



Evaluatie van het Vlaams Instituut voor Biotechnologie (VIB)

Managementsamenvatting - 19 juni 2026

In opdracht van de Vlaamse overheid – Departement WEWIS

Kristof Mertens
Emma Sidgwick
Els Van de Velde

IDEA Consult
Jozef II-straat 40 B1
1000 Brussel
T +32 (0)2 282 17 10
www.ideaconsult.be

IDEA Consult is lid van IDEA Group



Inhoudsopgave

1. VIB	3
2. Beleidscontext van de evaluatie 2026 van VIB	3
3. Opzet van de evaluatie 2026 van VIB	4
4. Conclusies van de evaluatie 2026 van VIB	7
5. SWOT	20
6. Aanbevelingen	22
6.1 Aanbevelingen voor zowel VIB als de Vlaamse overheid	22
6.2 Aanbevelingen voor VIB	27
6.3 Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid	29



1. VIB

Het Vlaams Instituut voor Biotechnologie (VIB) werd opgericht in 1995 als een onafhankelijk, ondernemend en non-profit onderzoeksinstituut gefinancierd door de Vlaamse overheid, dat **baanbrekend strategisch basisonderzoek** uitvoert¹ naar de moleculaire fundamenteën van het leven, met een focus op **het vertalen van** basiswetenschappelijke resultaten naar farmaceutische, agrarische en industriële **toepassingen**. VIB is een van de vier strategische onderzoekscentra (SOC's) die erkend zijn in Vlaanderen.

De missie van VIB is om "baanbrekend wetenschappelijk onderzoek uit te voeren dat innovatie in de levenswetenschappen bevordert"². VIB streeft drie kerndoelstellingen na:

- 1) het stimuleren van excellent onderzoek;
- 2) het vertalen van ontdekkingen in toepassingen met maatschappelijke en economische impact;
- 3) het versterken van het regionale biotech-ecosysteem.

VIB brengt meer dan 2.000 wetenschappers uit meer dan 78 landen samen **in negen thematische onderzoekscentra** om onderzoek van wereldklasse uit te voeren in de levenswetenschappen, gaande van neurowetenschappen, inflammatie, kanker, microbiologie, medische biotechnologie, structurele biologie, plantenbiologie tot computationele biologie. Het instituut heeft haar hoofdkwartier in Gent, waar onder andere het uitvoerend management en de centrale ondersteunende diensten van VIB gehuisvest zijn. VIB heeft echter geen gecentraliseerde onderzoekscampus. De 97 onderzoeksgroepen (georganiseerd in negen onderzoekscentra) en de kern- en dienstenfaciliteiten zijn ingebed in de campussen van vier partneruniversiteiten³ (Universiteit Gent, KU Leuven, Universiteit Antwerpen en Vrije Universiteit Brussel) in de Vlaamse Gemeenschap.

2. Beleidscontext van de evaluatie 2026 van VIB

Volgens het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid (hierna W&I-decreet) en het lopende convenant 2022-2026 tussen het Vlaamse Gewest en VIB, moet VIB voor het einde van de convenantsperiode worden geëvalueerd. Bovendien moet de evaluatie minstens gebaseerd zijn op de strategische en operationele doelstellingen en de kritische performantie-indicatoren (KPI's) die in het convenant zijn opgenomen. De evaluatie moet minstens betrekking hebben op de onderzoeks- en valorisatieopdracht van VIB en het beheer ervan, de realisatie van de doelstellingen uit het convenant en moet ook de maatschappelijke en economische impact van VIB in Vlaanderen evalueren. Daarnaast bepaalt het

¹ Strategisch basisonderzoek wordt in (art. 2, 10° van) het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid gedefinieerd als "kwalitatief hoogwaardig generisch onderzoek, dat beoogt wetenschappelijke of technologische capaciteit op te bouwen als basis voor economische en/of maatschappelijke toepassingen die bij de aanvang van het onderzoek nog niet duidelijk zijn gedefinieerd en alleen effectief kunnen worden ontwikkeld met vervolgonderzoek".

² VIB Strategisch Plan 2022-2026.

³ Sinds augustus 2025 omvat VIB geen onderzoeksgroepen meer van de Universiteit Hasselt, maar onderzoeksgroepen van de Universiteit Hasselt werken nog steeds samen met andere onderzoeksgroepen van VIB.



convenant dat de evaluatie een bibliometrische en technometrische analyse (van het onderzoek van VIB) door ECOOM⁴ moet omvatten evenals een beoordeling door een panel van (internationale) experts. Behalve een terugblik (ex-postevaluatie), moest de evaluatie ook een vooruitblik (ex-ante-evaluatie) over minstens de volgende periode van vijf jaar (2027-2031) evenals een systeembenadering omvatten.

Het Departement Werk, Economie, Wetenschap, Innovatie en Sociale Economie (WEWIS) van de Vlaamse overheid heeft via een aanbestedingsprocedure⁵ IDEA Consult de opdracht gegeven om deze evaluatie 2026 van VIB uit te voeren en dit conform de geldende regelgeving (W&I-decreet, convenant en bepalingen betreffende beleidsevaluatie opgenomen in de Vlaamse Codex Overheidsfinanciën (VCO)).

Deze evaluatie werd begeleid door een stuurgroep, samengesteld en voorgezeten door het Departement WEWIS. De rol van de stuurgroep was zowel het bewaken van de kwaliteit als de voortgang van de evaluatie, evenals erop toe te zien dat de uitvoering van de opdracht resulteert in concrete aanbevelingen die toepasbaar zijn. Gedurende de evaluatie heeft IDEA Consult verschillende keren de aanpak en de voortgang besproken met de stuurgroep en heeft de stuurgroep zowel feedback geleverd op de (ontwerp)rapportering als deze tussentijds gevalideerd. Conform de evaluatiepraktijk die het Departement WEWIS hanteert, kregen ook vertegenwoordigers van VIB de mogelijkheid om het ontwerp van eindrapport na te kijken met het oog op de verbetering van materiële fouten. In voorliggend rapport werden de vastgestelde materiële fouten gecorrigeerd. De uitvoering van deze opdracht heeft geleid tot dit eindrapport met een reeks aanbevelingen om zowel de samenwerking tussen de Vlaamse overheid en VIB in een volgende convenantsperiode (2027-2031) te optimaliseren, als met betrekking tot de rol en positie van VIB in opeenvolgende beleidskaders en hun doelstellingen (systemische dimensie). De evaluatie van VIB vond plaats in de periode december 2025-mei 2026.

3. Opzet van de evaluatie 2026 van VIB

De doelstelling van deze opdracht is het uitvoeren van een evaluatie van VIB. Deze evaluatie heeft betrekking op de werking en het functioneren van VIB in het kader van haar onderzoeksopdracht, op de rol en positie van VIB in het biotechlandschap en op de prestaties en impact. De evaluatie van VIB bestaat uit een ex-postluik (2021-2025/2026) en een ex-anteluik (2027-2031). Hoewel beide delen belangrijk zijn, ligt de nadruk op het ex-anteluik, aangezien het doel is om lessen te trekken voor de toekomst.

⁴ Het Centrum voor Onderzoeks- en Ontwikkelingsmonitoring (afgekort ECOOM) is een interuniversitair consortium waarin alle Vlaamse universiteiten participeren (KU Leuven, Universiteit Gent, Vrije Universiteit Brussel, Universiteit Antwerpen en Universiteit Hasselt). Het heeft als missie om een consistent systeem van O&O en Innovatie (O&O&I) indicatoren te ontwikkelen voor de Vlaamse overheid. Dit indicatorensysteem moet de Vlaamse overheid helpen bij het in kaart brengen en opvolgen van de O&O&I-inspanningen in het Vlaamse Gewest.

⁵ Overheidsopdracht getiteld "Specifieke opdrachten in het kader van de evaluatie 2026 van het Vlaams Instituut voor Biotechnologie (VIB)", zoals beschreven in het opdrachtbestek met nummer WEWIS-2025-08.



Ex-postevaluatie (2021-2025/2026)	Ex-ante-evaluatie (2026/2027-2031)
Systeembenadering als horizontale dimensie doorheen de evaluatieonderwerpen In deze context wordt nagegaan in welke mate en op welke manier VIB past in en bijdraagt tot de strategische doelstellingskaders op de verschillende beleidsniveaus, waaronder: • de strategische doelstellingen van het Departement WEWIS, de beleidsnota Economie, Wetenschap, Innovatie en Industrie 2024-2029 en het bredere Vlaamse W&I-beleid (inclusief aspecten als wetenschapscommunicatie, Open Science, kennisdeling en kennisveiligheid); • het algemene Vlaamse beleid (huidig, "Vlaamse Versnelling" - in het bijzonder de O&O&I⁶-beleidshefboom hiervan, Visie 2050, Vijfde Vlaamse Strategie Duurzame Ontwikkeling, enz.), Vlaams/Europees defensiebeleid (waar relevant); • EU-beleid, EU-doelstellingen en werkprogramma's (EU Biotech Act en Bioeconomy Strategy, EU Life Sciences Strategy, EU Competitiveness Compass, etc.), het Regional & European Innovation Scoreboard (RIS en EIS); • de globale doelstellingen zoals de SDG's, enz.	
Strategieplanning en -realisatie • Analyse en beoordeling van de strategische planning en strategieontwikkeling van VIB in de context van het convenant 2022-2026, met bijzondere aandacht voor de manier waarop de onderzoeks- en valorisatiestrategie tot stand is gekomen, de betrokkenheid van interne actoren en de integratie in de bovenvermelde beleidskaders. • Analyse en evaluatie van de uitvoering van het convenant 2022-2026 (incl. addendum) en de strategische doelstellingen uit het Strategisch Plan 2022-2026: de mate waarin en de manier waarop de doelstellingen en ambities uit het convenant 2022-2026 bereikt zijn of naar verwachting bereikt zullen zijn tegen eind 2026. • Analyse en beoordeling van de mate waarin en de manier waarop de middelen werden ingezet voor de realisatie van de convenantsdoelstellingen, met bijzondere aandacht voor de efficiëntie in het gebruik van de middelen, de financiële en organisatorische hefboomwerking van de Vlaamse toelage. Rol, positie en toegevoegde waarde van VIB • Analyse en beoordeling van de rol, positie, bijdrage en toegevoegde waarde van VIB binnen het onderzoeks- en innovatiesysteem in Vlaanderen en in het bredere beleidskader • Analyse en beoordeling van de samenwerking/afstemming met stakeholders, kennisverspreiding en valorisatiemechanismen en de bijdrage tot wetenschappelijke excellentie en multidimensionale impact in Vlaanderen. • Analyse en evaluatie van de rol, positie en toegevoegde waarde van VIB in federale, Europese en internationale beleidscontexten.	Beoordeling van toekomstplannen • Analyse en beoordeling van de toekomstplannen van VIB in termen van: ○ Strategie, doelstellingen, ambities, met bijzondere aandacht voor het bevorderen van onderzoek en valorisatie, internationale positionering en wetenschapscommunicatie. ○ Wetenschappelijke, economische, technologische, maatschappelijke en beleidsambities en voorgestelde paden naar impact, inclusief de verwachte bijdragen aan Vlaamse transitiegebieden (gezonde samenleving, slimme digitalisering, circulaire en koolstofarme economie) en Europese initiatieven (Horizon Europe, EU Biotech Act, IPCEI, etc.). ○ Toekomstige werking, beheer en opvolging door de Vlaamse overheid. ○ Financiële implicaties van de strategische plannen. • Toekomstplannen van VIB versus Vlaamse beleidsambities/ kennisbehoeften voor de toekomst. • Toekomstige rol, positie, bijdrage en meerwaarde van VIB ten aanzien van Vlaamse beleidsmakers, in het brede beleidskader en ten aanzien van andere actoren en/of beleidsinstrumenten (in

⁶ O&O&I staat voor onderzoek, ontwikkeling en innovatie.



