tijdschriften die op de Financial Times-lijst staan) is momenteel de enige onderzoeksparameter die gebruikt wordt in de FT ranking van businessscholen. Om de ambities waar te maken, moet VBS onderzoekers stimuleren om hun artikelen in deze tijdschriften te publiceren.

SD 2. Internationalisatie: VBS zal verder inzetten op het internationaliseren van haar onderzoek.

OD 2.1. De instelling zal het percentage professoren/onderzoekers met een buitenlandse nationaliteit verhogen tegen 2029.

OD 2.2. De instelling zal het aandeel internationale publicaties aanzienlijk verhogen tegen 2029.

SD 3. Strategische samenwerkingsovereenkomsten: VBS zal verder inzetten op strategische samenwerkingsovereenkomsten om de onderzoeks- en innovatiecapaciteit te vrijwaren.

OD 3.1. De instelling zal het aantal succesvolle externe financieringsaanvragen (nationaal en internationaal) aanzienlijk verhogen tegen 2029.

VBS zal externe financiering (VLAIO-Baekeland; FWO; Europees) nog meer stimuleren door een verplicht contingency plan⁹⁰ toe te voegen in Academic Research Fund voorstellen (ARF = intern financieringskanaal). Op deze manier wil VBS stimuleren dat (on)succesvolle interne subsidieaanvragen ook worden ingediend bij externe calls.

SD 4. Impact: VBS zal verder inzetten op het creëren van impact met haar onderzoek in de academische en bredere gemeenschap.

OD 4.1. De instelling streeft ernaar dat haar wetenschappelijke publicaties zoveel mogelijk geciteerd worden.

~~**OD 4.2.** Tegen 2024 zal de instelling meer aanwezig zijn in nationale en internationale media.~~

⁹⁰ Dit zijn alternatieve plannen of acties die onderzoekers kunnen ondernemen als er zich risico's of onverwachte veranderingen in de financiering van hun onderzoeksproject voordoen.

OD 4.2. De instelling zal de maatschappelijke impact van onderzoek maximaal stimuleren (zie KPI 6 en verder). Hiervoor zal VBS de komende jaren werken aan een meetsysteem om de impact adequaat te meten en te volgen.

SD 5. Open Science: VBS zal bijdragen aan de doelstellingen rond Open Science, zoals gedefinieerd door de Vlaamse overheid.

OD 5.1. Publicaties zullen zo snel mogelijk gratis en online toegankelijk worden gemaakt. Monitoring en rapportering hierover moet gebeuren via FRIS.

OD 5.2. Data op basis van dat onderzoek zullen openbaar worden gemaakt volgens het principe 'zo open als mogelijk, zo gesloten als noodzakelijk.' Monitoring en opvolging zullen verlopen via FRIS.

OD 5.3. De instelling zal actief deelnemen aan de (werkgroepen van de) Flemish Open Science Board (FOSB) en de FOSB-KPI's implementeren in de governance en opvolging van VBS-onderzoek (zodra de toekomstige FOSB-KPI's voor Open Science zijn gedefinieerd (proces aan de gang) en geactualiseerde doelstellingen voor Vlaamse onderzoeksinstellingen geformuleerd zijn).

Onder voorbehoud van een toename van de EWI-subsidie volgens scenario 3 (zie paragraaf 7.2.1.3):

SD 6. Focusdomeinen: VBS zal investeren in onderzoek dat naar verwachting een grote impact zal hebben op toekomstige maatschappelijke en zakelijke uitdagingen en dat afgestemd is op de doelstellingen van VBS, Vlaanderen en Europa.

OD 6.1. VBS verhoogt haar onderzoeksinspanningen, door bijkomend budget voor doctoraten of onderzoeksvoorstellen, in de volgende strategische domeinen: Digital/AI, Entrepreneurship en Sustainability.

Aangezien VBS geen radicale veranderingen voorziet in haar onderzoeksambities en -prioriteiten, geeft het ontwerp van beleidsplan ook geen grote voorzienbare veranderingen aan met betrekking tot de samenwerking met haar verschillende doelgroepen en belanghebbenden.

7.1.2 Reflecties

Hoewel VBS in het ontwerp van beleidsplan een heldere groeiambitie voor de school formuleert voor de komende periode en duidelijk aangeeft dat de onderzoeksstrategie deze ambitie mee moet ondersteunen, worden deze doelstelling en de eraan gekoppelde onderzoeksuitdagingen momenteel niet gereflecteerd in de voorgestelde onderzoeksstrategie 2025-2029. Terwijl VBS geen radicale veranderingen voorstelt in haar onderzoeksambities en -prioriteiten voor de periode 2025-2029, menen zowel de consultant als de internationale experts – waarvan sommigen ervaring hebben met het implementeren van een gelijkaardige groeistrategie – dat een meer substantiële verandering in de onderzoeksstrategie (en bijhorende financiering) nodig is om de vooropgestelde groeiambitie effectief te kunnen realiseren. Zo betekent het verdubbelen in omvang bijvoorbeeld dat er een significante uitbreiding moet komen van het aantal faculty dat beschikbaar is om onderwijs-, onderzoeks- en maatschappelijke dienstverleningsactiviteiten op te nemen. Dergelijke groei kan onzes inziens niet opgevangen worden door een louter extrapoleren van hetzelfde groeiritme in aantal faculty en andere onderzoekers van de voorbije jaren. Hieraan gerelateerd merkt het expertenpanel op dat het voor VBS relevant kan zijn om bijvoorbeeld verder te bekijken of externe docenten meer ingeschakeld kunnen worden in de managementopleidingen. Bovendien merken de internationale experts op dat internationale groei ook belangrijke en volgehouden investeringen vergt om bijvoorbeeld internationale faculty en andere onderzoekers in de school en lokale

omgeving te integreren. In het ontwerp van beleidsplan ontbreekt het momenteel aan dergelijke reflecties over de (mogelijke) implicaties van de groeiambitie op de onderzoeksstrategie en bijhorende (personele en financiële) uitdagingen.

Breder dan het verder doordenken van de implicaties van de groeiambitie op de onderzoeksstrategie, vraagt het expertenpanel zich af in hoeverre VBS de vooropgestelde groeiambitie al voldoende grondig heeft doorgedacht. Hoewel ze VBS' ambitie om verder te groeien als internationale academische businessschool ondersteunen, merken ze op dat 'een dergelijke schaalvergroting heel wat zal vergen van de school en op zich geen garantie is voor het succes van een academische businessschool'. Een verder scherpstellen van het waarom van de gewenste groei zal niet enkel helpen bij het creëren van het nodige engagement binnen de school om de groei te realiseren, maar zal ook helpen om de onderzoeksstrategie beter te aligneren op de groeiambitie.

Tot slot formuleren we nog een aantal reflecties bij de voorgestelde strategische en operationele doelstellingen. Idealiter werken de strategische doelstellingen versterkend aan de groeiambities van de school en vormen ze een hefboom om deze te realiseren. Gegeven de ambities van VBS om zich als academische businessschool internationaal verder te profileren en te versterken, evenals om in te zetten op het sterker uitdragen van haar onderzoeksimpact, ondersteunt de consultant het voorstel voor SD 1 t.e.m. SD 4. SD 5 zien we echter minder als een strategische doelstelling, maar eerder als belangrijk instrument voor het realiseren van de onderzoeksstrategie. SD 6 – die momenteel enkel wordt voorgesteld bij een verhoging van de EWI-subsidie – beschouwt de consultant daarentegen wel als een belangrijke hefboom voor VBS om de focusdomeinen in de komende jaren verder uit te diepen en in te bedden in de school. Dit laatste wordt ook onderschreven door het expertenpanel dat stelt dat de focusdomeinen duidelijker gealigneerd zouden moeten worden met de onderzoeksstrategie en deze op een meer gerichte manier gecommuniceerd zou moeten worden naar de verschillende actoren in de quadruple helix.

We raden aan dat VBS haar strategische en operationele doelstellingen maximaal aligneert op haar definitieve onderzoeksstrategie 2025-2029. Het expertenpanel raadt verder aan om daarbij het totale aantal strategische en operationele doelstellingen zoveel mogelijk af te slanken en enkel deze te behouden die effectief bijdragen aan het versterken van de concurrentiële positie van VBS op het vlak van onderzoek.

7.2. Voorstel van EWI-subsidie en eraan gekoppelde KPI's

7.2.1 Voorstel VBS

In het ontwerp van beleidsplan presenteert VBS vier scenario's op basis van een mogelijke evolutie van de EWI-subsidie in de nieuwe convenantsperiode. Aan elk scenario koppelt VBS een set KPI's en bijbehorende streefwaarden. In lijn met de keuze om de strategische en operationele doelstellingen voor de volgende convenantsperiode niet radicaal te wijzigen, zijn de voorgestelde KPI's in het ontwerp van beleidsplan ook grotendeels gebaseerd op de KPI's van het huidige convenant. Wel worden lagere respectievelijk ambitieuzere streefwaarden gekoppeld aan een lagere respectievelijk hogere EWI-subsidie. Verder wordt voor KPI 3 (behaalde doctoraten) voorgesteld om de berekeningsmethode te herzien om op een meer realistische manier om te gaan met eventuele schommelingen in het aantal doctoraten doorheen de jaren.

In de volgende paragrafen presenteren we elk van de vier scenario's en de voorgestelde KPI's en doelen.

7.2.1.1 SCENARIO 1: Status-quo scenario

Grootte van de EWI-subsidie

Bedrag van de vorige overeenkomst (739.000 euro) + cumulatieve indexeringen 2020-2023 (16%) + verwachte indexeringen voor 2024 (4%) = **886.800 euro**⁹¹

Inzet van de EWI-subsidie

- ▶ Voortzetting van de financiering van door het Departement EWI gefinancierde doctoraatstrajecten die in de vorige convenantsperiode zijn gestart;
- ▶ Voortzetting van het budget voor de Open Science-coördinator;
- ▶ Financiering om 2 nieuwe doctoraatstrajecten per jaar te starten (georganiseerd via een competitieve interne oproep): 2 x 4 jaar doctoraatsfinanciering per jaar.

Voorstel van KPI's

KPI 1-5 uit het huidige convenant worden behouden.

Streefwaarden per KPI:

- ▶ KPI 1: 1/ het aantal voor elk jaar van de nieuwe overeenkomst (x25, x26, x27, x28, x29) moet minstens 95% van x24 zijn (d.w.z. max. 5% daling ten opzichte van dat jaar) en 2/ het gemiddelde van twee opeenvolgende jaren moet ten minste gelijk zijn aan het referentienummer x24 (d.w.z. het gemiddelde van x25 en x26 moet ten minste gelijk zijn aan x24).
- ▶ KPI 2: Ten minste X% van de in KPI 1 beschouwde publicaties moet hooggeciteerd zijn (CSS-klassen 3 en 4 op basis van de CSS-methodologie van ECOOM). De doelstelling X wordt gekozen op basis van de ECOOM bibliometrische analyse van VBS in 2023.
- ▶ KPI 3: Wanneer x = som van totaal aantal doctoraten in 2020-2024 en y = som van totaal aantal doctoraten in 2025-2029, dan moet $y \geq x$. Daarnaast worden er jaarlijks minstens 5 doctoraten behaald.
- ▶ KPI 4: Ten minste 60% van de publicaties die zijn geïndexeerd in de Web of Science Core Collection zijn internationale publicaties.
- ▶ KPI 5: Er worden ten minste 5 externe onderzoeksfinancieringen per jaar aangetrokken (resultierend in minstens 25 externe onderzoeksfinancieringen over de hele periode 2025-2029, exclusief de EWI- en OV-subsidies die VBS van de Vlaamse overheid ontvangt). Het minimale bedrag van aangetrokken externe onderzoeksfinanciering bedraagt cumulatief 2,4 miljoen euro voor de periode 2025-2029 (indexeringen reeds inbegrepen).

⁹¹ Het subsidiebedrag dat via het ministeriële besluit is toegekend voor 2024 is 843.000 euro, maar dit kan nog veranderen na de begrotingsaanpassing. Het hier genoemde bedrag is wat VBS verwacht zoals aangegeven in haar onderzoeksstrategie.

7.2.1.2 SCENARIO 2: Proportioneel scenario

Grootte van de EWI-subsidie

In dit scenario wordt de EWI-subsidie verhoogd van een aandeel tussen 1,5% en 2,07% van de totale inkomsten van VBS in het huidige convenant naar een aandeel van 2,5% van de (geschatte) inkomsten van VBS in 2024 (45 miljoen euro) of **1,25 miljoen euro**. Deze verhoging zou volgens VBS de EWI-subsidie voor VBS proportioneel in lijn brengen met die van een gelijkaardige Vlaamse businessschool (Antwerp Management School⁹²).

Inzet van de EWI-subsidie

Gelijk aan scenario 1 met bijkomend:

- ▶ 4 in plaats van 2 nieuwe doctoraatstrajecten per jaar en dus 4 x 4 jaar doctoraatsfinanciering per jaar;
- ▶ Budget om via nieuwe vormen van communicatie de impact van het onderzoeksoutput te vergroten (via copywriting, sociale media, video's, enz.);
- ▶ Een bijkomende, competitieve oproep van 100.000 euro per jaar voor de financiering van werkingskosten in lopende onderzoeksprojecten (databanken, internationale samenwerking, organisatie van conferenties, enz.).