Ex-postevaluatie (2021-2025/2026)	Ex-ante-evaluatie (2026/2027-2031)
Focus op de toegevoegde waarde voor Vlaanderen via internationale hefboomwerking, partnerschappen en talentontwikkeling. Werking, aansturing en governance - De werking, het beheer en de governance van VIB (zowel vanuit een intern als extern perspectief), met bijzondere aandacht voor de interne werking en organisatie, de governancestructuren en de opvolging door de Vlaamse overheid met betrekking tot het convenant 2022-2026. - Analyse van de relatie tussen VIB en haar doelgroepen en partners (in de brede zin van het woord), met aandacht voor rollen en verantwoordelijkheden, transparantie, efficiëntie, effectiviteit en verantwoording. - De impact/gevolgen van de veranderende maatschappelijke en beleidscontext op het functioneren, de organisatie en governance van VIB Resultaten, prestaties en impact - De kwantiteit en vooral kwaliteit en relevantie van de prestaties, resultaten en impact van VIB op diverse terreinen (wetenschappelijk, technologisch, economisch, maatschappelijk en beleidsmatig), in het licht van de missie en strategische doelstellingen zoals vastgelegd in het convenant 2022-2026 en in het Strategisch Plan 2022-2026, mede rekening houdend met de zich ontwikkelende onderzoeks- en beleidscontext. - Analyse en beoordeling van de resultaten, prestaties en impact in termen van hun bijdrage tot de Vlaamse, federale, Europese en internationale beleidskaders en hun doelstellingen	eerste instantie ten aanzien van onderzoek en innovatie, maar ook breder (over beleidsdomeinen heen en rekening houdend met alle opdrachten/taken)). - Voortbouwend op de SWOT (analyse) uit het ex-postgedeelte, m.a.w. hoe kunnen de zwaktes/sterkten worden weggewerkt/benut en hoe kunnen de geïdentificeerde opportuniteiten en uitdagingen worden gemaximaliseerd/omzeild? - Verwachte bijdrage aan de lokale, Vlaamse, federale, Europese en internationale beleidskaders en hun doelstellingen (prestaties, resultaten, impact, enz.).
Conclusie en aanbevelingen SWOT-analyse. Aanbevelingen voor VIB, de Vlaamse overheid en voor beiden.	



Om een onderbouwd antwoord te kunnen geven op de geïdentificeerde evaluatievragen, werd een mix van onderzoeksmethoden toegepast ('triangulatie'). Deze methoden werden gericht en in combinatie ingezet om de verschillende evaluatievragen te beantwoorden. Voor deze evaluatie werden de volgende methoden ingezet:

- Documentanalyse;
- Diepte-interviews;
- Een SWOT-analyse;
- Een plaatsbezoek en beoordeling (zowel ex post als ex ante) door een panel van internationale experts⁷;
- Bibliometrische, technometrische, innovatie- en maatschappelijke impactanalyse uitgevoerd door ECOOM⁸;
- Internationale benchmark met drie andere biotechnologische onderzoeksinstituten: European Molecular Biology Laboratory (EMBL), Heidelberg (Duitsland); Francis Crick Institute, Londen (Verenigd Koninkrijk) en Institut Pasteur, Parijs (Frankrijk).
- Toekomstgerichte beleidsworkshop georganiseerd met vertegenwoordigers van het Vlaamse beleidsniveau en belanghebbenden van VIB.

4. Conclusies van de evaluatie 2026 van VIB

A. Realisatie van de doelstellingen opgenomen in het VIB-convenant 2022-2026

De strategie en doelstellingen in de opeenvolgende VIB-convenanten zijn grotendeels ongewijzigd gebleven. De kernpijlers van VIB - onderzoek, valorisatie en ecosysteemontwikkeling - vormen nog steeds de basis van het convenant 2022-2026 en het grootste deel van de middelen die via het convenant aan VIB worden toegekend, wordt aan deze pijlers toegewezen. De nieuwe strategische doelstellingen in het convenant 2022-2026 in vergelijking met het vorige convenant, zijn voornamelijk geïntroduceerd om tegemoet te komen aan aanbevelingen uit de vorige evaluatie (van 2021) en om beter te kunnen inspelen op specifieke opkomende beleidsprioriteiten en/of op beleidsprioriteiten die belangrijker zijn geworden. Dit laatste vertaalt zich onder meer in de doelstelling om de samenwerking over institutionele grenzen heen te versterken en de verkokering te verminderen.

De grotere nadruk die de Vlaamse Regering 2024-2029 legt op valorisatie heeft VIB er niet toe verplicht haar koers te wijzigen, aangezien zowel de Vlaamse overheid als het instituut valorisatie van onderzoek al sinds de oprichting van VIB als een van de kerntaken van de instelling beschouwen.

B. Beleid en governance van VIB

• De institutionele governance van VIB

Uit onze analyse en gesprekken met stakeholders blijkt dat de governancestructuren van VIB effectief en professioneel functioneren. De raad van bestuur werkt op een goed georganiseerde manier, met duidelijke agenda's, een passende vergaderfrequentie en een gestructureerd onderscheid tussen besluitvormings- en informatiepunten. Vergaderingen bieden ruimte voor een open en constructief

⁷ Het expertenpanel bestond uit:

- Dr. Cécile Campagne, Institut Curie (Frankrijk);
- Prof. Jan Ellenberg, Science for Life Laboratory (SciLifeLab) (Zweden);
- Prof. Eileen Furlong, European Molecular Biology Laboratory (EMBL) Heidelberg (Duitsland)
- Prof. Luis Serrano, Centre for Genomic Regulation (CRG) (Spanje).

⁸ ECOOM is het Expertisecentrum voor Onderzoek en Ontwikkelingsmonitoring in Vlaanderen. Zie <https://www.ecoom.be>.



debat, terwijl de tijdsdruk wordt beheerd door een strikt agendabeheer en het inzetten van ad-hoc-werkgroepen of commissies om specifieke kwesties verder uit te werken. De samenstelling van de raad van bestuur wordt als passend beschouwd, met complementaire expertise die de kernpijlers van VIB afdekt, nl. onderzoek, valorisatie en ecosysteemontwikkeling. De voorzitter wordt alom gewaardeerd voor zijn duidelijke strategische leiding, en nieuwbenoemde leden melden een positief intakeproces.

De vernieuwing in 2022 van het leiderschap op executive niveau is succesvol verlopen. De benoeming van Christine Durinx als Algemeen Directeur, ter vervanging van één van de oprichters van VIB, werd vlot geïmplementeerd en breed gesteund door zowel interne als externe stakeholders. Haar aanwerving versterkte de expertise in de toepassing van AI in de biotechnologie en droeg bij tot een vernieuwde leiderschapsdynamiek naast de tweede Algemeen Directeur. Het internationaal expertenpanel uitte echter bezorgdheid over de concentratie van cruciale verantwoordelijkheden bij beide Algemeen Directeuren. Bij het wegvallen van één van hen is er momenteel wellicht onvoldoende structurele verankering of opvolgingscapaciteit om de taken van betrokkene op te vangen.

Ook de beperkte diversiteit in de bestuursorganen van VIB blijft een aandachtspunt. Ondanks de vooruitgang sinds de vorige evaluatie in het verbeteren van het genderevenwicht onder groepsleiders, blijven de functies van wetenschappelijke directeur binnen de onderzoekscentra voornamelijk ingevuld door mannen. VIB erkent dat er op het vlak van diversiteit binnen deze posities nog ruimte is voor vooruitgang.

- **Het beleid ten aanzien van en de governance van de onderzoeksopdracht van VIB**

Het management van de onderzoeksopdracht van VIB binnen negen thematische onderzoekscentra aan Vlaamse universiteiten wordt over het algemeen als sterk beschouwd en goed afgestemd op de missie van het uitvoeren van excellent strategisch basisonderzoek. Elk onderzoekscentrum wordt geleid door een wetenschappelijk directeur die verantwoordelijk is voor de wetenschappelijke strategie, de kwaliteit van het onderzoek, de rekrutering van groepsleiders (Principal Investigators (PI's)) en de coördinatie met het centrale management van VIB via het Directiecomité. De wetenschappelijke begeleiding van elk onderzoekscentrum wordt verder ondersteund door thematische adviesraden bestaande uit internationaal erkende experts.

Een belangrijke kracht van dit bestuursmodel is de combinatie van autonomie en verantwoordelijkheid. Groepsleiders beheren hun eigen onderzoeksteams en dragen tegelijkertijd bij tot de strategische doelstellingen van hun onderzoekscentrum en van VIB. Recente rekruteringsinspanningen hebben het systeem versterkt door de diversiteit en internationalisering onder PI's te vergroten, met inbegrip van een opmerkelijke stijging van het aantal vrouwelijke PI's. Een andere belangrijke troef is het strenge vijfjaarlijkse kader voor peer review, waarbij onafhankelijke internationale thematische evaluatieraden alle onderzoekscentra en onderzoeksgroepen beoordelen. Dit proces wordt door de stakeholders en de Vlaamse overheid algemeen erkend als een sterke stimulans voor wetenschappelijke excellentie en strategische middelentoewijzing.

Toch werden er enkele verbeterpunten vastgesteld. In het bijzonder de afwezigheid van buitenlandse wetenschappelijke directeurs werd door sommige geïnterviewden opgemerkt als een gemiste kans om de wereldwijde positie van VIB verder te versterken. Hoewel lokaal verankerd leiderschap een sterke link legt met het Vlaamse ecosysteem, biedt meer diversiteit in de nationaliteit van de groepsleiders ook kansen voor VIB. Factoren zoals beperkte financiële incentives en taalvereisten belemmeren de rekrutering van internationale kandidaten voor deze senior functies. Het aanpakken van deze barrières kan de pool van potentieel leiderschapstalent verbreden.



- **Het beleid en governance inzake kernfaciliteiten**

VIB heeft een sterk en gevestigd bestuursmodel voor onderzoeksinfrastructuur ontwikkeld via het VIB Technologies Programma, dat 14 kernfaciliteiten beheert die geavanceerde technologieën en gespecialiseerde expertise leveren aan zowel interne als externe gebruikers. De faciliteiten spelen een cruciale rol voor de onderzoeks- en innovatieactiviteiten van VIB. Ze ondersteunen meer dan 95% van de VIB-laboratoria en dragen bij aan een groot aantal publicaties, patenten en opleidingsactiviteiten.

Het model combineert centrale coördinatie met brede toegankelijkheid en werkt via een gedeeltelijk kostendekkend fee-for-service-systeem. Internationale erkenning, hoge gebruikerstevredenheid en de uitbreiding van diensten en personeel sinds 2021 onderstrepen de effectiviteit van deze aanpak. Een belangrijke kracht van dit governancemodel is het strategische en adaptieve karakter ervan. De oprichting van de nieuwe core facilities Single Cell Core en de Data Core⁹ toont het vermogen van VIB om in te spelen op opkomende technologische behoeften in de biowetenschappen en voor data-intensief onderzoek. Daarnaast speelt Tech Watch Core¹⁰ een belangrijke rol in het monitoren en valideren van nieuwe technologieën en in het versnellen van hun adoptie binnen het instituut.