Voorstel van KPI's

KPI 1-5 uit het huidige convenant worden behouden. In vergelijking met scenario 1 worden de streefwaarden voor KPI 1, 3, 4 en 5 verhoogd.

Streefwaarden per KPI:

- ▶ KPI 1: 1/ het aantal voor elk jaar van het nieuwe convenant (x25, x26, x27, x28, x29) moet ten minste gelijk zijn aan x24 (d.w.z. geen daling ten opzichte van vorig jaar) en 2/ voor de laatste 2 jaar van het convenant (x28 en x29) moeten de cijfers ten minste $x24 + 5\%$ zijn.
- ▶ KPI 2: Ten minste X% van de in KPI 1 beschouwde publicaties moet hooggeciteerd zijn (CSS-klassen 3 en 4 op basis van de CSS-methodologie van ECOOM). Het doel X is gekozen op basis van de ECOOM bibliometrische analyse van VBS in 2023.
- ▶ KPI 3: Wanneer x = som van het totaal aantal doctoraten in 2020-2024 en y = som van het totaal aantal doctoraten in 2025-2029, dan moet $y \geq x+2$. Daarnaast worden er jaarlijks ten minste 5 doctoraten behaald.
- ▶ KPI 4: Ten minste 70% van de publicaties die zijn geïndexeerd in de Web of Science Core Collection zijn internationale publicaties.
- ▶ KPI 5: Er worden ten minste 5 externe onderzoeksfinancieringen per jaar aangetrokken in de periode 2025-2026 en ten minste 7 per jaar in de periode 2027-2029, exclusief de EWI- en OV-subsidies die VBS van de Vlaamse overheid ontvangt. Het minimumbedrag van aangetrokken externe onderzoeksfinanciering bedraagt cumulatief 3 miljoen euro voor de periode 2025-2029 (indexeringen al inbegrepen).

⁹² In het convenant met AMS voorziet het Departement EWI een subsidie van maximaal 344.000 euro aan AMS in 2019, 356.000 euro in 2020; 368.000 euro in 2021, 380.000 euro in 2022, 392.000 euro in 2023 en 404.000 euro in 2024.

7.2.1.3 SCENARIO 3: Groeiscenario

Grootte van de EWI-subsidie

Dit scenario gaat opnieuw uit van een EWI-subsidie ter grootte van 2,5% van de geschatte inkomsten van VBS, met gemiddelde jaarlijkse inkomsten voor VBS van naar verwachting 60 miljoen euro in de periode 2025-2029. Dit komt overeen met een EWI-subsidie van **1,5 miljoen euro**.

Inzet van de EWI-subsidie

Gelijk aan scenario 2 met bijkomend een competitieve oproep voor 2 eenjarige postdoc-trajecten: hefboomwerking voor het schrijven van bijkomende externe subsidies, maximaliseren van de output van ongepubliceerde doctoraatspapers, voortzetting van onderzoekslijnen.

Voorstel van KPI's

KPI 1-5 uit het huidige convenant worden behouden. In vergelijking met scenario 2 worden de streefwaarden behouden, met uitzondering van KPI 3 waar het minimaal aantal doctoraten per jaar wordt verhoogd van 5 naar 6. Verder wordt een extra KPI toegevoegd met betrekking tot maatschappelijke impact: 'KPI 6: In de periode 2025-2029 zal VBS de maatschappelijke impact van haar onderzoek meten en maatschappelijke impactdoelstellingen definiëren.'

Streefwaarden per KPI:

- ▶ KPI 1: 1/ het aantal voor elk jaar van het nieuwe convenant (x25, x26, x27, x28, x29) moet ten minste gelijk zijn aan x24 (d.w.z. geen daling ten opzichte van vorig jaar) en 2/ voor de laatste 2 jaren van het convenant (x28 en x29) moeten de aantallen ten minste $x24 + 5\%$ zijn.
- ▶ KPI 2: Ten minste X% van de in KPI 1 beschouwde publicaties moet hooggeciteerd zijn (CSS-klassen 3 en 4 op basis van de CSS-methodologie van ECOOM). De doelstelling X is gekozen op basis van de ECOOM bibliometrische analyse van VBS in 2023.
- ▶ KPI 3: Wanneer x = som van het totaal aantal doctoraten in 2020-2024 en y = som van het totaal aantal doctoraten in 2025-2029, dan moet $y \geq x+2$. Daarnaast worden er jaarlijks minstens 6 doctoraten behaald.
- ▶ KPI 4: Ten minste 70% van de publicaties die zijn geïndexeerd in de Web of Science Core Collection zijn internationale publicaties.
- ▶ KPI 5: Er worden ten minste 5 externe onderzoeksfinancieringen per jaar aangetrokken in de periode 2025-2026 en minstens 7 per jaar in de periode 2027-2029, exclusief de EWI- en OV-subsidies die VBS van de Vlaamse overheid ontvangt. Het minimumbedrag aan aangetrokken externe onderzoeksfinanciering bedraagt cumulatief 3 miljoen euro voor de periode 2025-2029 (indexeringen reeds inbegrepen).
- ▶ KPI 6: De belangrijkste doelstelling van deze KPI is het ontwikkelen en implementeren van een meetmethode voor de maatschappelijke impact van onderzoek. In 2024 zal VBS onderzoeken hoe zij de maatschappelijke impact van haar onderzoek beter kan beoordelen op een valide, betrouwbare en kwantitatieve manier. Daarbij zal VBS zoveel mogelijk aansluiting zoeken bij de meetmethodiek die momenteel door de Financial Times wordt ontwikkeld voor gebruik in haar rankings. In een later stadium zullen dan ook doelen of streefwaarden voor deze KPI worden ontwikkeld.

7.2.1.4 SCENARIO 4: Voorkeurscenario

Grootte van de EWI-subsidie

In dit scenario wordt opnieuw verwacht dat de gemiddelde jaarlijkse inkomsten voor VBS 60 miljoen euro zullen bedragen in de periode 2025-2029, maar de EWI-subsidie wordt gelijkgesteld aan 3% van de verwachte inkomsten of **1,8 miljoen euro**.

Inzet van de EWI-subsidie

Gelijk aan scenario 3 met bijkomend een strategische oproep van 300.000 euro voor subsidies, projecten, databanken, internationale samenwerking, organisatie van conferenties, enz. in de 3 strategische domeinen: Digital Transformation, Entrepreneurship en Sustainability. Een EWI-medewerker zou worden uitgenodigd om als jurylid deel te nemen aan de beoordeling voor deze strategische oproep.

Voorstel van KPI's

KPI 1-5 uit de huidige overeenkomst worden behouden. Ten opzichte van scenario 3 worden de streefwaarden voor KPI 1, 3 en 4 verhoogd. Net als in scenario 3 wordt een extra KPI voorgesteld rond maatschappelijke impact: 'KPI 6: In de periode 2025-2029 zal Vlerick de maatschappelijke impact van haar onderzoek meten en maatschappelijke impactdoelstellingen definiëren.'

Streefwaarden per KPI:

- ▶ KPI 1: 1/ het aantal voor elk jaar van het nieuwe convenant (x25, x26, x27, x28, x29) moet ten minste gelijk zijn aan x24 (d.w.z. geen daling ten opzichte van vorig jaar) en 2/ voor de laatste 2 jaar van het convenant (x28 en x29) moeten de cijfers ten minste $x24 + 10\%$ zijn.
- ▶ KPI 2: Ten minste X% van de in KPI 1 beschouwde publicaties moet hooggeciteerd zijn (CSS-klassen 3 en 4 op basis van de CSS-methodologie van ECOOM). Het doel X is gekozen op basis van de ECOOM bibliometrische analyse van VBS in 2023.
- ▶ KPI 3: Wanneer x = som van totaal aantal doctoraten in 2020-2024 en y = som van totaal aantal doctoraten in 2025-2029, dan moet $y \geq x+5$. Daarnaast worden er jaarlijks minstens 6 doctoraten behaald.
- ▶ KPI 4: Ten minste 75% van de publicaties die zijn geïndexeerd in de Web of Science Core Collection zijn internationale publicaties.
- ▶ KPI 5: Er worden minstens 5 externe onderzoeksfinancieringen per jaar aangetrokken in de periode 2025-2026 en minstens 7 per jaar in de periode 2027-2029, exclusief de EWI- en OV-subsidies die VBS van de Vlaamse overheid ontvangt. Het minimumbedrag van aangetrokken externe onderzoeksfinanciering bedraagt cumulatief 3 miljoen euro voor de periode 2025-2029 (indexeringen reeds inbegrepen).
- ▶ KPI 6: De belangrijkste doelstelling van deze KPI is het ontwikkelen en implementeren van een meetmethode voor de maatschappelijke impact van onderzoek. In 2024 zal VBS onderzoeken hoe zij de maatschappelijke impact van haar onderzoek beter kan beoordelen op een valide, betrouwbare en kwantitatieve manier. VBS zal daarbij zoveel mogelijk aansluiting zoeken bij de meetmethodiek die de Financial Times momenteel ontwikkelt voor gebruik in haar rankings. In een later stadium zullen dan ook doelen of streefwaarden voor deze KPI worden ontwikkeld.

VBS merkt in haar voorstel op dat, hoewel er geen KPI voor maatschappelijke impact is opgenomen in scenario 1 en 2, dit niet betekent dat de school hier niet naar zal handelen. Gezien het belang van maatschappelijke impact in de context van de onderzoeksstrategie (Nauwkeurigheid/Rigour, Relevantie/Relevance, Bereik/Reach en

Verantwoordelijkheid/Responsibility; zie ook paragraaf 5.1.1) en dit ongeacht het financiële scenario, zal VBS in 2024 de meest geschikte meetmethode voor het beoordelen van maatschappelijke impact onderzoeken. Enkel het formeel rapporteren over de voortgang hierin aan de Vlaamse overheid op basis van een KPI wordt gekoppeld aan de financiële scenario's.

Zoals vermeld wil VBS maximaal aansluiting zoeken bij de meetmethodologie die momenteel ontwikkeld wordt door de Financial Times voor het meten van maatschappelijke impact. We merken wel op dat de Vlaamse overheid zich momenteel ook over deze problematiek buigt en ECOOM de opdracht heeft gegeven om hier verder onderzoek naar te doen. Als uit dit onderzoek een betrouwbare methodologie naar voren komt, is het Departement EWI geneigd om de inzichten uit het ECOOM-onderzoek (en niet het FT-onderzoek) te gebruiken om impactindicatoren op te nemen in het toekomstige convenant.

7.2.2 Reflecties

In het ontwerp van beleidsplan presenteert VBS, afgezien van de bovengenoemde scenario's voor de EWI-subsidie, momenteel geen echt organisatorisch en financieel plan⁹³ voor het geheel van haar onderzoeksactiviteiten, noch reflecties over de duurzaamheid van het model van onderzoeksfinanciering (gegeven de vaststelling dat de uitgaven voor onderzoek momenteel systematisch de inkomsten overstijgen), of informatie over hoe de (verhoogde) EWI-subsidie (volgens de verschillende scenario's) in dit grotere geheel zou passen en hoe deze (al dan niet) een hefboom kan zijn voor haar onderzoeksactiviteiten. De (financiële) projectie voor 2025-2029 bevat enkel een reflectie over verschillende scenario's van EWI-ondersteuning en de eraan gekoppelde implicaties voor de KPI's, inclusief een indicatie van VBS over wat voor hen de meest wenselijke evolutie van de EWI-subsidie is. Hoewel VBS in het ontwerp van beleidsplan de ambitie formuleert om als academische businessschool binnen 10 jaar zowel in omvang als in maatschappelijke impact te verdubbelen, wordt dit niet verder geconcretiseerd met een uitgewerkt organisatorisch en financieel plan voor onderzoek, waarin de verschillende scenario's voor de EWI-subsidie zijn verwerkt in het groter geheel van onderzoeksfinanciering. Dit maakt dat de consultant op basis van het ontwerp van beleidsplan geen echt antwoord kan formuleren op de evaluatievraag in hoeverre VBS de volledige financiële implicaties van het ontwerp van beleidsplan realistisch inschat, rekening houdend met de geformuleerde doelstellingen en de te verwachten inkomsten.

Wanneer we inzoomen op de voorgestelde scenario's voor de EWI-subsidie, stellen we vast dat geen van de scenario's echt inhoudelijk voortbouwt op de toekomstambities, de bijhorende uitdagingen voor onderzoek en de eraan gekoppelde financieringsnoden. Er worden enkel scenario's voorgesteld waarin een proportionele evolutie van de EWI-subsidie wordt voorgesteld (proportioneel tegenover andere instellingen voor postinitieel onderwijs volgens VBS en proportioneel tegenover de totale omzet van VBS). 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 businessschool. In de huidige scenario's is dit hefboomeffect niet altijd even duidelijk. Zie bijvoorbeeld scenario 3 (groeiscenario) waar geen gebruik wordt gemaakt van de verhoogde EWI-subsidie voor doctoraten, maar wel een hogere streefwaarde voor KPI 3 wordt vooropgesteld. In scenario's 2 tot 4 wordt een deel van de verhoogde EWI-subsidie voorzien voor wetenschapscommunicatie. Het is echter onduidelijk in hoeverre dit verschilt van wat het huidige convenant nu al vermeldt rond de verwachte inspanningen van VBS met betrekking tot wetenschapscommunicatie.

⁹³ VBS heeft wel een financieel plan voor de periode 2023-2027 voor de hele school, maar dit is opgesteld voordat de zelfevaluatie werd ingediend en houdt geen rekening met het ontwerp van beleidsplan zoals geformuleerd in de zelfevaluatie.

Wanneer VBS wenst vast te houden aan proportionele scenario's, lijkt het wel meer gepast om in de scenario's 2 tot 4 de grootte van de EWI-subsidie niet zozeer te koppelen aan de grootte van de totale inkomsten van de school, dan wel aan de grootte van het totale onderzoeksbudget. Daarbij merken we op dat wanneer we het aandeel van de EWI-subsidie in het totale onderzoeksbudget vergelijken voor VBS en AMS (een gelijkaardige businessschool in Vlaanderen die eveneens EWI-middelen ontvangt via een convenant, cf. scenario 2), uit beide evaluaties blijkt dat bij VBS de EWI-subsidie in 2023 10% bedroeg van de totale onderzoeksinkomsten (en 11% in 2021 en 2022), terwijl bij AMS de EWI-subsidie gemiddeld 11% bedroeg van de onderzoeksinkomsten in de periode 2017-2023.

Wat betreft de KPI's, blijft VBS vrij dicht aansluiten bij de huidige set van KPI's. Enkel in scenario's 3 en 4 wordt een bijkomende KPI voorgesteld rond impact. Volgende reflecties over het voorstel van KPI's worden gemaakt door het expertenpanel en de consultant:

- ▶ Het expertenpanel is van oordeel dat de onderzoeksoutput van VBS kan en moet toenemen in de toekomst. In dat opzicht juichen de experts het voorstel toe om blijvend in te zetten op hoogwaardige tijdschriftpublicaties (KPI 1) en de streefwaarden hiervoor te verhogen. Tegelijk wijzen de experts hier opnieuw op een toenemende druk op faculty in het huidige businessmodel van VBS bij opschaling van het aantal hoogwaardige tijdschriftpublicaties, gegeven het feit dat momenteel slechts een beperkt aantal faculty instaan voor deze hoogwaardige tijdschriftpublicaties.
- ▶ Met betrekking tot (de berekening van) de huidige KPI 2 werden in de context van deze evaluatie diverse opmerkingen geformuleerd door zowel VBS als het Departement EWI (zie paragraaf 5.7.7). Desalniettemin wordt deze KPI in het ontwerp van beleidsplan opnieuw voorgesteld, omwille van het belang ervan als maatstaf voor de relevantie van het VBS-onderzoek. VBS richt weliswaar tegelijk een oproep aan ECOOM om de meetmethode kritisch te herbekijken om de KPI minder volatiel te maken. Het expertenpanel onderschrijft het belang van citaties als maatstaf voor de relevantie van het VBS-onderzoek in academische conversaties. Tegelijk wijzen de experts erop dat VBS-onderzoek niet enkel academische relevantie heeft (en dient te hebben), maar ook relevant is voor het bedrijfsleven en de maatschappelijk. Dit wordt momenteel niet in KPI 2 gevat.
- ▶ Het aantal behaalde doctoraten (KPI 3) blijft in het ontwerp van beleidsplan behouden, weliswaar met een voorstel van aanpassing in de berekeningswijze. Dit vanuit de vaststelling dat de huidige berekeningswijze afstraffend werkt bij éénmalige pieken of dalen in het aantal behaalde doctoraten doorheen de jaren. De consultant onderschrijft deze vraag op zich, maar geeft wel volgend aandachtspunt mee bij het nieuwe voorstel van VBS: de nieuwe berekeningswijze betekent dat de KPI pas aan het einde van de convenantsperiode (wanneer het aantal behaalde doctoraten voor 2029 bekend is) volledig kan berekend en beoordeeld worden. Dit dient in de onderhandeling tussen VBS en de Vlaamse overheid over het nieuwe convenant verder besproken te worden.
- ▶ Gegeven het strategische belang voor VBS om verder te internationaliseren, ligt het behoud van een KPI rond internationalisering voor de hand. Wel beveelt het panel van experts aan om de voorgestelde KPI 4 (internationale samenwerking inzake publicaties) te vervangen door de internationaal meer gebruikelijke KPI rond internationalisering, zijnde het percentage internationale faculty in de school. Verder merken ze ook op dat wanneer VBS echt een strategische prioriteit wil maken van internationalisering, de KPI slechts één aspect is in het creëren van een echte internationale onderzoeksomgeving en VBS op meer dan enkel deze KPI nog stappen te zetten heeft.
- ▶ De huidige financieringsstructuur van VBS' onderzoek vraagt om blijvende aandacht voor het diversifiëren van onderzoeksinkomsten. In dat opzicht ondersteunen zowel de consultant als de internationale experts het behoud van KPI 5. Bovendien wijzen de experts erop dat het diversifiëren van onderzoeksinkomsten niet enkel zorgt voor minder afhankelijkheid van het bedrijfsleven voor onderzoeksfinanciering, maar ook kansen biedt voor VBS om zich nog meer te engageren in onderzoek dat mogelijk niet onmiddellijk

relevantie heeft voor bedrijven, maar wel maatschappelijk (en academisch) zeer relevant is, zoals bijvoorbeeld EU-onderzoeksprojecten.

- ▶ In scenario 3 en 4 stelt VBS ten slotte nog een bijkomende KPI voor, rond maatschappelijke impact van onderzoek. Zowel de consultant als de internationale experts ondersteunen het voorstel van VBS om hiervoor een meetinstrumentarium te ontwikkelen dat VBS toelaat om veel beter dan nu te kunnen aantonen/uitdragen welke impact VBS met haar onderzoek genereert in het bedrijfsleven, bij overheden en de maatschappij. We menen echter dat dit best niet conditioneel wordt gemaakt aan de grootte van de EWI-subsidie, maar sowieso een belangrijk aandachtspunt moet zijn voor de komende jaren. Bovendien bevelen we aan dat VBS niet louter de ontwikkelingen bij de Financial Times en ECOOM afwacht, maar nu al bekijkt op welke manier ze met relatief beperkte inspanning beter de maatschappelijke impact van haar onderzoek kan vatten en uitdragen. Zo suggereren de experts bijvoorbeeld het documenteren van voorbeelden van onderzoek met impact in het bedrijfsleven of de maatschappij, het ontwikkelen en publiceren van casestudies over de toepassingen van VBS-onderzoeksresultaten bij bedrijven of overheden, het systematisch monitoren van media-aanwezigheid van VBS-onderzoek(ers), enz. Een andere te bekijken mogelijkheid is het ontwikkelen van een 'Research impact indicator' naar analogie met de 'Learning impact indicator' die VBS intern ontwikkelde (zie paragraaf 5.8.2) en nu al hanteert om de impact van haar onderwijsactiviteiten te monitoren. Het panel verwijst ook naar reeds bestaande tools zoals de Fast Track Impact tool of het UK Research Excellence Framework (REF) dat inspiratie kan bieden voor het ontwikkelen van casestudies met impact.

Tot slot merkt de consultant met betrekking tot de set van KPI's nog op dat momenteel in geen enkele van de voorgestelde KPI's aandacht gaat naar de drie focusdomeinen, terwijl VBS duidelijk wenst om deze in de komende jaren verder uit te diepen binnen haar onderzoeksstrategie. Het lijkt relevant om na te gaan op welke manier deze ambitie ook in een (de) KPI('s) zou kunnen worden ingebed. Een mogelijkheid zou bijvoorbeeld kunnen zijn om bij de ontwikkeling van een KPI rond impact de streefwaarden in eerste instantie te relateren aan onderzoek in de focusdomeinen.

7.3. Afstemming op de evoluerende beleidscontext

Voor een overzicht van de beleidscontext verwijzen we naar hoofdstuk 4.

7.3.1 Voorstel VBS

Met de voorgestelde onderzoeksstrategie en -doelstellingen stelt VBS dat het in het bijzonder zal bijdragen tot de volgende Vlaamse en Europese beleidsdoelstellingen:

1. (Verder) investeringen in onderzoek en onderwijs stimuleren;
2. De positie van Vlaanderen internationaal versterken;
3. Socio-ecologische uitdagingen:
 - Klimaatverandering;
 - Druk op natuurlijke hulpbronnen: water, voedsel, energie, enz.;
 - Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (niet verder gespecificeerd door VBS).
4. Ontwikkeling van wetenschappelijke inzichten over de potentieel disruptieve effecten van nieuwe technologieën op de economie en de samenleving, zoals het Internet of Things, artificiële intelligentie, infinite computing, enz.;

5. Evoluerende economische ontwikkelingen, zoals

- Verschuiving van het economisch zwaartepunt van west naar oost;
- Industrie 4.0 (digitale transformatie);
- Nood aan vernieuwing van businessmodellen in een snel evoluerende socio-economische context;
- Ondersteunen van innovatieve ondernemingen en start-ups, en meer algemeen ondernemerschap.

7.3.2 Reflecties

Het ontwerp van beleidsplan geeft slechts op hoofdlijnen aan waar VBS raakvlakken ziet tussen de eigen strategie en de beleidsdoelstellingen op verschillende beleidsniveaus ('inside out' perspectief, gebaseerd op een ex-postscreening van beleidsdocumenten). Hieruit blijkt dat de drie focusdomeinen van VBS inhoudelijk duidelijk linken vertonen met de beleidsprioriteiten op Vlaams en Europees niveau. Dit is echter een ex-postanalyse. Het ontwerp van beleidsplan bevat geen echte toekomstgerichte omgevingsanalyse en reflectie over de (mogelijke) bijdrage van VBS in de komende periode aan deze beleidsdoelstellingen, noch over de mogelijke impact van de evoluerende context op veranderingen in doelgroepen en partnerschappen voor onderzoek (bv. veranderingen in betalingsbereidheid voor onderzoek door ondernemingen, veranderende vragen voor (doctoraats)onderzoek of ontwikkeling van nieuwe Centres for Excellence) ('outside in' perspectief).

Nochtans menen zowel de consultant als de internationale experts dat VBS over heel wat troeven beschikt om meer actief in te spelen en bij te dragen tot beleidsanalyse en -visievorming – vanuit VBS' focusdomeinen en breder (bv. onderzoek rond scale-ups, vergroening en businessmodelinnovatie, enz.). Zo stellen de experts dat de ondernemende ingesteldheid van de school, haar connecties met het bedrijfsecosysteem en haar praktijken om het bedrijfsleven te connecteren met onderzoek via onderwijs en publicaties in vaktijdschriften (naast academische toptijdschriften) VBS een sleutelrol geven in het Vlaamse quadruple helix-model voor wat betreft onderzoek en innovatie. Tegelijk merken de experts op dat deze sleutelrol niet ten volle wordt benut, ook niet door de Vlaamse overheid. Volgens de experts lijkt de Vlaamse overheid VBS vooral te zien als een instrument om het samenspel tussen de actoren in de 'quadruple helix' (kennisinstellingen, bedrijven, overheden en burgers) te bevorderen. Het panel vindt het terecht om de bijdrage van VBS aan het bredere ecosysteem te benadrukken en vindt dat VBS zich in een unieke positie bevindt om een dergelijke rol te spelen. Deze instrumentele visie moet echter samengaan met een meer strategische visie op de rol van managementopleidingen en onderzoek voor ondernemingen in rol van businessscholen in Vlaanderen hierin. Het expertenpanel is van mening dat hieromtrent enkel wollige begrippen zoals 'excellentie' naar voren worden geschoven, zonder een indicatie van hoe de Vlaamse overheid academische excellentie interpreteert.

VBS zou zich in eerste instantie sterker kunnen profileren rond de drie focusdomeinen en ervoor kunnen kiezen om met name rond deze thema's meer proactief bij te dragen tot beleidsvisievorming ondersteund door onderzoek (zoals ook wordt beoogd in de acties van de Europese Onderzoeksruijme - zie paragraaf 4.1.3), maar ook in haar communicatie naar het brede publiek. Op heden – en zoals ook gepresenteerd in het ontwerp van beleidsplan – wordt in de onderzoeksstrategie van VBS niet echt proactief ingezet op onderzoek over de (evoluerende) beleidscontext en mogelijke impact op het bedrijfsleven. Een meer gestructureerde analyse van de evoluerende beleidscontext en de opportuniteiten en bedreigingen die deze beleidscontext kan inhouden voor VBS' doelgroepen, kan onzes inziens zowel inhoudelijk verrijkende handvaten bieden voor het VBS-onderzoek alsook de impact ervan verhogen – inclusief door meer doelgroepgerichte communicatie. De omgevingsanalyse die de benchmarkinstelling Bocconi School of Management uitvoert (zie paragraaf 5.9.2.5) als voeding voor de eigen strategie, kan hiervoor een inspiratie zijn.

Tot slot verwijzen we ook nog naar de bemerking die werd gemaakt omtrent deelname aan EU-projecten in paragraaf 7.2.2. Momenteel engageert VBS zich slechts in beperkte mate binnen Europese projecten. Meer inzetten op deelname in dergelijke EU-projecten kan niet enkel leiden tot meer diversificatie in de onderzoeksfinanciering, maar biedt ook kansen om vinger aan de pols te houden omtrent evoluerende beleidsaccenten op Europees niveau en via onderzoek, o.a. door bij te dragen aan kennisopbouw bij Europese beleidsmakers. Het internationale expertenpanel ziet hierin ook kansen om de maatschappelijke impact van VBS' onderzoek verder te vergroten.