Tegelijkertijd blijven er uitdagingen bestaan. De snelle groei van de infrastructuurportfolio heeft geleid tot hogere operationele en financiële vereisten, terwijl een aanzienlijk deel van de infrastructuurportfolio de komende jaren aan vernieuwing toe is. Het waarborgen van duurzame langetermijnfinanciering voor infrastructuurvernieuwing en het handhaven van de financiële gezondheid van de kernfaciliteiten zullen daarom belangrijke bestuursprioriteiten zijn voor de toekomst. In het bijzonder het internationaal expertenpanel benadrukte de dringende nood aan een meer uitgebreide en duurzame financiering van de kernfaciliteiten.

- **Het beleid en governance inzake innovation- en business**

VIB verbindt succesvol strategisch basisonderzoek met het Vlaamse ecosysteem om economische impact te genereren via patenten, start-ups, industriële samenwerkingen en het ter beschikking stellen van incubatorruimte. Haar Innovation & Business (I&B)-team organiseert tech transfer via vier units: Intellectual Property, Business Development, New Ventures en Discovery Sciences. Het matrixmodel waarbij alle vier de units per project betrokken zijn, de sterke samenwerkingsovereenkomsten met universiteiten en de toenemende professionalisering maken de aanpak van VIB op het gebied van technologieoverdracht onderscheidend en zeer effectief. Het unieke valorisatiemodel van VIB met haar focus op spin-offcreatie en katalysatoreffect op het “life sciences en biotech”-ecosysteem, wordt echter bedreigd aan het begin van de innovatiepijplijn, gelet op de structurele nood aan bijkomende proof-of-concept (PoC) financiering.

Biotope^{by VIB} werd gelanceerd als biotechincubatorprogramma en *early investor* voor biotech start-ups met IE¹¹ van buiten VIB. De VIB Agro-Incubator werd opgericht als een onderzoeksinfrastructuur met faciliteiten gericht op de valorisatie van plantenonderzoek en met de statutaire zetel van EMPHASIS, de Europese onderzoeksinfrastructuur voor plantenfenotypering, wat het alleen al in dat opzicht een cruciale site maakt. Zowel biotope^{by VIB} als de VIB Agro-Incubator zijn onmisbare elementen in het innovation- en businessbeleid van VIB. Binnen het volgende convenant kunnen nieuwe exploitatiemodellen voor de voortzetting en het beheer van zowel biotope^{by VIB} als de VIB Agro-

⁹ Single Cell Core heeft als doel hoogwaardige single cell workflows en expertise toegankelijk te maken voor elke onderzoeker door middel van end-to-end-diensten en training. Data Core, ondergebracht bij het onderzoekscentrum VIB.AI, biedt instituutbrede ondersteuning door onderzoekers te voorzien van de benodigde tools, infrastructuur en expertise voor databeheer en -analyse.

¹⁰ Tech Watch Core identificeert proactief veelbelovende nieuwe tools en platforms en ondersteunt de evaluatie en risicoreductie ervan door middel van experimentele validatie in speciale laboratoria.

¹¹ IE is de afkorting van intellectueel eigendom (of Intellectual Property - IP).



Incubator verkend worden, maar zelfs bij de transitie naar een alternatief exploitatiemodel zal basisfinanciering noodzakelijk blijven.

VIB is betrokken bij verschillende synergetische, interdisciplinaire onderzoeksinitiatieven met onderzoeks- en innovatieactoren in Vlaanderen, wat belangrijk wordt geacht vanuit het perspectief van het bereiken van de I&B-translatie- en valorisatiedoelstellingen. Potentiële verbeteringen zijn mogelijk door de verkenning van samenwerkingen te starten vanuit een meer holistische strategische dialoog op het niveau van de instituten (SOC's maar ook onafhankelijke onderzoeksinstituten) en clusterorganisaties (zoals Biovia). Meer missiegerichte translationele samenwerkingsprogramma's voor Vlaanderen, met voldoende aandacht voor vroege innovatie, zouden een strategischer kader kunnen bieden om het concurrentievoordeel voor Vlaanderen op het vlak van interdisciplinaire samenwerking te benutten.

C. Inkomsten en uitgaven van VIB

VIB werkt met een gediversifieerd financieringsmodel, waarbij de financiële middelen deels door VIB zelf en deels door de partneruniversiteiten worden beheerd. In de loop der tijd is het deel van de financiering dat door de partneruniversiteiten wordt beheerd langzamer gestegen dan het deel dat rechtstreeks door VIB wordt beheerd. Binnen deze financieringsstructuur blijft de toelage van de Vlaamse overheid die via het Departement WEWIS wordt toegekend aan VIB de belangrijkste afzonderlijke bron van inkomsten (goed voor 32% van de onderzoeksfinanciering en 38% van de volledige institutionele inkomsten in de huidige convenantsperiode). Gedurende de convenantsperiode is het relatieve aandeel van deze overheidstoelage in de totale inkomsten van VIB stabiel gebleven. Deze basisfinanciering van de overheid is van cruciaal belang omdat ze VIB in staat stelt experimentele en strategische activiteiten uit te voeren en omdat ze ook als hefboom fungeert voor het verwerven van bijkomende financiering.

Binnen het Vlaamse financieringskader wordt de convenantstoelage opgesplitst in een basistoelage en jaarlijkse investeringsmiddelen. Deze laatste zorgen echter voor administratieve complexiteit en onzekerheid. Zowel VIB als het Departement WEWIS geven aan voorstander te zijn van een structurele integratie van deze investeringsmiddelen in de basistoelage, met behoud van een duidelijke oormerking voor strategische doeleinden.

Competitieve internationale financiering, vooral via Horizon Europe, is steeds belangrijker geworden. VIB haalt heel wat onderzoeksfinanciering uit ERC¹² en MSCA¹³ en trad op als coördinator in drie van de 25 Horizon Europe-projecten waarin het participeerde (dus zonder ERC en MSCA). Tegelijkertijd blijft de groei van de industriële inkomsten binnen deze convenantsperiode relatief bescheiden.

Aan de uitgavenkant is de uitgavenstructuur van VIB stabiel en grotendeels gericht op het uitvoeren van onderzoek. De personeelskosten maken meer dan de helft van de kosten uit. De stijging van de kosten wordt voornamelijk veroorzaakt door stijgende personeelskosten. Het grootste deel van de middelen gaat rechtstreeks naar onderzoeksactiviteiten. Hetzelfde geldt voor de toewijzing van de toelage van het Departement WEWIS.

De evolutie van het personeelsbestand weerspiegelt deze focus op onderzoeksactiviteiten. Terwijl het aantal onderzoekers dominant blijft, wordt de sterkste groei waargenomen bij het personeel van de kernfaciliteiten en het ondersteunend personeel. Financiering en personeel zijn nog steeds

¹² De Europese Onderzoeksraad (ERC) ondersteunt onderzoekersgedreven grensverleggend onderzoek door middel van zeer competitieve subsidies die uitmuntende onderzoekers in staat stellen baanbrekende projecten uit te voeren.

¹³ Marie Skłodowska-Curie Actions (MSCA) zijn de fondsen van de Europese Commissie die onderzoeks- en innovatieprojecten ondersteunen om de carrière van toponderzoekers te stimuleren via mobiliteit en innovatieve doctorale en postdoctorale opleidingen.



geconcentreerd in de grootste onderzoekscentra en universiteiten, hoewel sommige kleinere onderzoekscentra een relatief grotere groei laten zien.

D. Prestaties, resultaten en impact van VIB

• VIB's KPI-prestaties en raamwerk voor monitoring

Elk van de 10 jaarlijkse of meerjaarlijkse KPI's opgenomen in het convenant, werd consequent gehaald of overtroffen, waardoor de prestaties de in het convenant vastgelegde verwachtingen overtroffen. Omdat alle meerjarige streefwaarden al in 2024 (in plaats van 2026) werden gehaald, zou men kunnen voorstellen om de streefwaarden verder te verhogen. Het nut hiervan werd echter sterk in twijfel getrokken tijdens interviews met stakeholders. Verschillende respondenten merkten op dat het verhogen van de doelen de toch al grote druk om excellentie te behouden nog verder zou opvoeren, waardoor onderzoekers nog meer onder druk zouden kunnen komen te staan.

Het raamwerk voor monitoring in het huidige convenant, gebaseerd op drie afzonderlijke sporen en zes dimensies, wordt door de geraadpleegde stakeholders (met name VIB, Departement WEWIS en bestuursleden) over het algemeen als nuttig en passend beschouwd. Het wordt belangrijk geacht dat de monitoring niet alleen gebaseerd is op kwantitatieve indicatoren, maar ook kwalitatieve rapportage en narratieve elementen omvat (zoals al het geval is), in lijn met de Vlaamse beleidsdoelstellingen op het vlak van O&O&I. Deze aanpak maakt de impact van activiteiten toegankelijker en begrijpelijker, ook voor een niet-gespecialiseerd publiek.

• Wetenschappelijke impact van VIB

De wetenschappelijke activiteit bij VIB (2005-2024), gemeten aan de hand van tijdschriftpublicaties, vertoont tot voor zeer recente jaren een duidelijk en ononderbroken groeipad. Na een piek in 2017 stabiliseert het aantal publicaties, met jaarlijks doorgaans meer dan 800 publicaties. Niettemin is de citatie-impact van VIB tegelijkertijd toegenomen en laat het een buitengewone prestatie zien. Dit wijst erop dat VIB zich gericht heeft op het produceren van meer zichtbare en impactvolle papers, wat op zijn beurt leidt tot een stabilisering van het aantal publicaties.

Volgens ECOOM kunnen uit deze bibliometrische analyse drie belangrijke conclusies worden getrokken:

- het profiel van de onderzoeksactiviteiten van VIB is stabiel over de beschouwde periode met een toenemend aantal papers in multidisciplinaire tijdschriften;
- de internationale samenwerking groeit gestaag;
- de citatiescores van VIB en haar verschillende onderzoekscentra en kernfaciliteiten weerspiegelen een uitstekend niveau van bibliometrische prestaties. De verhouding van de relatieve citatie-indicatoren in combinatie met de verdeling van papers over citatieklassen, bevestigt de zeer positieve en zeer succesvolle publicatiestrategie van het instituut.

De vergelijking met de negen Europese referentie-instituten in deze analyse laat zien dat VIB hetzelfde, of zelfs een hoger, niveau van uitzonderlijke prestaties bereikt.

• Beoordeling van valorisatie en kennisoverdracht

De technometrische analyse uitgevoerd door ECOOM van de patentportefeuille van VIB (2010-2024) laat een sterke technologische output zien met 411 toegekende patenten en 697 patentaanvragen. De patentactiviteit is over het algemeen toegenomen in de afgelopen 10 jaar, hoewel enkele schommelingen en recente dalingen deels te wijten zijn aan vertragingen in toekenningen. De overgrote meerderheid van de patenten zijn gezamenlijke aanvragen met internationale partners, wat het sterke samenwerkingsnetwerk van VIB benadrukt.



De meeste patenten zijn geconcentreerd in biotechnologie, farmaceutica en analyse van biologisch materiaal, die samen goed zijn voor ongeveer 80% van de portefeuille. Vergeleken met negen Europese referentie-instituten staat VIB op de derde plaats wat betreft het totaal aantal patentaanvragen bij het EOB, achter de Max Planck Society en Institut Pasteur. De citatie-impact van VIB-patenten is echter lager dan die van verschillende vergelijkbare instituten, wat duidt op relatief minder voorwaartse citaties. In het algemeen concludeert de analyse dat VIB een zeer zichtbare en competitieve Europese speler is op het gebied van biofarmaceutische patenten, met een sterke technologische voetafdruk en een belangrijke rol in biowetenschappelijke innovatie.