7.4. Conclusies ex-ante-evaluatie

Samenvattend meent de consultant dat het voorliggende ontwerp van beleidsplan voor de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van VBS – in tegenstelling tot de duidelijke ambities op schoolniveau – weinig visie biedt op hoe deze onderzoeksstrategie idealiter kan bijdragen tot deze schoolambities, en welke opportuniteiten en uitdagingen dit impliceert voor de onderzoeksactiviteiten binnen VBS in de komende periode. Het biedt momenteel ook weinig handvaten om de bijdrage en het mogelijke hefboomeffect van de EWI-subsidie, inclusief de vraag voor verhoging, te beoordelen.

Het expertenpanel stelt heel duidelijk in haar rapport dat de onderzoeksoutput van VBS in de komende jaren kan en moet toenemen. Tegelijk zijn ze unaniem van mening dat VBS een unieke actor is in het Vlaamse ondernemingslandschap en dat de Vlaamse overheid de EWI-subsidie zou moeten verhogen om VBS in staat te stellen meer en sterker onderzoek te doen, door e.g. meer doctoraatsstudenten, postdoctorale onderzoekers en faculty aan te trekken. De consultant ondersteunt beide oproepen, maar meent dat voor dit laatste een sterkere onderbouw vanuit VBS nodig is dan nu in het ontwerp van beleidsplan is opgenomen. VBS beschikt onzes inziens zeker over de nodige sterktes en troeven (zie ook SWOT-analyse in hoofdstuk 8) als groeiende internationale academische businessschool in Vlaanderen om sterker onderbouwd het gesprek met de Vlaamse overheid aan te gaan over de inhoud van een nieuw convenant.

Indien de Vlaamse overheid beslist om de EWI-subsidie te behouden (niet verhogen), sluit de consultant zich aan bij de aanbeveling van het expertenpanel (en de vorige evaluatie) om een juistere balans tussen de EWI-subsidie en de daar tegenoverstaande verplichtingen (rapporteringsplicht, aantal KPI's en streefwaarden, evaluatieprocedure) te zoeken.



8 / SWOT-analyse

Op basis van de analyse in de voorgaande hoofdstukken vatten we in dit hoofdstuk de belangrijkste sterke en zwakke punten van VBS samen. We bespreken ook de opportuniteiten die in de toekomst kunnen worden benut en identificeren een aantal risico's die niet over het hoofd mogen worden gezien voor de komende werkingsperiode.

8.1. Sterktes

- ▶ Zowel geïnterviewde belanghebbenden als het expertenpanel⁹⁴ 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 professoren 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 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 school⁹⁵.

⁹⁴ Het expertpanel schrijft hierover in haar rapport: Het is duidelijk dat VBS een sterk merk is, met een belangrijke aantrekkingskracht om faculty en doctoraatsstudenten zowel lokaal, nationaal als internationaal aan te werven. De nadruk die VBS legt op toegepast onderzoek en de sterke banden met het bedrijfsleven is een tweede troef van VBS die door faculty en promovendi wordt genoemd en van VBS een aantrekkelijke werkplek maakt.'

⁹⁵ De nauwe contacten van VBS met het bedrijfsleven en ondernemers zorgen voor een unieke toegang tot gegevens op bedrijfs- en industriële niveau en een potentieel concurrentieel voordeel voor wat betreft haar onderzoek ten opzichte van traditioneel onderzoek door businessscholen.'

- ▶ 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').

8.2. Zwaktes

- ▶ 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 huidige 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 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 huidige 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.

8.3. Opportuniteiten

- ▶ Het versterken van de Research Dean's Office met een onderzoekscoördinator 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.

- ▶ 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 onderzoeksinstellingen 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.

8.4. Bedreigingen

- ▶ 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 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 jaar⁹⁶. 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 2020⁹⁷ 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.

⁹⁶ <https://research-information.bris.ac.uk/en/publications/economics-phd-programs-in-europe-completion-times-and-job-placeme>

⁹⁷ 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. Zie ook paragraaf 5.7.3.



9 / Conclusies en aanbevelingen

9.1. Conclusies

Aansluiting op de Vlaamse beleidsprioriteiten

In lijn met de uitkomsten van de strategie-oefening (zie paragraaf 2.1) werkt VBS verder aan het uitdiepen van haar focusdomeinen 'Entrepreneurship' en 'Digital Transformation' 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, die ook benadrukt worden in de 'Visie 2050' van de Vlaamse overheid. In lijn met Visie 2050 en zoals in het convenant bepaald, heeft VBS ook verschillende initiatieven genomen (zie paragraaf 5.2.2) in de periode 2019-2023 om Open Science en wetenschapscommunicatie te promoten en te versterken. De netwerkanalyse (zie paragraaf 5.6) 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 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 (zoals vermeld in paragraaf 4.1.1) 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 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

In het algemeen heeft VBS sinds 2011 een gearticuleerde en motiverende onderzoeksstrategie ontwikkeld die een kader en richting biedt voor onderzoekers in termen van academische kwaliteit, impact en relevantie. 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 strategievernieuwingsoefening (uit 2022) van VBS (zie paragraaf 2.1), die 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'). 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 (zie paragraaf 5.3.2) 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 groei mogelijkheden, 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

De uitbreiding van de Research Dean's Office met een Open Science-coördinator, een onderzoekscoördinator en een DBA-coördinator laat zien dat de school zich inzet om een volwaardige academische businessschool te zijn. Geïnterviewde belanghebbenden zijn erg blij met deze versterking, maar geven ook 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 te volgen en 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 stijgen 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 in een indicatieve vergelijking met de businessscholen uit de benchmark (zie paragraaf 5.9.2.4)⁹⁸. Over het algemeen is het aandeel internationale publicaties vrij hoog en zeer stabiel in de afgelopen jaren. Het gemiddelde aantal citaties per publicatie neemt ook toe doorheen de tijd. Over de verschillende tijdsperioden heen zien we 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

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 Cranfield School of Management (CSM, Verenigd Koninkrijk), maar na de SDA Bocconi School of Management (Italië) en de European School of Management and Technology (ESMT, Duitsland). In 2023 en vergeleken met 2019 daalt VBS 9 plaatsen in de FT ranking, Bocconi 2, ESMT 9 en CSM 7 plaatsen. In vergelijking met de benchmarkinstellingen heeft VBS het laagste percentage aan internationale faculty. ESMT en CSM scoren beduidend hoger. Wat betreft wetenschappelijke impact blijkt indicatief⁹⁹ uit de ECOOM-analyse¹⁰⁰ dat VBS publiceert in minder frequent geciteerde tijdschriften dan de benchmarkinstellingen. 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. We stellen vast dat geen van de scenario's

⁹⁸ 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.

⁹⁹ Aangezien de publicatiegegevens van VBS en de referentie-instellingen op verschillende benaderingen waren gebaseerd, kunnen alleen indicatieve vergelijkingen worden gemaakt.

¹⁰⁰ 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.

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 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.

9.2. 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 mogelijkheden 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. We adviseren 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. We bevelen 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 hier rond 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 huidige 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 sabbaticals¹⁰¹ van faculty in internationale onderzoeksmilieus en bied kansen voor internationale gastonderzoekers. Meer internationale ervaring leidt tot meer internationale vernetwerking, 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.

¹⁰¹ 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.

- 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 rond onderzoeksimpact.

Impact

- Werk nu al (in afwachting van een meetmethodiek van de Financial Times en ECOOM) 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.

9.3. 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 businessschool 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., 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 businessschools 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.

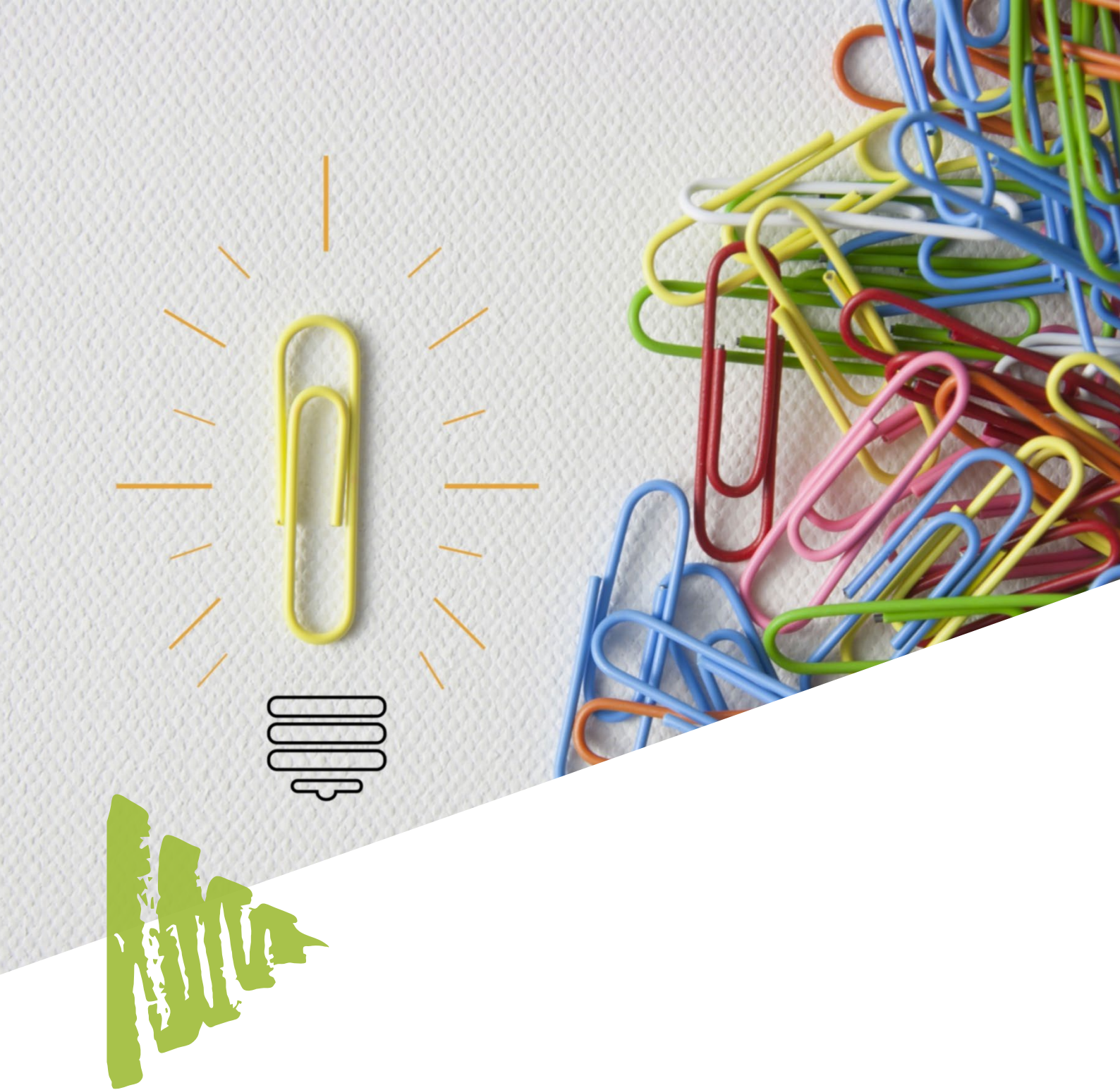
KPI's

- Het huidige convenant 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 convenant) 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.

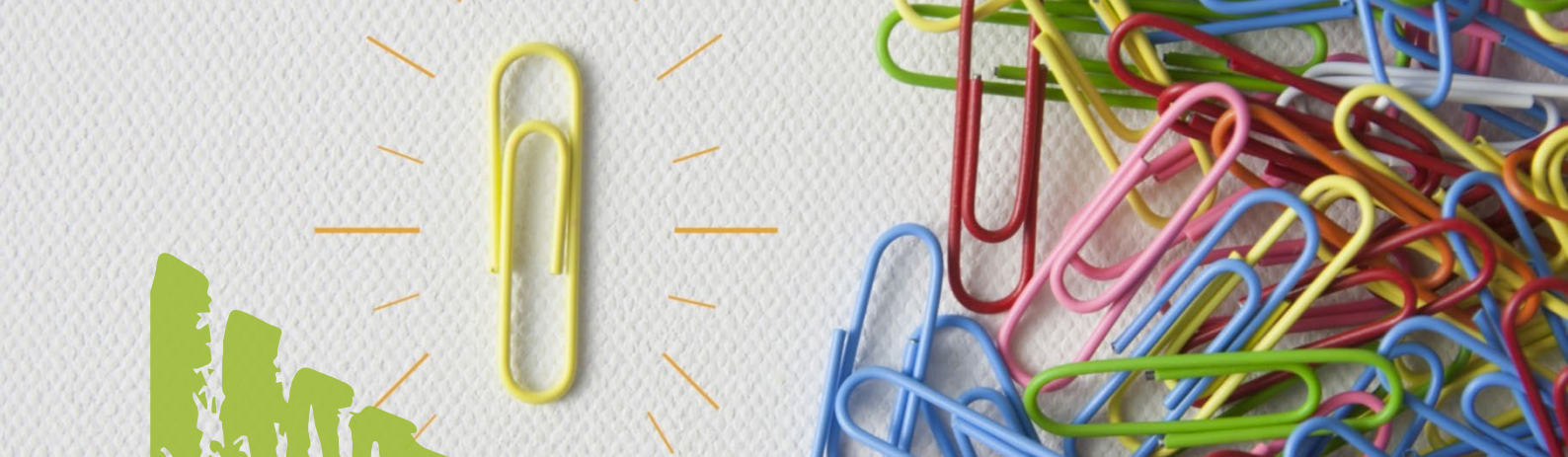
- ▶ Kijk voor de berekeningswijze van KPI 3 betreffende het aantal behaalde doctoraten naar manieren om de uitkomst ervan minder afhankelijk te maken van uitschieters.

9.4. Aanbevelingen voor VBS en de Vlaamse overheid

- ▶ Zowel op basis van de bevindingen van het internationale expertenpanel als onze eigen bevindingen binnen deze evaluatie, kunnen we vaststellen dat er veel potentieel en ambitie zijn 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 op welke vlakken 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).



BIJLAGEN



B.1 Lijst van evaluatievragen

Evaluatieluiken met evaluatievragen	Evaluatiecriteria
Ex-postperspectief 2020-2024	
Beleidsplanning en -realisatie, rol, positie en meerwaarde van VBS	
Beleidsplanning en -realisatie ▶ Hoe en in welke mate werd de (onderzoeks)strategie van VBS (uitvoering van strategisch plan, realisatie van strategische en operationele doelstellingen, de geleverde onderzoeksprestaties/KPI's, inschakeling in het Vlaamse wetenschapscommunicatiebeleid, partnerschap met FRIS, enz.) gerealiseerd of zal deze tegen het einde van 2024 worden gerealiseerd? Indien deze niet volledig werden gerealiseerd, waarom was dit? Werden doelstellingen bijgesteld tijdens de convenantsperiode? ▶ In welke mate sloten het beleid en de doelstellingen van VBS aan op de Vlaamse en ruimere beleidsdoelstellingen waarin VBS functioneert¹⁰²? In welke mate werd er rekening gehouden met of werd het eigen beleid bijgesteld in het licht van de evoluerende beleidscontext (bv. toenemende aandacht voor quadruple-helix samenwerking)? ▶ In welke mate heeft VBS de conclusies en aanbevelingen die bij de vorige evaluatie (2019) werden geformuleerd, op een efficiënte en effectieve manier geïmplementeerd? In welke mate heeft de Vlaamse overheid haar aanbevelingen opgevolgd?	Relevantie Consistentie (extern) Coherentie (intern)
Rol, positie en meerwaarde	
▶ Wat is de rol, positie en meerwaarde van VBS in de Vlaamse en ruimere (internationale) evoluerende context?	

¹⁰² In het bijzonder het Vlaamse W&I-beleid met het beleid inzake de financiering van wetenschappelijk onderzoek, en het aspect van wetenschapscommunicatie, Open Science en Open Data (met het engagement om 95% van het ondersteund onderzoek via FRIS te ontsluiten), kennisveiligheid, interdisciplinariteit, onderzoeksinfrastructuur, het Vlaams beleid (Visie 2050, Vizier 2030), de Regional en European Innovation Scoreboard, EU-doelstellingen (waaronder de Green Deal en evoluties op het vlak van research assessment), en SDG's.

Evaluatieluiken met evaluatievragen	Evaluatiecriteria
▶ In welke mate is er samenwerking, afstemming met en synergie/complementariteit t.a.v. andere actoren (in bijzonder kennisinstellingen) en belanghebbenden (in het bijzonder (Vlaamse) beleidsactoren? Welke samenwerkingsverbanden werden opgezet in de voorbije periode? Zijn er nog kansen/opportunities tot samenwerking?	
Werking, aansturing en governance	
Inhoudelijke werking	Proceskwaliteit
▶ Op welke wijze verliep de organisatie, beleidsvoering (onderzoeksbeleid, personeelsbeleid, financieel beleid, communicatiebeleid, enz.), governance en aansturing van VBS? ▶ Stemt de governance, aansturing, en het functioneren van VBS in de voorbije periode overeen met de relevante bepalingen in het convenant 2020-2024 en de beleidsplanning van VBS? Hoe functioneerde de interne afstemming en samenwerking? Functioneerden de bestuursorganen en andere fora naar behoren?	Zuinigheid Efficiëntie
Planning en verantwoording	
▶ Voldeed de rapportering en verantwoording die VBS heeft voorgelegd aan de noden van de Vlaamse overheid en welke opvolging werd eraan gegeven, in het bijzonder m.b.t. het laten samenvallen van de OV-beheersovereenkomst en het convenant in de periode 2020-2024 en de weerslag van de COVID-19-pandemie op de werking van VBS? ▶ Hoe werd gevolgd gegeven aan de opvolging en het management van de kwaliteitsbewaking van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht?	
Financiële analyse	
▶ Welke waren de inkomsten en uitgaven van VBS in de periode 2020-2024? Hoe worden deze aangewend en verantwoord? Hoe zijn deze geëvolueerd sinds de vorige evaluatie? ▶ Wat is de verhouding van eigen middelen, middelen afkomstig van de Vlaamse overheid, en middelen afkomstig van andere partijen (hefboomwerking van de (Vlaamse) subsidies)? Welke en hoeveel andere middelen/inkomsten werden aangetrokken? Welke inspanningen worden hiervoor geleverd? ▶ Volstaan de beschikbare middelen om de (onderzoeks)strategie op een kwaliteitsvolle manier uit te voeren? Werden reserves opgebouwd? Staat de grootte van de financiering in verhouding tot de bijdrage tot de beleidsdoelstellingen? ▶ Is de financiële verantwoording voldoende transparant en consistent?	

Evaluatieluiken met evaluatievragen	Evaluatiecriteria
Resultaten, prestaties en impact	
Resultaten en prestaties	
▶ Welke wetenschappelijke productie/output en valorisatie (wetenschappelijk, economisch, maatschappelijke, beleidsmatig) heeft VBS in de voorbije periode weten te behalen, zowel lokaal, regionaal, nationaal als internationaal en zowel kwantitatief als kwalitatief? ▶ In welke mate werden de strategische en operationele doelstellingen en KPI's uit het convenant gerealiseerd? In welke mate mag verwacht worden dat deze gerealiseerd zullen worden tegen het einde van het convenant (eind 2024)? Geven de KPI's en bijhorende streefwaarden een goed beeld van de prestaties en resultaten van VBS? ▶ Heeft de bijkomende budgettaire opstap van 250k euro vanaf 2021 een merkbaar hefboomeffect (externe middelen, EU, bedrijfsfinanciering, enz.) weten te realiseren op de convenantsmiddelen en voor het realiseren van de doelstellingen? ▶ In welke mate en met wie heeft VBS haar ecosysteem weten uit te bouwen, en dit via interactie en samenwerkingsverbanden met haar doelgroepen (Vlaamse en internationale kennisinstellingen, bedrijfsleven, middenveld, publieke organisaties en de Vlaamse overheid)? ▶ In welke mate participeerde VBS in het Vlaamse wetenschapscommunicatiebeleid en kwam het haar verplichtingen in het kader van het partnerschap met FRIS en de deelname aan de (werkgroepen van de) FOSB na?	Efficiëntie Doelbereiking Effectiviteit Duurzaamheid Adequaatheid
Impact	
▶ Welke wetenschappelijke, economische, maatschappelijke, beleidsmatige en internationale impact heeft VBS in het kader van haar wetenschappelijk onderzoek gerealiseerd of zal het nog realiseren, zowel voor de onderzoekers zelf als binnen de bredere (internationale) onderzoekscontext? Welke evoluties zijn er sinds de vorige evaluatie? ▶ In welke mate en hoe heeft VBS bijgedragen aan de beleidskaders, -agenda's en -doelstellingen op de verschillende niveaus waarin VBS functioneert? ▶ Op welke terreinen zou VBS haar impact kunnen versterken, gegeven de evoluerende beleidscontext?	
SWOT	
▶ Welke zijn de sterkten, zwakten, opportuniteiten en bedreigingen van VBS op basis van de verzamelde inzichten?	
Ex-anteperspectief	
Beoordeling toekomstvisie	

Evaluatieluiken met evaluatievragen	Evaluatiecriteria
Ontwerp van beleidsplan 2025-2029	Relevantie
▶ In welke mate maakt het ontwerp van beleidsplan duidelijk welke (inhoudelijke) werking VBS ambieert, met aandacht voor: - strategievorming en -bepaling en vooropgestelde beleidsdoelstellingen (institutioneel en per (onderzoeks)departement); - gewenste onderzoeksfocus (institutioneel en per (onderzoeks)departement); - wetenschappelijke, economische, maatschappelijke, beleidsmatige ambities en vooropgestelde paden naar impact, inclusief alternatieven; - eventuele noodzaak van heroverweging van (geldende) regelgeving en mogelijkheden tot uitbreiding onderzoeksopdracht; - interne samenwerking en afstemming/complementariteit. ▶ 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 VBS? ▶ Maakt het ontwerp van beleidsplan duidelijk welke rol, positie en meerwaarde VBS voor zichzelf ziet en welke differentiërende rol VBS in de toekomst kan spelen? ▶ 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 synergieën en complementariteit kunnen worden gerealiseerd? ▶ Welke financiële implicaties heeft het beleidsplan en is het realistisch, rekening houdend met de geformuleerde doelstellingen en rekening houdend met de te verwachten inkomsten? Waarom (niet)? ▶ Maakt het ontwerp van beleidsplan duidelijk hoe de werking (in het bijzonder het onderzoeksbeleid en management, personeelsbeleid, communicatie, financieel beleid, dienstverlening, enz.), toekomstige governance en aansturing (in het bijzonder de interne afstemming, samenwerking, externe opvolging door de Vlaamse overheid via KPI's of andere leverbaarheden) zal gebeuren? Worden ook kwalitatieve indicatoren voorgesteld naast kwantitatieve? Hoe kan de aansturing en opvolging eenvoudiger, efficiënter en transparanter? ▶ Systeemblik: Maakt het beleidsplan duidelijk in welke mate VBS zich inschakelt in en bijdraagt tot de bredere doelstellingen en doelstellingenkaders die van toepassing (zullen) zijn (waaronder het Vlaamse W&I-beleid, EWI, het Vlaams beleid (onder meer OV en Gezondheid, Visie 2050, Vizier 2030, federaal beleid, EU-beleid (algemeen zoals evidence-informed policy making, kennisvalorisatie, research assessment en attractieve onderzoekscarrières o.a. via intersectorale mobiliteit en EDCTP in het bijzonder), internationaal beleid, Grand challenges)?	Consistentie (extern) Coherentie (intern)

B.2 Lijst van gesprekspartners in de interviews

Categorie/afdeling	Naam	Relatie tot Vlerick
Departement EWI	Ilse Boeykens	Dossierbeheerder
Departement EWI	Tom Tournicourt	Afdelingshoofd afdeling Ondernemen en Innoveren
Departement EWI	Philip Van Avermaet	Afdelingshoofd afdeling Onderzoek
Kabinet van de Vlaamse minister voor Economie, Innovatie, Werk, Sociale Economie en Landbouw	Paul De Hondt	Contactpersoon bij bevoegd kabinet van Vlaamse minister van Economie, Innovatie, Werk, Sociale Economie en Landbouw
Agentschap voor Hoger Onderwijs, Volwassenenonderwijs, Kwalificaties en Studietoelagen (AHOVOKS)	Heidi Janssens	Contactpersoon bij AHOVOKS die instaat voor de (organisatie van de) evaluatie van de beheersovereenkomst
Departement EWI	Ilse De Bal	Contactpersoon voor FRIS
VBS research office	Filip Roodhooft	Onderzoeksdecaan en professor in accounting
VBS research office	Eva Cools	Onderzoeksmanager
VBS research office	Stijn Schouppe	Onderzoekscoördinator
VBS management	Marion Debruyne	Decaan en professor in marketing innovation & strategy
VBS management	Patrick De Greve	Algemeen directeur
VBS governance bodies	Frans Müller	Voorzitter VBS en CEO Ahold Delhaize
VBS research faculty	Veroniek Collewaert	Professor in entrepreneurship, director scale-up centre, oprichter European Scale-up Institute (ESI), multifold winner of VBS best research award
VBS research faculty	Xavier Baeten	Professor in reward & sustainability, director centre for strategic rewards, executive remuneration centre en sustainability centre
VBS research faculty	Kristof Stouthuysen	Professor in accounting, director centre for financial leadership and digital transformation, head accounting & finance area, winner VBS best researcher award
VBS research faculty	Fred Lemke	Professor in marketing & sustainability, academic research advisor, head marketing area, nominee VBS best researcher award

VBS research faculty	Neveen Saied	Professor of leadership and organisational behaviour
Onderzoekspartners	5 stakeholders uit het bedrijfsleven en academische instellingen (vertrouwelijke persoonsgegevens)	
Benchmark-instellingen	Vertegenwoordigers van de benchmarkinstellingen (vertrouwelijke persoonsgegevens)	

B.3 Lijst van geconsulteerde bronnen

Het EWI-convenant en OV-beheersovereenkomst voor de periode 2020-2024

- ▶ Het EWI-convenant 2020-2024 tussen VBS en de Vlaamse Gemeenschap
- ▶ De OV-beheersovereenkomst 2020-2024 tussen VBS en de Vlaamse Gemeenschap

Andere documenten i.v.m. de beleidsmatige context waarin VBS de onderzoeksoopdracht uitvoert

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

Jaarverslagen, financiële verslagen, strategisch plan en ex-postzelfevaluatie, aangeleverd door VBS

- ▶ Het financieel en activiteitenverslag i.v.m. het wetenschappelijk onderzoek in het kader van de EWI-overheidstoelage, m.n. de (verplichte) rapportering van VBS i.h.k.v. het EWI-convenant voor 2020, 2021, 2022 en 2023
- ▶ De geconsolideerde jaarrekeningen van VBS voor 2020, 2021, 2022 en 2023
- ▶ De ex-post- en ex-antezelfevaluatie van VBS + bijlagen (2023) - vertrouwelijk
- ▶ Strategisch plan 2020-2024 van VBS
- ▶ Bijkomende documentatie over het communicatie- en diversiteitsbeleid

Documentatie aangeleverd door Departement EWI

- ▶ Het rapport van de evaluatie van 2019 van de wetenschappelijke onderzoeksoopdracht van VBS

B.4 ECOOM-rapport

Vlerick Business School
(VBS)

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 Vlerick Business School (VBS), 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 VBS 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 VBS 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 three 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 sufficiently stable.