VIB heeft met succes een uniek model in Europa geïmplementeerd dat ontdekkingsgedreven levenswetenschappelijk onderzoek combineert met een sterke translatie en economische valorisatie. Dit model heeft aanzienlijke waarde gegenereerd voor het Vlaamse ecosysteem in levenswetenschappen door wetenschappelijke doorbraken tot maatschappelijke en economische impact te brengen. Stakeholders benadrukken dat het essentieel is om excellentie in strategisch basisonderzoek te behouden, aangezien economisch concurrentievermogen op lange termijn uiteindelijk afhangt van sterke ontdekkingsgedreven wetenschap. Veel geïnterviewden waarschuwen daarom voor het beperken van de rol van VIB tot hoofdzakelijk translationele activiteiten en benadrukken het belang van het behoud van institutionele en financiële voorwaarden voor doorbraakonderzoek. In plaats van onderzoeksexcellentie en economische valorisatie als concurrerende prioriteiten te beschouwen, bevelen stakeholders aan om de overheidsfinanciering te verhogen om beide missies tegelijk te versterken.

Een onderscheidend element van het valorisatiemodel van VIB is de oprichting van biotech spin-offs, wat zeer effectief is gebleken in het stimuleren van het Vlaamse biotech-ecosysteem en het aantrekken van kapitaal, talent en industriële partnerschappen. Sinds het begin van de convenantsperiode heeft VIB negen nieuwe bedrijven gelanceerd, ondanks een uitdagend Europees investeringsklimaat. De duurzaamheid van dit spin-offmodel wordt echter steeds meer bedreigd door de afnemende beschikbaarheid in Europa van biotech-investeringskapitaal in vroege en latere stadia. Als reactie hierop, heeft VIB bijgedragen tot het versterken van het financieringslandschap, onder meer door de oprichting van het Avante Biocapital Fund te ondersteunen om het tekort aan grootschalige investeringen in latere fasen aan te pakken. In de toekomst is het opportuun dat VIB en de Vlaamse overheid nieuwe publiek-private investeringsstrategieën verkennen en instrumenten zoals het Flanders Future Tech Fund (FFTF) deels heroriënteren om biotech-innovatie in een vroeg proof-of-conceptstadium beter te ondersteunen.

Op het vlak van ondersteuning van het ondernemingsecosysteem is biotope^{by VIB} zeer succesvol gebleken, met een pre-seed durfkapitaalfonds van € 4,5 miljoen dat werd opgehaald en een tweede dat werd voortgezet voor een *final close* van € 9 miljoen. De toegevoegde waarde van het incubatorprogramma ligt echter ook in het opbouwen van internationale netwerken en zichtbaarheid voor VIB als geheel. Tijdens deze convenantsperiode realiseerde VIB een verdere stijging van de industriële inkomsten via bedrijfsontwikkelingsactiviteiten, en dit via de verschillende inkomstenstromen uit bedrijfsontwikkeling: inkomsten uit diensten, licentie-inkomsten en O&O-samenwerkingen.

Tegelijk met het ondernemen van strategische acties om het kenmerkende element van de creatie van biotechnologische spin-offs binnen haar unieke valorisatiemodel te vrijwaren en te versterken, kan VIB blijven verkennen hoe samenwerkingen met grote (buitenlandse) farmaceutische bedrijven verder kunnen worden uitgebouwd. Dit kan de internationale zichtbaarheid en de economische impact van VIB verder vergroten. Dit zou de positie van Vlaanderen als toonaangevende hub in levenswetenschappen en biotechnologie kunnen versterken.



- **Beleidsmatige en maatschappelijke impact van VIB**

De activiteiten van VIB zijn sterk afgestemd op het Vlaamse en Europese wetenschaps-, innovatie- en economisch beleid. VIB draagt ook bij tot bredere maatschappelijke doelstellingen, waaronder initiatieven voor wetenschapscommunicatie en de doelstellingen van de Vijfde Vlaamse Strategie Duurzame Ontwikkeling zoals gezondheid, duurzame landbouw, innovatie en partnerschappen. Op Europees niveau sluiten de activiteiten van VIB aan bij belangrijke beleidsinitiatieven op het gebied van biotechnologie, bio-economie, levenswetenschappen en Europees concurrentievermogen. Tijdens de convenantsperiode versterkte VIB haar rol als brug tussen wetenschappelijk onderzoek, het Vlaamse economische en maatschappelijke ecosysteem en het beleid. VIB heeft een belangrijke rol gespeeld in het vormgeven van beleidsagenda's en regelgevende kaders in de biotechnologie op Vlaams, nationaal en EU-niveau. Voorbeelden hiervan zijn bijdragen aan de wetgeving rond ingeperkt gebruik van ggo's¹⁴ en pathogenen en biobanken, strategieën rond biotechnologie voor defensie, initiatieven rond biomanufacturing en discussies op EU-niveau zoals de Biotech Act I en II en de NGT-regulering (New Genomic Techniques).

Hoewel VIB effectief een kloof vult tussen wetenschap (en valorisatie) en beleid in het Vlaamse ecosysteem van de levenswetenschappen, stellen stakeholders voor om deze verbindende rol explicieter en structureler te verankeren. Daarbij benadrukken zij dat VIB haar onafhankelijke positie moet behouden en niet mag evolueren naar een lobby- of politieke organisatie.

VIB genereert een aanzienlijke maatschappelijke impact door haar onderzoeks- en innovatieactiviteiten, in het bijzonder door bij te dragen aan oplossingen voor grote maatschappelijke uitdagingen die gekoppeld zijn aan de Sustainable Development Goals (SDG's). De impact wordt geïllustreerd aan de hand van best practices die worden belicht in het VIB-Zelfevaluatie-rapport 2021-2025, waaronder 13 voorbeelden met betrekking tot human health en 10 met betrekking tot planetary health.

Een belangrijk instrument voor het creëren van maatschappelijke impact is het “VIB Grand Challenges Programma” (GCP), dat zich toelegt op omgekeerd translationeel onderzoek gericht op het aanpakken van grote on vervulde maatschappelijke behoeften. Het GCP brengt wetenschappers, klinici, translationele experts en eindgebruikers samen om samen oplossingen te ontwikkelen op gebieden als gezondheid, landbouw en klimaat. Tijdens de convenantperiode is het programma uitgebreid tot een portfolio van 16 projecten die bijdragen aan SDG's zoals 'Geen honger' (SDG2), 'Goede gezondheid en welzijn' (SDG3) en 'Klimaatactie' (SDG13).

Het programma introduceerde gestructureerde impact-roadmaps die de maatschappelijke impacttrajecten over een langere termijn schetsen en de concrete implementatieroutes naar eindgebruikers in kaart brengen. Naast het initiëren van individuele projecten versterkte het GCP de samenwerking tussen VIB-onderzoeksgroepen, Vlaamse onderzoeksinstituten, klinici en externe partners, terwijl onderzoekers worden aangemoedigd om eindgebruikersperspectieven te integreren.

VIB professionaliseerde ook haar inspanningen op het vlak van wetenschapscommunicatie om haar internationale zichtbaarheid te verhogen, het publiek te betrekken bij wetenschap en jongeren aan te moedigen om een opleiding en carrière in (levens)wetenschappen te kiezen.

Toekomstige verbeteringen zijn onder andere het systematischer gebruik van GCP-methodologieën om de maatschappelijke impact van VIB te monitoren en om te communiceren, en voor het ontwikkelen van communicatiestrategieën die het vertrouwen van het publiek in en de acceptatie van biotechnologie versterken. Daarnaast heeft VIB haar duurzaamheidsinspanningen versterkt door een

¹⁴ Ggo's zijn genetisch gemodificeerde organismen.



duurzaamheidscoördinator aan te stellen, duurzaamheidsinitiatieven in laboratoria te implementeren en zich voor te bereiden op toekomstige duurzaamheidsnormen bij de financiering van onderzoek.

E. Benchmark

Als onderdeel van deze evaluatie werd de werking van VIB internationaal vergeleken met die van drie gelijkaardige onderzoeksinstituten in de levenswetenschappen: European Molecular Biology Laboratory (EMBL, Duitsland), Francis Crick Institute (The Crick, Verenigd Koninkrijk) en Institut Pasteur (Frankrijk). De selectie van de benchmarkinstituten gebeurde in overleg met de evaluatiestuurgroep en is o.a. gebaseerd op volgende criteria: vergelijkbaarheid van de missie, activiteiten, onderzoeksdomeinen, strategie, omvang, en beschikbare infrastructuur.

- De vier onderzochte instituten - VIB, The Crick, Institut Pasteur en EMBL - verschillen in belangrijke mate in hun organisatorische opzet en geografische spreiding. Waar The Crick en Institut Pasteur hun activiteiten centraliseren op één campus, respectievelijk in Londen en Parijs, werkt VIB volgens een uitgesproken gedecentraliseerd model met onderzoekscentra verspreid over vier Vlaamse universiteiten. EMBL neemt een unieke positie in als intergouvernementele organisatie met meerdere vestigingen verspreid over Europa. Ook op organisatorisch vlak zijn er verschillen: The Crick wijkt af van klassieke structuren door te werken met zogenaamde *'interest groups'*, die samenwerking over onderzoeksgroepen heen stimuleren, in tegenstelling tot de meer traditionele indelingen in onderzoekscentra, -units of -departementen bij de andere instituten.
- Hoewel alle instellingen actief zijn binnen de brede levenswetenschappen, legt Institut Pasteur een duidelijke nadruk op infectieziekten. Wat interdisciplinariteit betreft, nemen The Crick en EMBL een voortrekkersrol op door middel van horizontale thema's die de verticaal georganiseerde onderzoeksunits verbinden en zo onderzoek op het snijvlak van disciplines bevorderen. Bij Institut Pasteur ontstaat dergelijke kruisbestuiving eerder organisch, voortkomend uit de hybride aard van de organisatie. Op het vlak van artificiële intelligentie staat VIB momenteel operationeel het verst, terwijl EMBL ter zake een sterke strategische visie heeft ontwikkeld. The Crick en Institut Pasteur bevinden zich nog in een vroege, verkennende fase van transversale AI-integratie.
- Een belangrijke sterkte van VIB ligt in de doorgedreven integratie van innovation- en businessactiviteiten, die binnen de organisatie een centrale plaats innemen en als voorbeeld dienen voor de andere instituten. Zowel The Crick als Institut Pasteur evolueren in de richting van een dergelijk geïntegreerd model, al werd VIB op dit vlak door de geïnterviewde vertegenwoordigers van de benchmarkinstellingen als meer matuur bestempeld. Tegelijk is er voor VIB ruimte om verder te groeien in structurele, pre-competitieve samenwerking met industriële partners, waarbij de aanpak van EMBL als inspiratie kan dienen. EMBL beheert verschillende pre-competitieve samenwerkingsprogramma's met het industriële ecosysteem, zoals het EMBL Corporate Partnership Programme (CCP) rond verschillende strategische samenwerkingen, het EMBL-EBI Industry Programme rond industriële bio-informatica, het Open Targets-partnerschap rond de prioritering van therapeutische doelwitten voor geneesmiddelenontwikkeling, en het Agri-Tech Partnership rond geavanceerde landbouwtechnologieën.
- De organisatie van technologieplatformen en kernfaciliteiten vormt een ander onderscheidend element. Waar deze bij de andere instituten doorgaans gecentraliseerd zijn, hanteert VIB een netwerkmodel dat meer servicegericht en extern georiënteerd is. Dit model faciliteert sterke



interacties met spin-offs en bedrijven en ondersteunt zo translatie en toepassing van onderzoek. Bovendien biedt VIB meer ontwikkelde carrièrepaden voor gespecialiseerde profielen binnen deze platformen, wat een competitief voordeel vormt. De technologieplatformen worden bij alle benchmarkinstituten gefinancierd vanuit de basisfinanciering.