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 Vlerick Business School (VBS) as it is linked to both KU Leuven and UGent. The second source was the publication list that was provided by VBS to ECOOM. Both lists have been matched for optimal publication coverage. Validations were done in collaboration with VBS.

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

1. Bibliometrics – Publication profile of VBS

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

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

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

1.1. Publication profile of VBS

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

Database	2011-2014	2015-2018	2019-2022	2011-2022
Journals	191	195	194	580
Proceedings	14	4	10	28
Total	205	199	204	608

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

Over the full period 2011-2022 Vlerick Business School had 608 journal publications in total that were included in the WoS. In addition, VBS reported 8 publications indexed in the Emerging Sources Citation Index which were not included in the analyses and 28 other publications that were only indexed in 2023 in WOS. 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 not changed significantly over the last decade.

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

Journals & Proceedings		
Year	Yearly	Cumulated
2011	55	55
2012	55	110
2013	48	158
2014	47	205
2015	45	250
2016	48	298
2017	56	354
2018	50	404
2019	44	448
2020	53	501
2021	58	559
2022	49	608

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 VBS publications over the journals in which the institute has published eight or more papers in the 12-year period. Results are ranked in descending order of the total number of publications over the full period. The journal with highest number of VBS publications is ‘European Journal of Operational Research’.

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

Journal	2011-2014		2015-2018		2019-2022		2011-2022	
EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH	7	3.7%	13	6.7%	20	10.3%	40	6.9%
COMPUTERS & OPERATIONS RESEARCH	3	1.6%	3	1.5%	10	5.2%	16	2.8%
COMPUTERS & INDUSTRIAL ENGINEERING	2	1.0%	6	3.1%	7	3.6%	15	2.6%
JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	8	4.2%	4	2.1%	2	1.0%	14	2.4%
EXPERT SYSTEMS WITH APPLICATIONS	3	1.6%	3	1.5%	3	1.5%	9	1.6%
INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION ECONOMICS	3	1.6%	3	1.5%	3	1.5%	9	1.6%
DECISION SUPPORT SYSTEMS	4	2.1%	4	2.1%	0	0.0%	8	1.4%
INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION RESEARCH	2	1.0%	4	2.1%	2	1.0%	8	1.4%
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	5	2.6%	1	0.5%	2	1.0%	8	1.4%
OMEGA-INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE	4	2.1%	3	1.5%	1	0.5%	8	1.4%
VBS (total)	191	100.0%	195	100.0%	194	100.0%	580	100.0%

Table 4a Count of VBS publications over WoS categories
in the three sub-time periods and over the whole period (2011-2022)

Subject Category	2011-2014	2015-2018	2019-2022	2011-2022
Management	81	91	64	236
Business	69	55	40	164
Operations Research & Management Science	40	46	48	134
Engineering, Industrial	20	23	25	68
Economics	21	17	16	54
Computer Science, Interdisciplinary Applications	13	13	22	48
Business, Finance	5	12	17	34
Computer Science, Artificial Intelligence	14	9	3	26
Engineering, Manufacturing	6	11	8	25
Psychology, Applied	7	9	5	21
Computer Science, Information Systems	9	7	4	20
Environmental Studies	6	5	8	19
Energy & Fuels	4	3	8	15
Ethics	8	4	3	15
Engineering, Electrical & Electronic	4	7	3	14
Environmental Sciences	3	3	8	14
Total for listed categories	172	180	161	513

In Tables 4a,b and 5a,b we show the distribution of VBS publications over the WoS-subject categories and the ECOOM sub-fields for those sixteen subject fields with a share higher than 2% of the total output. The ECOOM Classification is built on top of the WoS-subject categories; on an average three to four WoS subjects are aggregated into one ECOOM sub-field or discipline (Glänzel & Schubert, 2003; Glänzel et al., 2016).

The subjects where VBS has its highest activity, are the following: *Management, Business, Operations Research & Management Science, Engineering, Industrial, Economics, Computer Science, Interdisciplinary Applications* and *Business, Finance*. Above all, *Management* and *Business* form the categories where VBS is to date by far the most active. The share of both categories is declining which points to a growing diversification of the Institute's activities. Due to the overlap between disciplines, the shares of these sixteen reported categories cannot be summed up to the total, i.e. their numerical sum of individual shares exceeds 100%. The seven most important disciplines together comprise 82% of the total output filtering away double counts. In the last period, *Management* and *Business* combined account for 45% of the VBS output, again filtering away double counts. Table rows presenting data on these seven subject categories in Table 4a,b are highlighted

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

Subject Category	2011-2014	2015-2018	2019-2022	2011-2022
Management	42.4%	46.7%	33.0%	40.7%
Business	36.1%	28.2%	20.6%	28.3%
Operations Research & Management Science	20.9%	23.6%	24.7%	23.1%
Engineering, Industrial	10.5%	11.8%	12.9%	11.7%
Economics	11.0%	8.7%	8.2%	9.3%
Computer Science, Interdisciplinary Applications	6.8%	6.7%	11.3%	8.3%
Business, Finance	2.6%	6.2%	8.8%	5.9%
Computer Science, Artificial Intelligence	7.3%	4.6%	1.5%	4.5%
Engineering, Manufacturing	3.1%	5.6%	4.1%	4.3%
Psychology, Applied	3.7%	4.6%	2.6%	3.6%
Computer Science, Information Systems	4.7%	3.6%	2.1%	3.4%
Environmental Studies	3.1%	2.6%	4.1%	3.3%
Energy & Fuels	2.1%	1.5%	4.1%	2.6%
Ethics	4.2%	2.1%	1.5%	2.6%
Engineering, Electrical & Electronic	2.1%	3.6%	1.5%	2.4%
Environmental Sciences	1.6%	1.5%	4.1%	2.4%
Total for listed categories	93.5%	87.1%	87.7%	88.3%

Table 5a Count of VBS publications over ECOOM disciplines
in the three sub-time periods and over the whole period (2011-2022)

Subject Category	2011-2014	2015-2018	2019-2022	2011-2022
Business, Economics, Planning	131	120	112	363
Applied Mathematics	40	47	54	141
General & Traditional Engineering	25	28	33	86
Computer Science/Information Technology	29	22	33	84
Psychology & Behavioural Sciences	12	16	12	40
Environmental Science & Technology	6	6	10	22

Table 5b Share of VBS publications over ECOOM disciplines
in the three sub-time periods and over the whole period (2011-2022)

Subject Category	2011-2014	2015-2018	2019-2022	2011-2022
Business, Economics, Planning	68.6%	61.5%	57.7%	62.6%
Applied Mathematics	20.9%	24.1%	27.8%	24.3%
General & Traditional Engineering	13.1%	14.4%	17.0%	14.8%
Computer Science/Information Technology	15.2%	11.3%	17.0%	14.5%
Psychology & Behavioural Sciences	6.3%	8.2%	6.2%	6.9%
Environmental Science & Technology	3.1%	3.1%	5.2%	3.8%

At a higher level of aggregation, the distribution shows similar dynamics (see Table 5a & 5b). Within the ECOOM classification, VBS is most active in *Business, Economics and Planning*. The share is decreasing over the considered time window, showing an increase in field diversification. The share of all unlisted sub-fields is always below the threshold of 3%. As journals, and thus papers, can be assigned to more than one sub-field, the percentages of the individual sub-fields (disciplines) cannot be summed up to the total.

1.2. International collaborations of VBS

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.

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	191	122	63.87%
2015-2018	195	138	70.77%
2019-2022	194	144	74.23%
2011-2022	580	404	69.66%

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

Year	Publications	International Publications	
		Count	Percentage
2018	49	40	81.6%
2019	42	30	71.4%
2020	49	34	69.4%
2021	56	42	75.0%
2022	47	38	80.9%

The share of international publications in all VBS-publications is increasing over the three periods. In 2018, the share of international collaboration reaches its highest value of 81.6%. Tables 8a and 8b provide the number and the share of co-publications with the most important partner countries according to the WoS database.

Table 8a Count of international co-publications over partner countries according to the WoS database

Country	Count			
	2011-2014	2015-2018	2019–2022	2011-2022
UK	45	59	69	173
Netherlands	36	27	21	84
USA	22	27	30	79
Spain	17	8	13	38
France	6	15	15	36
Italy	11	7	13	31
Germany	5	10	12	27
Portugal	1	8	16	25
Australia	6	8	3	17
All co-publications	122	138	144	404

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	36.9%	42.8%	47.9%	42.8%
Netherlands	29.5%	19.6%	14.6%	20.8%
USA	18.0%	19.6%	20.8%	19.6%
Spain	13.9%	5.8%	9.0%	9.4%
France	4.9%	10.9%	10.4%	8.9%
Italy	9.0%	5.1%	9.0%	7.7%
Germany	4.1%	7.2%	8.3%	6.7%
Portugal	0.8%	5.8%	11.1%	6.2%
Australia	4.9%	5.8%	2.1%	4.2%
All co-publications	100.0	100.0	100.0	100.0

2. Citation impact of VBS

To shed light on different aspects of the citation impact of the VBS 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 VBS 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 relative indicators drop while the MOCR is increasing. The RCR value below 1, the expected citation rate of the journals, indicates that the publications of researchers of VBS do not reach the average number of citations of the journals in which they publish. Having $RCR < NMCR$ together with $NMCR > 1$ and hence $NMCR/RCR > 1$ indicates that the impact factors of journals wherein VBS publishes, are in general above the average of the relevant discipline. The increase of MOCR is, however, contrasted by the slight decline of the RCR. These results signal, combined with the growing diversification, that VBS researchers do publish in the higher impact journals in these respective fields but that their impact lags the expected citation rates of these journals themselves.

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

Period	Publications	Citations	Self-citations	MOCR	RCR	NMCR	NMCR/RCR
2011-2014	191	739	18.5%	3.87	0.89	1.24	1.40
2015-2018	195	1107	16.4%	5.68	0.89	1.26	1.41
2019-2020	91	720	12.1%	7.91	0.79	1.03	1.32
2011-2020	477	2566	15.8%	5.38	0.86	1.18	1.38

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. Overall, VBS has a share of remarkably and outstandingly cited papers that is slightly higher than the expected shares in the default CSS distribution.

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

	CSS1 (Poor)		CSS2 (Fair)		CSS3 (Remarkable)		CSS4 (Outstanding)	
	Papers	Share	Papers	Share	Papers	Share	Papers	Share
2011-2014	98	51.3%	64	33.5%	24	12.6%	5	2.6%
2015-2018	110	56.4%	62	31.8%	14	7.2%	9	4.6%
2019-2020	62	68.1%	21	23.1%	6	6.6%	2	2.2%
2011-2020	270	56.6%	147	30.8%	44	9.2%	16	3.4%

The distribution over classes, as shown in Table 10, confirms the observations related to table 9. There is a declining citation impact of the VBS 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 10 publications in collaboration with VBS, which makes the outcomes of the citation analysis less reliable. Those countries are omitted from the analysis.

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

Period	Publications	Citations	Self-citations	MOCR	RCR	NMCR	NMCR/RCR
2011-2014	122	534	18.5%	4.38	0.93	1.36	1.47
2015-2018	138	881	17.0%	6.38	0.95	1.42	1.50
2019-2020	64	568	12.0%	8.88	0.86	1.20	1.39
2011-2020	324	1983	16.0%	6.12	0.92	1.33	1.46

Table 12 Distribution of all VBS 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	62	50.8%	39	32.0%	16	13.1%	5	4.1%
2015-2018	70	50.7%	47	34.1%	13	9.4%	8	5.8%
2019-2020	44	68.8%	13	20.3%	5	7.8%	2	3.1%
2011-2020	176	54.3%	99	30.6%	34	10.5%	15	4.6%

Over the time period considered, publications resulting from international collaborations show a doubling of the MOCR from 4.38 to 8.88. This evolution is contrasted with a more differentiated pattern for RCR, NMCR and NMCR/RCR. Those relative indicator results signal that the journals in which the international papers are published have on average a higher Expected Citation Rate. When looking at the scores of the collaborations with the distinct countries we find the patterns shown in Table 13. The citation scores do benefit from the international collaborations studied, with USA collaborations standing out in terms of higher performance.