- Op het vlak van financiering vertonen VIB, EMBL en The Crick vergelijkbare aandelen basisfinanciering vanuit de overheid, terwijl dit aandeel bij Institut Pasteur aanzienlijk lager ligt. VIB onderscheidt zich verder door een relatief groot aandeel industriële inkomsten en sterke prestaties in competitieve en Europese financiering. Daartegenover staat dat filantropische middelen bij VIB minder ontwikkeld zijn dan bij de andere instituten, terwijl deze elders — met name in de Angelsaksische context — een belangrijke rol spelen in de financieringsmix.
- Wat betreft wetenschappelijke resultaten, heeft VIB over de periode 2015-2022 het hoogste aantal publicaties en citaties van de vier onderzochte instellingen. Zelfs wanneer enkel de twaalf belangrijkste disciplines van VIB worden meegenomen, blijven deze aantallen opvallend hoog in vergelijking met de benchmarkinstituten.
- Wat betreft technologische resultaten, ligt het aantal patentaanvragen van VIB bij EPO over de periode 2010-2019 duidelijk hoger dan dat van de benchmarkinstituten EMBL en The Crick. Als men naar de impact van patentaanvragen kijkt, gemeten aan de hand van verschillende indicatoren die het aantal forward-citaties naar patenten in rekening brengen, dan zien we dat de patenten van EMBL en Institut Pasteur, wel een grotere impact hebben dan de patenten van VIB.
- Wat betreft economische resultaten, zoals het aantal industriële partners en gecreëerde spin-offs, profileert VIB zich het sterkst in vergelijking met de benchmarkinstituten. Dit wordt bevestigd tijdens de benchmarkinterviews, waaruit blijkt dat VIB vanuit Europees perspectief als goede praktijk voor translatie- en valorisatiebeleid wordt bekeken.
- Op het vlak van initiatieven gericht op het bevorderen van sociaal-maatschappelijke impact zijn VIB en de benchmarkinstituten vergelijkbaar, zij het dat VIB met het Grand Challenges Programma (GCP) een troef heeft om het gegeven van publieke acceptatie verder structureel uit te diepen. Het GCP kan immers aangewend worden als een instrument voor het uitwerken van prevalorisatietrajecten die co-creatie en co-design met eindgebruikers en stakeholders centraal stellen, en op deze manier geïntegreerd kunnen worden in verdere valorisatiestrategieën.
- Wat betreft de monitoring van prestaties, worden ook de benchmarkinstituten geëvalueerd door hun financierende overheden. Wanneer we kijken naar de methode van monitoring en evaluatie, valt op dat bij de benchmarkinstellingen in eerste instantie gebruik gemaakt wordt van (substantiële, eerder kwalitatieve) meerjarige (peer review) evaluaties eerder dan monitoring op het vlak van jaarlijks te behalen kwantitatieve KPI's. Bij VIB gebeurt monitoring zowel kwalitatief als via meerjarige KPI's, en is er ook een meerjarige evaluatie met peer review (aangevuld met een specifieke evaluatie per onderzoekscentrum).
- Zowel VIB als de benchmarkinstituten zien twee kritieke uitdagingen voor de toekomst: de afname van zowel publieke als private middelen (vandaar de zoektocht naar meer inkomsten uit filantropische hoek), en daarbij ook het bewaken van basisfinanciering voor risicovol nieuwsgierigheidsgedreven onderzoek dat tot doorbraken kan leiden, en het integreren van AI, dat zowel een opportuniteit als uitdaging is.

Samenvattend positioneert VIB zich als een sterk performante en mature organisatie, met bijzondere sterktes in technologietransfer, AI-integratie en de koppeling tussen onderzoek en toepassing. Tegelijk liggen er opportuniteiten in het verder uitbouwen van internationale en precompetitieve samenwerkingen met industrie, het versterken van klinische partnerschappen en het diversifiëren van



financieringsbronnen. Cruciaal blijft evenwel het belang van stabiele publieke basisfinanciering als fundament voor excellent, nieuwsgierigheidsgedreven onderzoek.

F. Ontwerp Strategisch Plan 2027-2031 van VIB

• Visie, strategische doelstellingen en monitoringkader

VIB heeft in haar ontwerp van strategisch plan 2027-2031 haar missie geherformuleerd ten opzichte van de huidige missie, maar de inhoud blijft grotendeels ongewijzigd. De herziene formulering legt echter meer nadruk op de drie kernpijlers van VIB's activiteiten en benadrukt hun complementariteit, waarbij de focus wordt gelegd op het feit dat ze elkaar wederzijds versterken in plaats van dat ze afzonderlijke prioriteiten vormen. VIB wil ook de 10 strategische doelstellingen uit het convenant 2022-2026 ongewijzigd handhaven. Dit is niet verwonderlijk, gelet op het *high-level* karakter ervan en de grote mate van overeenstemming met de doelstellingen uit het vorige convenant.

VIB verzoekt om handhaving van het monitoringkader met drie niveaus en zes dimensies. Het gebruik van kwantitatieve KPI's dient in grote lijnen ongewijzigd te blijven in de volgende convenantsperiode. VIB adviseert het aantal of de ambitie van kwantitatieve performantie-indicatoren niet te verhogen. Hoewel het algemene KPI-raamwerk stabiel moet blijven, wordt een rationalisatie van de bestaande KPI's voorgesteld. De *"best practices"*-rapporten moeten ook worden gehandhaafd omdat ze waardevolle illustraties geven van de wetenschappelijke, maatschappelijke en economische impact van VIB. VIB stelt echter een grotere flexibiliteit voor bij de selectie van de te belichten praktijken, zodat redactionele keuzes kunnen worden gemaakt op basis van relevantie en de mogelijkheid van zinvolle vervolgrapportage.

• VIB-Wetenschapsbeleid voor 2027-2031

Een centrale prioriteit in het wetenschapsbeleid van VIB is blijven investeren in AI en computationele biologie. Datagedreven en AI-gebaseerde benaderingen zullen steeds meer ingebed worden in alle onderzoeksdomeinen van VIB. In deze context wil VIB het strategisch plan VIB.AI volledig implementeren en het programma uitbreiden van drie naar acht hoofdonderzoekers (PI's). Tegelijkertijd zal VIB haar *"human-first"*-onderzoeksstrategie verder ontwikkelen en de integratie van klinische gegevens en patiëntstalen in biomedisch onderzoek versterken. Nauwere samenwerking met universitaire en regionale ziekenhuizen zal worden bevorderd door middel van gezamenlijke academisch-klinische aanstellingen en speciale carrièrepaden voor clinicus-onderzoekers.

Om baanbrekende innovatie te stimuleren, zal VIB de samenwerking rond strategisch gedefinieerde onderzoeksthema's tussen centra stimuleren. Wetenschappers zullen gezamenlijk transversale onderwerpen identificeren en samenwerkingsprojecten ontwikkelen onder leiding van aangewezen themeleiders die verantwoordelijk zijn voor coördinatie en mijlpaalbewaking. De samenwerking zal ook structureel worden versterkt door middel van co-geaffilieerde PI-benoemingen, waardoor groepsleiders kunnen deelnemen aan de onderzoeksgemeenschap van een tweede VIB-onderzoekscentrum zodat wederzijdse wetenschappelijke voordelen kunnen worden gerealiseerd.

Blijvende excellentie in onderzoek vereist ook stabiele financiële ondersteuning. VIB pleit daarom voor een sterke basistoelage per hoofdonderzoeker, afgestemd op internationale normen, die de toenemende kosten weerspiegelt die gepaard gaan met geavanceerde onderzoeksbenaderingen zoals omics-technologieën¹⁵, *human-first*-strategieën, cryo-elektronenmicroscopie en geavanceerde modelsystemen. Tegelijkertijd streeft het instituut naar een bredere deelname aan internationale financieringsprogramma's gericht op concurrentievermogen en innovatie, waaronder

¹⁵ Omics verwijst naar verschillende onderzoeksgebieden in de biologie en genetika die complete sets van biologische moleculen bestuderen.



samenwerkingsprojecten in het kader van Horizon Europe-programma van de EU. Een onlangs aangestelde Innovation Grants Manager zal een sleutelrol spelen bij het identificeren van kansen en het coördineren van strategische internationale consortia.

Tot slot benadrukt VIB het belang van het aantrekken van talent en het ontwikkelen van leiderschap. Om de internationale aanwerving te versterken, pleit het instituut ervoor om de huidige taaleis voor onderzoekers wat betreft het Nederlands, binnen vijf jaar te herzien van B2- naar B1-niveau¹⁶. Intern zal VIB ook investeren in leiderschapsontwikkeling voor groepsleiders, het uitbreiden van de pool van potentiële kandidaten voor posities als onderzoekscentrumdirecteur en het ondersteunen van langetermijnbehoud van talent. Deze aanpak zal de veerkracht van de instelling vergroten en zorgen voor continuïteit in leiderschap in gevallen waar onverwachte overgangen plaatsvinden.

- **VIB-Technologiebeleid voor 2027-2031**

Sinds 2012 werken de kernfaciliteiten van VIB binnen een uniform kader dat geïntegreerde, technologie-overschrijdende diensten levert aan de gemeenschap binnen het domein van de levenswetenschappen. Om dit model in stand te houden, streeft VIB naar stabiele operationele financiering via de toelage van het Departement WEWIS, waarbij kernfaciliteiten worden erkend als een belangrijke factor voor wetenschappelijke excellentie. Het programma zal verder prioriteit geven aan de ontwikkeling van geïntegreerde cross-technologische werkprocessen die naadloze *end-to-end*-onderzoeksprocessen ondersteunen. Daarnaast zal VIB de automatisering uitbreiden en AI-gestuurde tools integreren om de efficiëntie, reproduceerbaarheid en analytische mogelijkheden te verbeteren. Tot slot zal de uitbreiding van satellietfaciliteiten in Antwerpen en Brussel hun integratie met lokale onderzoeksinfrastructuren versterken en meer wendbare ondersteuning voor onderzoekers mogelijk maken.

- **Innovation en business-strategie van VIB voor 2027-2031**

VIB's innovation en business-strategie voor 2027-2031 heeft als doel de Vlaamse en Europese concurrentiekracht in biotechnologie te versterken door VIB's katalysatorrol in het ecosysteem van de levenswetenschappen te versterken en de translatie van wetenschappelijke ontdekkingen naar maatschappelijke en economische impact te versnellen.

Voortbouwend op het succes van de vorige cyclus, zal VIB belangrijke innovatie-infrastructuren handhaven en waar nodig renoveren, waaronder bio-incubatoren in Ghent Tech Lane en de VIB Agro-Incubator. VIB ijvert ook voor de ontwikkeling van een kleinschalige ATMP¹⁷-pilootinfrastructuur om vroege productierisico's voor nieuwe biotherapeutica te verminderen. Tegelijkertijd zal VIB ondernemerschap blijven stimuleren via programma's zoals biotope^{by VIB} en de nieuwe VIB.NxT academy, terwijl het biotech-investeringslandschap wordt versterkt via initiatieven zoals Avante Capital, de voortzetting van V-Bio Ventures, en het verkennen van *fund-of-fund*-strategieën voor biotechfinanciering in een vroeg stadium. Zoals vermeld in de innovation en business-strategie 2027-2031 van VIB, en gekoppeld aan de toekomstvisie van het Departement WEWIS, moet de verdere governance van de VIB Agro-Incubator en biotope^{by VIB} worden onderzocht met het oog op het definiëren van geoptimaliseerde exploitatiemodellen.