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

	Publications	Citations	Self-Citations	MOCR	RCR	NMCR	NMCR/RCR
UK	93	687	21.4%	7.39	0.84	1.34	1.59
USA	39	374	8.3%	9.59	1.18	1.85	1.57
Netherlands	34	163	16.0%	4.79	0.71	0.94	1.32
France	22	153	9.8%	6.95	0.92	1.29	1.41
Germany	15	117	12.8%	7.80	0.93	1.22	1.31
Italy	13	123	8.9%	9.46	1.07	1.23	1.15
Spain	13	88	14.8%	6.77	0.76	1.13	1.49
Portugal	12	69	15.9%	5.75	0.82	1.06	1.29
VBS*	202	1449	15%	7.17	0.91	1.33	1.45

Table 14 shows the share of the international publications in the four classes with respect to the complete period. The increase of the RCR and NMCR are reflected in the increase of CSS-classes 3 and 4. Again, USA collaborations stand out in terms of “citedness”.

Table 14 Distribution of VBS 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	51	54.8%	32.3%	9.7%	3.2%
USA	16	41.0%	35.9%	10.3%	12.8%
Netherlands	21	61.8%	32.4%	5.9%	0.0%
France	15	68.2%	13.6%	9.1%	9.1%
Germany	10	66.7%	13.3%	20.0%	0.0%
Italy	7	53.8%	23.1%	15.4%	7.7%
Spain	7	53.8%	23.1%	23.1%	0.0%
Portugal	6	50.0%	41.7%	8.3%	0.0%
VBS	114	56.4%	29.7%	8.9%	5.0%

3. Bibliometrics – Benchmarking VBS

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

- Cranfield School of Management (CSoM)
- European School of Management and Technology (ESMT)
- SDA Bocconi School of Management (SDA)
- TIAS School for Business & Society (TIAS)

This list is of course not exhaustive and only serves the purpose of a first-order international comparison of publication activity and citation impact of VBS and other institutes with similar research profiles. To enhance fair comparability between these institutes and VBS, the publication sets of the 4 reference institutes and VBS have been restricted to the seven most important subject categories for VBS: *'Management', 'Business', 'Operations Research & Management Science', 'Engineering, Industrial', 'Economics', 'Computer Science, Interdisciplinary Applications', 'Business, Finance'*. Any research activity of the reference institutes outside of these categories is discarded. As a disclaimer, it must be mentioned that the presented analysis does not take the size of each institute into account nor the number of their research staff.

The basis for the citation analysis is a six-year publication period with complete citation window 2015-2020. Interactive cleaning or refinement of the publication information in collaboration with the reference institutes themselves, as in the case of VBS, was not possible. Therefore, the publication output count of VBS 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 VBS indicators.

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

	Publications	Citations	Self-Citations	MOCR	RCR	NMCR	NMCR/RCR
CsoM	281	2408	9.6%	8.57	1.08	1.66	1.54
ESMT	105	932	12.6%	8.88	1.19	1.76	1.48
SDA	91	556	13.5%	6.11	0.90	1.11	1.23
TIAS	44	252	10.3%	5.73	1.04	1.04	1.00
VBS	236	1470	14.7%	6.23	0.82	1.20	1.46

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 VBS 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 VBS and the reference institutes.

Table 16 Distribution of VBS publications and reference institutes over four performance classes 2015-2020.

	Publications	CSS 1	CSS 2	CSS 3	CSS 4
CsoM	281	48.4%	33.1%	12.5%	6.0%
ESMT	105	53.3%	29.5%	9.5%	7.6%
SDA	91	63.7%	24.2%	9.9%	2.2%
TIAS	44	56.8%	40.9%	2.3%	0.0%
VBS	236	59.3%	28.8%	7.6%	4.2%

4. Conclusion

The publication profile of VBS in the period 2011-2022 allows for the following interpretations. The number of annual publications is quite stable over the past twelve years. VBS publishes in a broad range of journals mainly in the fields ‘*Management*’ and ‘*Business*’. These two categories account for more than half of the considered VBS output, although a broader distributed profile can be seen in the last four years, pointing to a growing diversification of the VBS scientific output. At a higher level of aggregation, a similar can be observed, the ECOOM discipline ‘*Business, Economics & Planning*’ being the most dominant next to the emergent domain of ‘*Applied Mathematics*’.

The citation analysis shows that VBS-research has a balanced citation impact with field-normalized citation rates above the expected average, while the journal-based scores are below the expected average. This reflects a situation where VBS 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), VBS tends to have lower scores on various relative citation indicators.

The international collaboration with the USA 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 fairly cited papers and an about “average”/“expected” number of outstandingly cited papers. Overall, VBS does benefit somewhat from the added value of international collaboration on citation performance.

The four reference institutes show distinct citation profiles. VBS performance on the citation indicators cannot be compared to a single institute in a straightforward manner due to its specific

indicator profile (lower RCR-score but higher NMCR/RCR value). None of the other institutes exhibit such a pattern on the two relative citation indicators.

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.

B.5 Rapport van het expertenpanel

**Evaluation of
(the research assignment of)
Vlerick Business School**

Evaluation by the
panel of international experts
conducted on 6 & 7 May 2024

Panel Report

14 May 2024

Table of content

1	Introduction.....	3
1.1.	The context and aim of the evaluation.....	3
1.2.	Short introduction to Vlerick Business School.....	3
1.3.	The 2024 evaluation of Vlerick Business School in a nutshell	4
2	Evaluation of Vlerick Business School by the panel of experts	4
3	Composition of the panel of experts.....	5
4	Report by the panel.....	5
4.1.	Role and position of VBS in the Flemish Research & Innovation Landscape and the future vision of the Flemish government on VBS.	5
4.2.	VBS ex-post evaluation 2020-2024 and ex-ante strategy 2025-2029.....	6
4.3.	Research and valorisation strategy & pathways for the future.....	7
4.4.	Strategic challenges and future growth scenarios for VBS.....	8
4.5.	Position and ambitions of VBS in its research and innovation ecosystem	8
4.6.	VBS as a workplace for researchers; 360° review.....	9
Annex 1 –	Programme of the site visit	11
	Monday 6 May 2024	11
	Tuesday 7 May 2024	11

1 Introduction

1.1. The context and aim of the evaluation

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. Particularly, the policy intentions for the current legislature are set out in the Coalition Agreement 2019-2024 of the Government of Flanders. The starting point is to strengthen Flanders through creativity, resilience and boldness and to aim for international excellence with the ambition for Flanders to be in the top 5 of innovative knowledge regions in Europe (according to the Regional Innovation Scoreboard).

In the context of economy, science and innovation, the Government of Flanders' vision emphasises the important role of the four actors within the quadruple helix: knowledge institutes, companies, governmental bodies and citizens. Two strategic priorities with respect to S&I are to invest in favourable conditions for a strong R&D&I system and to invest further in the interaction between the actors of the R&D&I system.

Policy in the fields of science, research and innovation is being implemented through a whole set of policy instruments, with the Flemish Parliament Decree of 30 April 2009 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 main actors and instruments in the S&I landscape of Flanders.

The main Flemish research and innovation actors are the universities and the strategic research centres (SRCs). Important funding agencies in the S&I landscape are the Research Foundation Flanders (FWO) and the Flemish Agency Entrepreneurship and Innovation (VLAIO). Academic researchers are the target group of FWO and FWO provides (among other things) funding on a competitive basis for fundamental and strategic basic research and for research infrastructure. Companies are the target group of VLAIO and specific programmes for research and innovation in companies are in the portfolio of VLAIO's activities.

1.2. Short introduction to Vlerick Business School

Vlerick Business School (VBS), an internationally renowned business school in Brussels with campuses in Ghent and Leuven, is a Flemish institute for post-initial education¹ and is the largest business school in Flanders.

Legislation relating to the EWI policy domain entails the support of the research assignment of all institutes for post-initial education in Flanders. In particular, Article 61 of the S&I Decree states that the Flemish government can award annual grants for scientific research to institutes for post-initial education such as Vlerick Business School. The mutual rights and obligations are laid down in a multi-annual covenant between the institute for post-initial education and the Flemish government (with follow-up by the policy domain of Economy, Science and Innovation, further abbreviated as EWI in Dutch). As such, an annual grant is provided to Vlerick Business School to support its objectives and tasks as outlined in the covenant between the Flemish government and Vlerick Business School spanning the period 2020-2024 and regarding its research assignment (comprising research policy and management, research activities and realisation).

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.

1.3. The 2024 evaluation of Vlerick Business School in a nutshell

The S&I Decree stipulates in Article 63 that the research performance of the institutes for post-initial education has to be evaluated before the current covenant expires and should consider the predefined strategic and operational objectives and indicators. The conclusion of and the conditions for a (possible) new covenant depend on the results of this evaluation.

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

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

2 Evaluation of Vlerick Business School by the panel of experts

The panel of (international) experts for the evaluation (of the research assignment) of Vlerick Business School has been engaged by the EWI Department and was asked to conduct an independent assessment, 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.
- The panel programme for the evaluation of Vlerick Business School by the panel.
- The self-evaluation compiled by the representatives of Vlerick Business School, which consists of both an ex-post and an ex-ante part.
- A bibliometric study of Vlerick Business School by the Centre for Research and Development Monitoring (ECOOM).
- The management summary of the evaluation of (the research assignment of) Vlerick Business School of 2019.
- (Links to) Background information and documents:
 - The EWI website (see <https://www.ewi-vlaanderen.be/en>) provides a general overview, including an overview of Science, Technology and Innovation policy in Flanders (<https://www.ewi-vlaanderen.be/en/sti-in-flanders>).
 - The summary of the Government of Flanders coalition agreement 2019-2024: <https://www.vlaanderen.be/publicaties/government-of-flanders-2019-2024-summary-of-the-coalition-agreement>.

The evaluation by the panel of experts took place on 6 and 7 May 2024² in Brussels at the campus of Vlerick Business School. During their evaluation and the panel sessions, the experts spoke to and discussed with different stakeholders, including representatives of the policy domain EWI of the Flemish government, representatives of Vlerick Business School, and a selection of researchers.

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 Vlerick Business School, consisted of:

- Prof. Dr. Michael Bourlakis, Cranfield School of Management (UK)
- Prof. Dr. Maria Frostling, Stockholm Business School (SE), expert in the 2019 evaluation of Vlerick Business School
- Prof. Dr. Cristina Giménez, Esade (SP)
- Prof. Dr. Winfried Ruigrok, University of St. Gallen (CH), expert in the 2012 evaluation of Vlerick Business School

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

4 Report by the panel

Our report follows the structure of the two days that we spent at Vlerick Business School (hereafter: VBS, see Annex 1 – Programme of the site visit). For each item we present our overall conclusions and recommendations.

4.1. Role and position of VBS in the Flemish Research & Innovation Landscape and the future vision of the Flemish government on VBS.

The panel, consisting of four non-Belgian scholars working in Spain, Sweden, Switzerland, and the UK, commends the Flemish government's intentions to promote a thriving entrepreneurial and business ecosystem in Flanders and to integrate VBS in these efforts. At the same time, the panel did not find it easy to understand the role and position of the Flemish government in relation to VBS.

First, the panel acknowledges VBS' unique role in the Flemish research and innovation landscape. At the same time, it believes that VBS' research output can and should increase. The entrepreneurial spirit of the school, its connections with the business ecosystem and its practices of bridging research and business through teaching and publishing in professional outlets (in addition to top academic journals) makes VBS a key actor in the Flemish quadruple helix model for Research and Innovation. For these reasons, considering the objectives of the EWI Department to invest both in favourable conditions for a strong R&D&I system and in the interactions between the actors of the R&D&I system, the panel recommends concluding a new covenant regarding VBS' research assignment for the next five-year period (2025-2029).

² See panel programme in Annex 1 – Programme of the site visit.

Second, regarding the role and vision of the Flemish government on VBS, we struggled to understand the government's objectives *vis-à-vis* business schools. The Flemish government appears to think of VBS primarily as *instrumental* to promote the “quadruple helix”, i.e., the interplay of knowledge institutes, companies, governmental bodies, and citizens. The panel applauds emphasising VBS' contribution to its wider ecosystem and thinks that VBS is uniquely placed to play such a role. However, *an instrumental view should complement, not substitute for, a vision on business education and business research*, and address potential trade-offs with core values such as academic freedom. Instead, we came across fluffy notions such as “excellence” without an indication of how the Flemish government interprets academic excellence.

Third, the panel established a discrepancy between the low financial contribution that VBS currently receives from the Flemish government with respect to its research assignment, versus quite high expectations. The panel is unanimously of the opinion that *VBS is a rare gem in the Flemish business and entrepreneurship ecosystem*, and that *the government should increase funding to allow VBS to carry out more and better research*, e.g., by hiring more PhD students, postdocs, and assistant professors. If the EWI Departement does not raise its grant to VBS, we recommend relaxing the KPIs that VBS must meet in terms of lower targets and fewer KPIs.

Fourth, VBS has occasionally faced *questions about the role of the government*, creating uncertainty. A case in point was a rumour that VBS cannot raise programme fees when receiving the EWI grant. In a final discussion the Flemish government could neither confirm nor deny this rumour.³ We recommend eliminating such lack of clarity (which are unnecessary cost) and providing VBS autonomy in setting its programme fees.

4.2. VBS ex-post evaluation 2020-2024 and ex-ante strategy 2025-2029

The panel believes that VBS research output can and should increase. At the same time, the panel acknowledges VBS' recent efforts in this field. Several developments are pointing in the right direction, e.g., a (selected) number of VBS faculty have published a number of high-quality journal publications over the past few years, and recent international hires hold a promise for more such publications.

The panel has four recommendations.

First, the panel wondered how realistic it is to pursue six strategic and twelve operational objectives. We understand that some of these have emerged to satisfy stakeholder expectations, including the Flemish government. However, some of these are commendable projects (such as the efforts to promote Open Science), not strategic objectives. The panel recommends *narrowing down the number of objectives* focusing on those that contribute to the competitive advantage of VBS (i.e., the quality of the publications, the recruitment of international faculty, the diversification of funding with a higher use of competitive research grants, and the measurement of impact).

Second, the panel welcomes the intention to increase the number of A* publications. However, there are currently only a small number of VBS faculty producing the majority of A* articles. It is unrealistic to assume that the PhD programme will lead to more A* publications without the involvement of successful faculty. We recommend *VBS details its strategy on how to realise more A* publications*. This includes identifying how VBS may succeed in acquiring international faculty at a rate faster than

³ Programme fees are regulated through the Codex Higher Education and are therefore a responsibility of the policy domain for Education and Training.

its demographic turnover. Based on the faculty compensation data that we received orally, we believe VBS professors' salaries do not constitute a competitive disadvantage, i.e., do not stand in the way of recruiting international faculty.

Third, we recommend that *VBS invests more in thinking about communicating its research outcomes*. We believe that VBS should make its own choices, but from the outside, current choices are not always easy to understand. We mention three examples:

- a. VBS emphasises that its research serves four distinct target groups, i.e., academics, business, society and students. If these four target groups are indeed guiding, why not communicate the VBS publications along these same lines? How is research communicated to these target audiences?
- b. The focus domains of Sustainability, Digital Transformation, and Entrepreneurship are emphasised. If this is indeed critical, it should be made clear how Research Centres and Centres of Excellence are related and contributing to these focus domains, and research output should also be communicated based on these focus domains.
- c. We understand and agree that societal impact is key to VBS. We recommend developing and communicating societal impact measures. Such an activity would go beyond just publishing what you do but may include specific KPIs (perhaps also on media presence, cases about the application of research results to business settings or policy development).

Fourth, the panel wonders why VBS does not *use more external faculty in its executive education programmes*. At most institutes externals are less expensive, and we assume this also holds at VBS. If this is correct, hiring more external faculty for executive education purposes could free up valuable VBS faculty time for research.

4.3. Research and valorisation strategy & pathways for the future

The panel appreciates VBS' unique position in Flanders, and the delicate balance of improving research output and research quality while growing executive education programmes and corporate funding. VBS' proximity to business and entrepreneurial decision-makers provides it access to rare company and industry level data, and a potential competitive research advantage vis-à-vis traditional business school research.

The panel has four recommendations.

First, the panel failed to understand how the Centres of Excellence and the Research Centres of VBS are managed in financial terms. For instance, we learned that Research Centre directors do not manage their own Profit and Loss account but instead must request the VBS leadership for a budget. Such a centralisation may lead to misaligned incentives, undermining entrepreneurship at the Research Centre level. The panel could not examine this issue in depth and does not propose a concrete governance solution, but merely recommends that *VBS examines the cost and benefits of such a financial centralisation*.

Second, while the panel believes VBS' model relying on corporate funding and income from executive education programmes provides it with solid financial foundations and a corporate base from which it can source unique data, the panel nevertheless recommends that VBS considers *diversifying its funding sources*. This includes applying more at EU and Flemish (e.g., FWO, VLAIO) research funds. Other ways of diversifying research income may be by working more closely with the two parent universities or by joining research projects led by other (Flemish or international) institutions.

Third, we recommend that VBS *more systematically analyses its citation scores*. The 2024 bibliometric study of VBS conducted by ECOOM suggests that VBS' growing number of published papers has been associated with fewer citations. When asked, VBS leadership could not explain this anomaly. The panel members believe that the diversification of funding could not only contribute to minimise risk and assure external funding, but it could also contribute to the relevance of the research to the academic conversations and citation scores. External funding coming from the EU and regional government could contribute to solving the tension mentioned by some researchers between corporate research interests and faculty research interests. Some research topics may not be perceived by companies as something directly applicable to their context; however, they may be very relevant from an academic and societal point of view.

Fourth, we recommend that VBS *reconsiders measuring the percentage of international publications as a KPI*. Instead, we suggest measuring the percentage of international faculty as is common practice at leading business schools.

4.4. Strategic challenges and future growth scenarios for VBS

The panel is of the opinion that the VBS leadership understands its position in the Flemish and international business school landscape. It regards VBS' ranking and growth strategy as ambitious.

The panel has three recommendations.

First, we recommend that VBS *elaborates the reasons why it wants to grow*. We did not find sufficient reasons in the documents we received of the underlying strategic thinking. In our discussions, the VBS leadership seemed surprised by our questions on this topic and emphasised the advantages of scale. We understand that scale may help, but scale alone is no guarantee for a business school's success.

Second, the panel recommends that VBS *specifies its strategy to reach a top 15 Financial Times European Business School ranking*. Why is such a ranking desirable and how will it help VBS? How will the VBS research strategy support this ranking goal? The panel does not question this ranking strategy as such and understands that VBS wants to compete with international business schools. However, during its conversations on site, the panel did not receive a lot of signs that the VBS leadership had thought this strategy through in detail or laid out a pathway. Obviously, the panel does not expect that VBS publishes the details of its strategy and appreciates that this is confidential.

Third, the panel has the impression that the VBS governance structure is quite complex. VBS has a General Council, a Board of Directors, and an Executive Committee. The panel understands why VBS has the final two bodies but did not grasp the role of and need for a General Council. At other business schools, the dialogue with critical stakeholders (e.g., business and sponsors) is often organised via an international advisory board. We have no indication that the VBS General Council serves as a barrier to research effectiveness, but the panel suggests that more *clarity in governance may support a more consistent international research orientation*.

4.5. Position and ambitions of VBS in its research and innovation ecosystem

The entrepreneurial spirit of the school, its connections with the business ecosystem and its practices of bridging research and business through teaching and publishing in professional outlets (in addition to top academic journals) makes VBS a key actor in the Flemish quadruple helix model for Research and Innovation. Based on our discussions with VBS academic staff, it has become evident that VBS has major ambitions related to this ecosystem as shown in sections 4.1 and 4.2, and these will materialise by

applying the following 4Rs in their research: Rigour, Relevance, Reach and Responsibility. However, the panel consider that the focus areas should be clearly aligned to the research strategy and communicated in a more focused way to the different actors in the quadruple helix. The panel stresses the importance of a long-term perspective in staffing and funding for ideal research conditions.

The panel has four recommendations.

First, the panel suggests linking these ambitions to the Digital Transformation, Entrepreneurship and Sustainability focus domains aiming to develop a coherent strategy and showcasing how these ambitions can support the focus domains. Specifically, it is evident that there is an ambition for increased funding from the EWI Department and other funding sources; nevertheless, it is not clear what are the priorities for this funding regarding Digital Transformation, Entrepreneurship and Sustainability and how these ambitions will be achieved.

Second, the academic impact has been successfully demonstrated and VBS staff are involved with specific dissemination of their research and engagement with various stakeholders which are members of this research and innovation ecosystem. There is evidence of societal impact in terms of reaching these stakeholders (e.g., via annual awards involving companies and keynotes during industry events etc.) but it is not clear how significant this impact has been in terms of influencing (or even improving or changing) current processes, practices and policies followed by stakeholders (e.g., companies / industry, policymakers, etc.). During detailed discussions with VBS staff this impact was demonstrated and specific cases and examples were provided. The panel recommends introducing specific metrics to capture and measure this impact. Relevant tools already exist (e.g., Fast Track Impact tool) whilst the UK Research Excellence Framework (REF) can be a useful platform for developing appropriate impact cases where this impact can be demonstrated.

Third, the VBS business model includes delivering of various activities (MSc / MBA / Doctoral programmes, Executive programmes, Research for Business, etc.). This model can be sometimes challenging for the academic staff. VBS needs to ensure that research time allocated to academic staff is protected and ringfenced in order these ambitions to materialise.

Fourth, a large proportion of the funding for R&D comes from industry and companies in Flanders (73% in 2023), hence collaborations with industry and companies are of vital importance for VBS. At present VBS has collaborations with 25 companies, and it works in a good way. A change took place in 2018, where companies were offered more flexibility in the cooperation with VBS, including shorter term collaborations, in many cases 3-4 years. However, if there is a possibility to strive for longer collaborations, at least with some of the companies, it could imply a more robust long-term funding model.

4.6. VBS as a workplace for researchers; 360° review

VBS is an excellent workplace for both academic staff and doctoral students. This was communicated explicitly during our meetings and formal / informal discussions with both staff members and doctoral students. The strong brand enjoyed by VBS was particularly noted which has been a significant “pull” factor for attracting staff and doctoral students from the local, national and international areas. VBS’ emphasis on applied research and its strong connections with industry and companies has been another positive factor noted by staff and doctoral students promoting VBS as a very good workplace.

The panel has four recommendations.

First, doctoral students were not clear about the different types of doctoral theses (monograph vs. papers) available to them. Clarity needs to be provided to doctoral students regarding these two types and what the requirements are of all universities involved in these doctoral awards. This is particularly important to DBA students who tend to submit a monograph but having this flexibility will be important to PhD students too.

Second, as internationalisation is one of the strategic priorities for the future for VBS, the panel considers it to be of utmost importance to build an international environment. At present, international collaboration seems to a large extent to be about co-writing articles with international researchers and/or internationally recruited faculty. There are also applications for external funding conducted together with international faculty. Despite the ambition to internationalise, the sabbaticals (lasting more than three months) have decreased during the last five years. Even though many international collaborations are person-to-person related rather than institutionally embedded, the panel suggest that the focus should be on building an international environment at VBS. There are plenty of opportunities to do so, e.g., building research hub(s), supporting sabbaticals for permanent staff at other strategically important research milieus, inviting guest researchers and recruiting international faculty in focus areas, arranging interdisciplinary joint conferences, applying for (more) joint funding, etc. The activities should be directed towards research environments that could benefit VBS's research strategy. VBS has created positions such as research fellow (2-years) and affiliated researchers. There could be a corresponding position for international guest researchers and internationally recruited professors.

Third, investing in internationalisation takes time and effort. VBS has a unique position to offer concerning the collaborations with industry and companies which, among other things, can imply access to empirical data. For attracting guest researchers there are issues of housing and of how guest researchers are included in the business school's everyday activities. Are there professors who could act as sponsors/mentors? For permanent international faculty there are issues such as relocation money, language, accommodation for families, etc. to consider.

Fourth, is a suggestion that VBS could take advantage of the possibilities that UGent and KU Leuven have concerning international collaborations. A recommendation to consider is if there is a possibility to centralize an international office at UGent or KU Leuven, which could help facilitate such collaborations.

The panel expresses its appreciation to the Flemish government, especially to Ms Lieselot Baert, for guiding us and organising the visit in such an efficient way. In addition, the panel wishes to thank all involved VBS colleagues for their hospitality and for their frank and collegial conversations with the panel members.

Annex 1 – Programme of the site visit

Monday 6 May 2024

Time	Session	Presence
08:45 – 09:00	Arrival at VBS (Campus Brussels, Bolwerklaan 21/Bus 32, 1210 Brussel)	All
09:00 – 09:15	Kick off day 1: Welcome	Experts, EWI representatives, VBS representatives, consultant
09:15 – 10:15	Presentation of the role and position of VBS in the Flemish Research & Innovation landscape and the future vision of the Flemish government on VBS 20' presentation by EWI + 40' discussion and Q&A	Experts, evaluation steering committee, consultant
10:15 – 10:30	Coffee break	
10:30 – 12:15	Presentation of VBS ex-post self-evaluation 2020-2024 and ex-ante strategy 2025-2029 30' presentation by VBS + 75' discussion and Q&A	Experts, VBS representative(s), consultant
12:15 – 12:45	Wrap up and discussion experts	Experts, consultant
12:45 – 14:00	Lunch break and tour of VBS-premises (if feasible)	Experts, EWI representatives, consultant
14:00 – 15:45	Focus session 1: Research and valorisation strategy and its organization model + pathways for the future 30' presentation by VBS + 75' discussion and Q&A	Experts, VBS representatives, consultant
15:45 – 16:00	Coffee break	
16:00 – 17:30	Focus session 2: Strategic challenges and future growth scenarios for VBS 30' presentation by VBS + 60' discussion and Q&A	Experts, VBS representatives, consultant
17:30 – 18:15	Wrap up and discussion experts	Experts, consultant

Tuesday 7 May 2024

Time	Session	Presence
08:45 – 09:00	Kick-off day 2: welcome back, brief overview programme day 2	Experts, EWI representatives, consultant
09:00 – 10:30	Focus session 3: The position and ambitions of VBS in its research and innovation ecosystem 30' presentation by VBS + 60' discussion and Q&A	Experts, VBS representatives, consultant
10:30 – 10:45	Coffee break	
10:45 – 12:00	Focus session 4: VBS as a workplace for researchers; 360° review 75' discussion and Q&A	Experts, VBS researchers, consultant
12:00 – 12:30	Wrap up and discussion experts	Experts, consultant
12:30 – 14:00	Lunch break	Experts, EWI representatives, representatives OV evaluation commission, consultant
14:00 – 15:30	Drafting SWOT, first conclusions and recommendations	Experts, consultant
15:30 – 15:45	Coffee break	

15:45 – 16:45	Feedback towards VBS management	Experts, VBS representatives, consultant
16:45 – 17:30	Feedback towards steering committee for the evaluation	Experts, evaluation steering committee, representative(s) OV evaluation commission, consultant