¹⁶ De vraag naar minder strikte taaleisen voor onderzoekers voor wat betreft het Nederlands, werd ook al eerder door andere Vlaamse onderzoeksinstituten geformuleerd. Zo hebben de Vlaamse Wetenschappelijke Instellingen (VWI's) in hun Memorandum uit 2024 een gelijkaardige vraag gesteld. Zie <https://www.vlaanderen.be/publicaties/prioriteiten-vlaamse-wetenschappelijke-instellingen-2024-2029><https://www.vlaanderen.be/inbo/nieuwsbrief-juli-2024/memorandum-vlaamse-wetenschappelijke-instellingen-prioriteiten-voor-2024-2029/>.

¹⁷ ATMP is de afkorting van Advanced Therapy Medicinal Products.



Internationale zichtbaarheid en inkomende investeringen zullen gepromoot worden via wereldwijde partnerschappen, biotechevenementen en samenwerking met organisaties zoals Flanders Investment & Trade (FIT) en Biovia. Als aanvulling op deze ecosysteeminspanningen, zal VIB haar beleidsadvies op Vlaams, Belgisch en Europees niveau intensifiëren rond belangrijke thema's zoals wetenschapsfinanciering, toegang tot klinische stalen en gezondheidsgegevens, regulering van nieuwe genomische technieken in de landbouw, kaders voor dierenonderzoek, kennisveiligheid en de rol van biotechnologie binnen maatschappelijke veerkracht, strategische autonomie en defensie. Suggesties met betrekking tot de structurering van haar rol als *interface* tussen wetenschap en beleid, zowel intern als ten opzichte van het grotere ecosysteem in Vlaanderen, moeten worden meegenomen in de ambitieuze intensivering van het beleidsadvies.

Intern zal VIB haar wetenschappelijke translatiecapaciteiten verder versterken door een uitgebreide I&B-ondersteuning, meer proof-of-concept-financiering, een sterker engagement met de industrie en investeerders, en versterking van operationele capaciteiten zoals Contracts & Alliance managementfuncties, en de integratie van AI en digitale tools in innovatie en interne I&B-processen. Een nieuwe AI.Studio zal helpen bij het identificeren en ontwikkelen van veelbelovende AI- en datagestuurde projecten binnen samenwerkingsverbanden of spin-offs. Vooral de interne integratie van AI en digitale instrumenten en de nieuwe AI.Studio, betreffen innovatieve, cruciale verbeteringen, waarvoor substantiële interne middelen nodig zullen zijn om een hefboomeffect te creëren voor de operationalisering van de I&B-strategie.

Tot slot zal het Grand Challenges Programma worden verfijnd om de maatschappelijke impact te vergroten, met name door reeds eerder in het projectontwerp de inbreng van stakeholders op te nemen en de resultaten af te stemmen op de Duurzame Ontwikkelingsdoelen.

- **Financieel plan 2027-2031**

VIB ontwikkelde een financieel plan op basis van haar beoogde institutionele prioriteiten ("toekomstbestendig" scenario), dat een gefaseerde verhoging van de middelen tegen 2031 met ongeveer 33% inhoudt ten opzichte van de voorziene convenantfinanciering voor 2026. Dit scenario, samen met een status-quo-scenario, presenteert een duidelijke verdeling van de convenantfinanciering over de verschillende pijlers van haar activiteiten. In alle gevallen wordt ook goed uitgelegd waarom de voorgestelde herschikkingen worden voorgesteld.

VIB stelt dat de gevraagde bijkomende basisfinanciering noodzakelijk is om de huidige onderzoeksoutput, internationale competitiviteit en wetenschappelijke excellentie te behouden. Stijgende kosten en een toenemende concurrentie voor externe financiering zetten de bestaande werking onder druk. Daarnaast wil VIB met een beperkte uitbreiding van de onderzoekscapaciteit in microbiologie, AI en computationele biologie de Vlaamse biotechsector verder versterken. Ook het internationaal expertenpanel wijst op een structurele onderfinanciering en beschouwt de gevraagde verhoging als nauwelijks voldoende om de onderfinanciering aan te pakken.

Het ontwerp Strategisch Plan 2027-2031 bevat echter onvoldoende inzicht in de financiële en organisatorische gevolgen van deze investeringen. Een geïntegreerd overzicht van de verwachte inkomsten, uitgaven en evolutie van andere financieringsbronnen ontbreekt, waardoor de haalbaarheid van het plan, evenals de (verwachte) hefboomwerking en impact van de bijkomende convenantsmiddelen moeilijk te beoordelen zijn.

- **Visie over de toekomst van VIB opgesteld door het Departement WEWIS**

Het Departement WEWIS stelde een visiedocument op over de toekomstige rol van VIB binnen het Vlaamse onderzoeks- en beleidslandschap.

VIB wordt steeds vaker gevraagd om deskundige input te leveren voor het Vlaamse, Belgische en EU-beleid inzake biotechnologie, maar het kan niet de volledige biotechnologische of farmaceutische



industrie vertegenwoordigen. Om de groeiende beleidsvragen te stroomlijnen, stelt het Departement WEWIS een meer gecoördineerd proces voor om input te verzamelen voor het biotechbeleid, mogelijk met inbegrip van een verbindingsrol (*liaison*) voor wetenschap en beleid binnen VIB. In het algemeen lijkt het Departement WEWIS aldus te pleiten voor een meer gestructureerde en duurzame manier om VIB en de bredere biotechsector te betrekken bij de beleidsvorming, terwijl de druk op het VIB-leiderschap wordt verminderd en de coördinatie met de overheid wordt verbeterd.

Op het vlak van biomanufacturing onderzocht een haalbaarheidsstudie in 2024-2025 van VIB een cGMP-pilootfabriek in Gent, en Vlaanderen overweegt een bredere ATMP-gerichte biomanufacturinghub om haar strategische positie te versterken. Dit initiatief sluit aan bij Europese plannen om ATMP-expertisecentra te ontwikkelen volgens het Draghi-rapport over het Europese concurrentievermogen¹⁸ en zou ook defensiegerelateerde medische toepassingen kunnen ondersteunen. Een biomanufacturingfaciliteit in Vlaanderen zou strategische meerwaarde kunnen opleveren en het voorstel moet in 2026 samen met VIB en andere stakeholders verder ontwikkeld worden als onderdeel van een bredere strategie voor biotechnologie en biomanufacturing in Vlaanderen.

Binnen de Vlaamse Innovatie- en Industriestrategie voor Veiligheid en Defensie (VISD) werd een programmamanager aangesteld worden bij VIB om het biotech-defensie ecosysteem te coördineren in nauwe samenwerking met het Departement WEWIS. In de toekomst zal een sterke verbinding tussen betreffende programmamanager van VIB en de overkoepelende programmadirecteur van het Departement WEWIS essentieel zijn.

Digitale biotechnologie-initiatieven breiden zich ook uit door de implementatie van de European Health Data Space (EHDS), de Genome Data Infrastructure (GDI) en de verdere ontwikkeling van VIB.AI. Wat VIB.AI betreft, is het nieuwe onderzoekscentrum dat onder het vorige convenant werd opgestart zeer succesvol gebleken en moet het nu verder worden geïntegreerd in de algemene activiteiten van VIB.

VIB speelt een belangrijke rol in Europese onderzoeksinfrastructuren, met inbegrip van de coördinatie van EMPHASIS dat gehuisvest is in de VIB Agro-Incubator, die zal evolueren naar een onafhankelijke juridische entiteit (ERIC)¹⁹. Er zullen nieuwe overeenkomsten moeten worden gesloten tussen VIB, de VIB Agro-Incubator, de Vlaamse overheid en de ERIC.

Er zijn beleidsdiscussies aan de gang over de langetermijnfinanciering en het bestuur van incubatoren en acceleratoren zoals de VIB Agro-Incubator en biotope^{by VIB}. Een belangrijke beleidsvraag vanuit het Departement WEWIS blijft of het runnen van start-up-centra en incubatieprogramma's een kerntaak van een SOC moet zijn, en of dergelijke activiteiten gefinancierd moeten blijven worden via onderzoeksfinanciering van het Departement WEWIS.

Tot slot moet de toekomstige samenwerking tussen de vier SOC's - Flanders Make, VITO, imec en VIB - en de industrie worden versterkt. Hierbij kan verwezen worden naar de reeds ondertekende engagementsverklaring ter zake. Ook moeten strikte onderzoeksevaluaties om wetenschappelijke excellentie te garanderen, gehandhaafd blijven.

¹⁸ Zie https://commission.europa.eu/topics/competitiveness/draghi-report_en.

¹⁹ ERIC is de afkorting van European Research Infrastructure Consortium. Zie https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-research-and-innovation/our-digital-future/european-research-infrastructures/eric_en.



5. SWOT

Sterke punten	Zwakke punten
• Integratie van een kritische massa van internationaal erkende wetenschappelijke excellentie, hoogkwalitatieve technologieplatformen en gespecialiseerde expertise in valorisatie binnen één organisatie, waardoor synergetische effecten ontstaan (de som is groter dan de drie delen) en strategische kansen snel kunnen worden benut. • Sterk institutioneel leiderschap binnen VIB, met de Algemeen Directeurs, de raad van bestuur en het Directiecomité die een duidelijke strategische richting geven met een sterke focus op excellentie, door te investeren in mensen, technologie en infrastructuur. • Hoogwaardige training en coaching voor beginnende onderzoekers, die hen voorbereiden op een succesvolle carrière in zowel de academische wereld als de industrie buiten VIB. • Sterke hefboomwerking van duurzame basisfinanciering van het Departement WEWIS door het succesvol aantrekken van competitieve externe financiering en samenwerking met de industrie. • Vertrouwde en centrale partner binnen het Vlaamse ecosysteem, die optreedt als een belangrijke verbinder/hub in het regionale biotech-ecosysteem. • Interdisciplinaire en collaboratieve omgeving met sterke interne samenwerking en (inter)nationale partnerschappen.	• Versnipperde administratieve structuren als gevolg van de gedecentraliseerde opzet van VIB in onderzoekscentra en het VIB-hoofdkantoor verhogen de overheadkosten en verminderen de efficiëntie. Ze leiden ook tot gemiste kansen inzake interactie tussen het VIB-hoofdkantoor en de decentrale onderzoekscentra. • Beperkte diversiteit op het niveau van de directeurs van de VIB-onderzoekscentra. • Zorgen over werkdruk en welzijn als negatief neveneffect van de sterke focus op excellentie. • Sterke concentratie van cruciale VIB-activiteiten bij de twee Algemeen Directeurs creëert een aanzienlijke afhankelijkheid en vormt een risico voor de continuïteit en robuustheid van de organisatie. • Concurrentienadeel in de wereldwijde competitie voor talent, vooral voor leidinggevende functies. Regelgevende taalcertificatievereisten werpen extra barrières op. • Er bestaan structurele asymmetrieën tussen onderzoekscentra. Verschillen in schaal, technologische infrastructuur en administratieve capaciteit vereisen voortdurende aandacht om gelijke toegang tot ondersteuningsmechanismen te garanderen en om voldoende kritische massa in onderzoekscapaciteiten te behouden.



Kansen	Bedreigingen
• De snelle vooruitgang van kunstmatige intelligentie en datagestuurde wetenschap verandert het landschap van de biowetenschappen. De uitbreiding van computationele biologie en machinaal leren creëert aanzienlijke kansen om wetenschappelijke ontdekkingen te versnellen en de translatie van onderzoek naar praktische toepassingen te vergemakkelijken. • Het Grand Challenges Programma verder versterken door de samenwerking met andere instellingen te verbeteren, de methodieken van het programma binnen VIB ruimer te extrapoleren, waardoor de inbedding van het Programma wordt versterkt en de zichtbaarheid van het Programma wordt vergroot. • Interdisciplinaire doorbraken die ontstaan op het snijvlak van meerdere disciplines vereisen een geïntegreerde en gecoördineerde aanpak. Het uitbreiden van samenwerkingsverbanden buiten het traditionele biotechnologische domein (bv. informatica, chemie, medische technologie, defensie) kan nieuwe innovatietrajecten ontsluiten en financieringsmogelijkheden diversifiëren. • Bijkomende opportuniteiten inzake externe onderzoeksfinanciering door verder te diversifiëren en strategisch in te zetten op verschillende financieringskanalen van de Europese Commissie (zoals pijler II, het EIC, CBE-JU, opportuniteiten gelinkt aan Biotech Act I & II, biomanufacturing) en competitieve internationale filantropische programma's. • Verdere versterking van de interface tussen wetenschap en beleid in Vlaanderen en op Europees niveau omwille van een groeiende behoefte op het vlak van beleidsondersteuning.	• Afhankelijkheid van overheidsfinanciering op lange termijn voor de kernpijlers van VIB in een context van financieringsonzekerheid (zowel op Vlaams als op federaal niveau) en stijgende personeels- en technologiekosten. • Een uitdagend economisch en investeringsklimaat met beperkte beschikbaarheid van risicokapitaal kan de creatie van spin-offs belemmeren en de opschaling van biotechbedrijven vertragen, waardoor het valorisatiepotentieel van het uitstekende onderzoek van VIB wordt beperkt. • Toenemende complexiteit van regelgeving en naleving (bv. NIS2-richtlijn) vereisen aanzienlijke investeringen in expertise en infrastructuur. • Verschuiving in financieringsmodellen: De toenemende nadruk op toegepast, hoog-TRL-onderzoek en thematische financieringsoproepen, ten koste van onderzoekers- en nieuwsgierigheidgedreven strategisch basisonderzoek, kan het VIB-innovatiemodel ondermijnen. • Geopolitieke ontwikkelingen en toenemende internationale concurrentie van landen als China en de Verenigde Arabische Emiraten (VAE), en een verschuiving van de biotech hotspot naar deze regio's.

Bron: IDEA Consult.



6. Aanbevelingen

6.1 Aanbevelingen voor zowel VIB als de Vlaamse overheid

1. Versterk en structureer de *science-policy-interface* van VIB om excellentie te waarborgen binnen een veranderend Europees landschap

VIB heeft in de voorbije convenantsperiode op overtuigende wijze een *science-policy-interface*-rol opgenomen, met erkende meerwaarde voor zowel het Vlaamse als het Europese beleid. Het leverde desgevraagd en op eigen initiatief gewaardeerde input voor beleidsstandpunten rond strategische dossiers (o.a. EHDS, NGT's, biomanufacturing, strategische autonomie, versterking competitiviteit) en droeg bij aan Europese beleidsvorming (o.a. Biotech Act I en II, EU Life Sciences Strategy, EU Start-up and Scale-up Strategy). Ook binnen de EU-LIFE Alliance is VIB een voortrekker op het vlak van strategisch beleidsadvies. Deze rol wordt ook positief beoordeeld door het Departement WEWIS en het internationaal expertenpanel. Het verder invullen van deze rol, waarbij ook de geografische nabijheid van VIB tot de Europese instellingen een hefboom is, is ook een bredere opportuniteit voor Vlaanderen om zich als toonaangevende regio in levenswetenschappen en biotechnologie te (her)positioneren.

Tegelijk blijft de invulling van deze rol vandaag grotendeels op ad-hoc-basis georganiseerd (via de Algemeen Directeurs), wat op termijn niet houdbaar is gelet op de stijgende vraag en het strategisch belang. Bovendien is er nood aan een duidelijkere afbakening en invulling van deze rol.

Concreet bevelen wij aan om:

- Samen de *science-policy-interface* van VIB verder structureel uit te bouwen met als kernopdracht het inbrengen van expertise en het geven van beleidsadvies binnen de afbakening van de drievoudige missie van VIB zoals opgenomen in het ontwerp Strategisch Plan 2027-2031 van VIB.²⁰
 - Dit in navolging van het advies van het internationaal expertenpanel en de toekomstvisie van het Departement WEWIS.
 - Dit gezien het toenemende strategische en geopolitieke belang van de levenswetenschappen en biotechnologie.
 - Dit als een noodzaak om het eigen excellentieniveau te waarborgen.
 - Dit met inachtname van de aandachtspunten van:
 - (i) externe stakeholders, die onderlijnen dat de kracht van VIB als strategische onderzoeksinstelling ligt in haar onafhankelijkheid van lobbywerk en politiek, en de invulling van deze rol niet mag verschuiven naar beleidsbeïnvloeding,
 - (ii) Vlaamse onafhankelijke onderzoeksinstellingen, die onderlijnen dat wanneer deze rol als *liaison*-functie wordt ingezet binnen strategische dossiers, het ook nodig kan blijven bijkomend advies in te winnen vanuit het bredere veld,
 - (iii) Vlaamse beleidsmakers uit aanpalende beleidsvelden (bv. gezondheid, omgeving), die meer inzicht in de impact van VIB's activiteiten en beleidsprioriteiten binnen haar drievoudige missie wenselijk vinden.

²⁰ 1) Excelleren in wetenschappelijk onderzoek binnen de biologie en biotechnologie op internationaal niveau, 2) excelleren in de translatie van wetenschappelijk onderzoek naar ondernemende biotechnologie en 3) versnellen van het biotech ecosysteem dat VIB in Vlaanderen heeft opgebouwd.



- Deze rol zo verder vorm te geven dat er één duidelijk aanspreekpunt is op niveau van de Algemene Directie, voor zowel de Vlaamse overheid (kabinetten, Departement WEWIS), als verschillende regionale, nationale en Europese stakeholders.
- Wat betreft de concrete invulling van deze rol:
 - Binnen deze rol ook de bundeling van *liaison*-functies met betrekking tot strategische dossiers, zoals EHDS en de digitale evolutie binnen de levenswetenschappen of het ontwikkelen van een regionale *biomanufacturing*-strategie, te overwegen (zoals ook vermeld in de toekomstvisie van het Departement WEWIS).
 - Daarnaast vanuit deze rol ook zeker te wegen op nieuwe Europese kaderprogramma's (Framework Programme 10 en haar verschillende pijlers), fondsen (European Competitiveness Fund) en Europese partnerschappen (bv. nieuwe *joint undertakings*), bijvoorbeeld via deelname aan werkgroepen of stakeholder-gedreven allianties, zodoende dat VIB haar excellentie binnen haar drievoudige missie, zoals opgenomen in het ontwerp Strategisch Plan 2027-2031 van VIB, kan waarborgen door op haar kerndomeinen en -activiteiten te sturen. Vooral de uitbouw van haar tweede missie zal hierbij centraal staan, gezien de focus op en toegewezen middelen aan industriële uitrol en hogere TRL's binnen dit nieuwe Europese O&O&I-kader, en het belang van biotechnologie als '*critical technology*'.
 - Deze rol dan ook te benutten (voor zowel VIB als Vlaanderen als regio) voor het mobiliseren van een groter potentieel aan Europese subsidie- en investeringsmiddelen gericht op valorisatie en industriële implementatie.
- Parallel werkgroepen op te zetten om beleidsinput vanuit het bredere veld van de levenswetenschappen en biotechnologie te capteren, zoals het Departement WEWIS momenteel onderneemt, maar dit onder volgende voorwaarden:
 - Dit gebeurt binnen precies gedefinieerde thematische lijnen waarop er voldoende kritische massa is, om zodoende de effectieve relevantie en meerwaarde van deze werkgroepen te garanderen.
 - De leden van deze werkgroep hebben voldoende connectie met het bredere ecosysteem.
 - Deze werkgroepen leveren een effectieve meerwaarde door niet alleen als adviesorgaan maar ook als horizontaal coördinatieplatform ten aanzien van het bredere veld te fungeren.

2. Werk structurele hefboomen uit voor het bestendigen van de pijplijn van strategisch basisonderzoek tot valorisatie

VIB heeft ook in de voorbije convenantsperiode aangetoond een uniek O&O&I-model in Europa te hebben geïmplementeerd, dat ontdekkingsgedreven levenswetenschappelijk onderzoek combineert met een sterke translatie en economische valorisatie. Dit model fungeert als Europese *best practice*, en heeft aanzienlijke waarde gegenereerd voor het Vlaamse ecosysteem in levenswetenschappen door wetenschappelijke doorbraken tot maatschappelijke en economische impact te brengen. Dit model staat vandaag echter langs verschillende kanten van de O&O&I-pijplijn onder druk. Langs de kant van het strategisch basisonderzoek, wordt de *human-first*-onderzoeksstrategie in fundamentele en translationele onderzoeksprogramma's steeds belangrijker. Voor deze wetenschappelijke aanpak die aan belang heeft gewonnen, moet vaak niet alleen bijkomende financiering gevonden worden, maar is de toegang tot patiëntstalen en klinische gegevens (en longitudinale datasets) ook noodzakelijk. Langs de kant van translatie en valorisatie, staat het creëren en doorontwikkelen van biotech-spin-offs – een uniek element in het



valorisatiemodel van VIB – vandaag eveneens onder grote druk door een afnemende beschikbaarheid in Europa aan kapitaal en financiering voor zowel vroege fasen zoals translatie tot een proof-of-concept (PoC), als voor latere fasen van spin-offcreatie en -ontwikkeling. De dubbele druk op deze pijplijn dreigt zich voor Vlaanderen tot een systemische zwakte te ontwikkelen.

Concreet bevelen wij aan om:

- Een gezamenlijke *task force* op te zetten die een *human-first*-onderzoeksstrategie gericht op betere humane predictie en bijgevolg zou moeten leiden tot minder klinische *failures*, alsook op het capteren van de disruptie door de kruisbestuiving tussen AI en menselijke data binnen strategisch basisonderzoek en valorisatie (cf. VIB.AI), verder mogelijk maakt. Hierbij:
 - Bouwt VIB enerzijds een doorgedreven institutionele strategie en institutionele partnerschappen met academische en niet-academische ziekenhuizen, of andere beheerders van bronnen van klinische gegevens, uit. Zoals ook bevestigd door het internationaal expertenpanel kunnen er binnen deze institutionele strategie, naast gezamenlijke academisch-klinische aanstellingen en clinicus-onderzoeker-loopbaantrajecten, mogelijke bijkomende pistes verkend worden, zoals het delen van technologieplatformen.
 - Bouwt de Vlaamse overheid een faciliterend beleid rond *biobanking* uit, waarbij (i) vanuit een systemische beleidsaanpak wordt vertrokken en waarbij (ii) er verder wordt gegaan dan ‘EHDS-compliant’ te zijn door de EHDS niet alleen als regelgeving te zien, maar als basisinfrastructuur voor een bredere publieke gezondheids- en innovatiestrategie.
 - Wat betreft een systemische beleidsaanpak kunnen goede praktijken uit het buitenland onderzocht worden, zoals de gebundelde combinatie van wetgeving, infrastructuur en *data governance* ontwikkeld door de Britse overheid om toegang tot klinische data te faciliteren via de UK Biobank. Deze gebundelde aanpak creëert vandaag een competitief voordeel voor onderzoeksinstituten in het VK binnen het domein van de levenswetenschappen.
 - Wat betreft het uitbouwen van een hoogwaardige publieke gezondheidsdata-economie rond EHDS, dient men om waardecreatie rond humane data te creëren, van een minimale aanpak gericht op het voorzien van wettelijke toegang en het implementeren van technische standaarden, naar een ambitieuze aanpak te gaan, waarbij men actief ecosystemen bouwt rond ziekenhuizen, universiteiten, biotech- en AI-bedrijven, publieke gezondheidsdiensten en patiëntenorganisaties.
- Een gezamenlijke *task force* op te zetten ter ontwikkeling en uitrol van een regionale strategie voor de afnemende beschikbaarheid aan kapitaal en financiering voor translationeel onderzoek zowel als valorisatie. Dit door vanuit een portfolio-aanpak voor Vlaanderen (gericht op een complementaire mix van instrumenten) te evalueren welke innovatieve financieringsinstrumenten ontwikkeld of welke bestaande instrumenten verfijnd dienen te worden. Hierbij kan een beleidsaanbeveling rond een strategisch en flexibel innovatiefinancieringsmodel voor Vlaanderen, opgesteld door VIB en gericht aan de Vlaamse Regering, meegenomen worden. Opties die binnen deze regionale strategie voor een ‘end-to-end-financieringsarchitectuur’ kunnen bekeken worden, zijn:
 - Voor vroege translatie (*proof-of-concept*):
 - Het beter aanboren van EIC (European Innovation Council)-middelen, niettegenstaande toenemende competitiviteit en lage succesratio's van 5%. Dit sluit aan bij het benutten van de *science-policy-interface*-rol voor het mobiliseren van een groter potentieel aan Europese subsidie- en investeringsmiddelen gericht op valorisatie en industriële implementatie.



- Zoals voorgesteld door VIB, een heroriëntatie van het Flanders Future Tech Fund (FFTF), waarbij een deel van de beschikbare middelen kan aangewend worden voor preklinische onderzoeksprojecten waarin nieuwe geneesmiddelen worden ontdekt en getest voor ze worden opgenomen in klinische studies, en waarbij onder andere de gevraagde cofinanciering door private partners minder hoog is en de grootteorde van bedragen kleiner.
- Zoals voorgesteld door VIB, de introductie van een integraal, maar gefaseerd translatie-programma geïnspireerd door het GO-Bio²¹-programma uit Duitsland.
- Het beter aanboren van filantropische middelen, o.a. door de innovatieve filantropie-strategieën (bv. impactfilantropie) van buitenlandse benchmarkinstellingen diepgaander te bestuderen.²²
- Voor opschaling:
 - Het beter aanboren van middelen binnen het Europese subsidieprogramma van Circular Bio-based Europe Joint Undertaking (CBE-JU).²³
 - Het anticiperen en zich voorbereiden op middelen die via nieuwe instrumenten zoals het European Competitiveness Fund maar ook nieuwe Europese partnerschappen gemobiliseerd zullen worden.
 - Zoals voorgesteld door VIB, innovatieve privaat-publieke investeringsstrategieën verkennen, zoals gerichte *blended* financierings- of *fund-of-funds*-strategieën naar buitenlandse voorbeelden.
- Het Grand Challenges Programma en haar methodieken ruimer te extrapoleren naar het bestendigen van de integrale pijplijn, en zo ook de intrinsieke meerwaarde van het programma voor VIB als *geïntegreerd* onderdeel van zich vernieuwende methoden voor strategisch basisonderzoek, translationeel onderzoek en valorisatie beter uit te bouwen.
 - Bijvoorbeeld door geslaagde stakeholderstrategieën voor klinische samenwerking en translatie structureler te verankeren.
 - Bijvoorbeeld door inzichten uit de Grand Challenges-projecten opgevat als pre-valorisatiepaden met inbreng van eindgebruikers en/of geïmpacteerde stakeholders als onderdeel van de risicovermindering van financieringsstrategieën op te nemen.

3. Ontwikkeling en implementeer een strategische visie rond (Europese) onderzoeks- en translatie-infrastructuur voor biotechnologie in Vlaanderen

VIB heeft in de voorbije convenantsperiode haar portefeuille aan kernfaciliteiten aanzienlijk doen groeien op het vlak van twee nieuwe kernfaciliteiten en de uitbreiding van diensten. Daarnaast heeft

²¹ [GO-Bio initial - BMFTR GO-Bio](#). Het GO-Bio-programma (“Gründungsoffensive Biotechnologie”) is een Duits overheidsprogramma dat biotech- en life sciences-innovaties helpt om vanuit academisch onderzoek door te groeien naar commerciële toepassingen en spin-offs. Het programma wordt gefinancierd door het Duitse federale ministerie voor onderzoek (vroeger BMBF, nu BMFTR). Het doel is om de zogenaamde ‘valley of death’ of ‘validation gap’ te overbruggen. Veel biomedische onderzoeksresultaten zijn wetenschappelijk veelbelovend maar nog te vroeg of risicovol voor investeerders of industriepartners. GO-Bio financiert daarom de overgang van laboratoriumonderzoek naar proof-of-concept, dan validatie, en uiteindelijk de ontwikkeling tot biotech start-up of commercialisering.

²² Een kanttekening hierbij is dat filantropische middelen bij The Crick en Institut Pasteur historisch reeds deel uitmaken van de basisfinanciering. Daarnaast verkent VIB reeds vergelijkbare pistes, bijvoorbeeld via partnerschappen met patiëntenorganisaties (bv. Dystonia foundation, CMT foundation, enz.) of onderzoeksprojecten met stichtingen in Vlaanderen (bv. Stichting Alzheimer Onderzoek). Ook in het kader van Grand Challenges Programae-projecten wordt proactief financiering gezocht, bijvoorbeeld via de Koning Boudewijn Stichting. VIB kan hierbij echter minder terugvallen op een historiek van filantropisch engagement in Vlaanderen.

²³ <https://www.cbe.europa.eu/>



ze ook haar incubatorcapaciteit en ESFRI²⁴-onderzoeksinfrastructuur aanzienlijk uitgebreid. Aandachtspunten bij dit laatste zijn volgens de toekomstvisie van Departement WEWIS een te herzien exploitatieplan voor de VIB Agro-incubator en de opnieuw te bepalen rol van VIB binnen EMPHASIS (gehuisvest binnen de VIB Agro-incubator) eens de transitie tot ERIC rond is. Daarnaast stelt de toekomstvisie van het Departement WEWIS dat VIB een cruciale actor is in het ontwikkelen van een regionale strategie rond het aantrekken van *biomanufacturing* pilootinfrastructuur (cf. het netwerk van ATMP-excellentiecentra dat in Europa zal opgezet worden). Tijdens de beleidsworkshop werd het belang van het opbouwen van biotech-capaciteit op het vlak van infrastructuur voor Vlaanderen onderlijnd, alsook het mobiliseren van (toekomstige) Europese middelen op dat vlak.

Concreet bevelen wij aan om:

- Consequenter samen te werken rond het gebruik van onderzoeks- en valorisatie-infrastructuur, en hierbij een holistische, strategische visie te hanteren met aandacht voor welke infrastructuur cruciaal is voor Vlaanderen, en waarin VIB wil specialiseren. Verder dient deze strategie:
 - Uit te gaan van een globaal beeld (een '*biotech infrastructure map*') om van losse infrastructuur(investeringen) naar een geïntegreerd ecosysteem van infrastructuur te evolueren, met duidelijke finaliteit in diverse fasen van de innovatieketen en een prioritaire focus op kerntechnologieën.
 - Te kaderen in de beleidsmatige beweging die wordt gemaakt om de exploitatie van onderzoeksinfrastructuur te optimaliseren vanuit het perspectief van maximale benutting.
 - Aandacht te hebben voor volgende operationele elementen: (i) infrastructuur gebruiken in verschillende fasen van de waardeketen, met voldoende focus op translatie-infrastructuur, (ii) kritische massa bouwen (voldoende schaal, gedeeld gebruik, standaardisatie), (iii) een sterke positie uitbouwen rond data-infrastructuur (zie hierboven).
 - Europese inbedding te benutten (slim te koppelen aan Europese infrastructuurnetwerken).
- Volgende elementen uit de voorbije convenantsperiode dienen in deze globale strategie en aanpak opgenomen te worden:
 - De verdere exploitatie van de VIB Agro-incubator door bijkomende investeerders, strategische partners te betrekken en via een onderzoek naar de rendabiliteit van de onderzoeksinfrastructuur met faciliteiten, waarbij het belangrijk is mee te nemen dat elk alternatief exploitatiemodel niet volledig zelfvoorzienend zal kunnen zijn maar steeds structurele inkomsten uit basisfinanciering zal moeten integreren.
 - De ontwikkeling van EMPHASIS tot ERIC, maar ook het onderzoeken van aansluiting bij (toekomstige) ERIC's.
 - Het verder uitwerken van een regionale strategie rond *biomanufacturing*-pilootinfrastructuur (ATMP-excellentiecentra).
 - De doorontwikkeling van het unieke netwerk van kernfaciliteiten, eventueel ook binnen institutionele partnerschappen met academische ziekenhuizen (zie hierboven).

²⁴ Het Europees Strategieforum voor Onderzoeksinfrastructuren (ESFRI). ESFRI heeft een mandaat om onder andere een Europese routekaart voor onderzoeksinfrastructuren voor de komende 10-20 jaar op te stellen, de implementatie van deze faciliteiten te stimuleren en de routekaart waar nodig bij te werken.



6.2 Aanbevelingen voor VIB

1. Koester de sterktes van het VIB-model

Op basis van de consultaties en externe validatie lijkt er weinig draagvlak voor fundamentele koerswijzigingen in de strategie van VIB. Integendeel, zowel geïnterviewden als externe experts benadrukken dat de sterkte van VIB net ligt in de consistentie en samenhang van zijn huidige model.

Het is aangewezen dat VIB in haar ontwerp van Strategisch Plan 2027–2031 expliciet vasthoudt aan en verder bouwt op haar drie kernmissies - wetenschap, valorisatie en ecosysteemontwikkeling - en daarbij de nadruk legt op verdieping eerder dan verbreding. De onderlinge versterking van deze pijlers wordt breed erkend als een onderscheidende succesfactor en vormt de basis van VIB's positie als Europese good practice. Beleidsmatig is het dan ook coherent om een strategie te ondersteunen die prioriteit geeft aan het consolideren en versterken van deze bestaande fundamenten, in plaats van nieuwe activiteiten te ontwikkelen zonder duidelijke meerwaarde. De voorgestelde acht strategische prioriteiten sluiten hierbij aan en worden, op basis van stakeholderinput en externe benchmarking, als relevant en richtinggevend beschouwd. Een evolutie van de strategie dient dus voornamelijk incrementeel te zijn, met behoud van de kernprincipes die het huidige model succesvol maken.

2. Werk aan een geïntegreerde financiële onderbouwing van het ontwerp van Strategisch Plan 2027-2031

Het financieel plan in het ontwerp van Strategisch Plan 2027-2031, zoals het nu voorligt is onvoldoende uitgewerkt en noodzaakt een substantiële concretisering. Meer bepaald ontbreekt momenteel een geïntegreerd financieel plan dat inzicht biedt in de toekomstige hefboomwerking van de gevraagde convenantmiddelen. Er worden geen projecties gegeven met betrekking tot de competitieve financiering, contractinkomsten of andere externe middelen, noch wordt duidelijk gemaakt welke return on investment de financierende overheid redelijkerwijs kan verwachten. Eveneens ontbreekt een onderbouwde inschatting van de beoogde evolutie in personeelsomvang (onderzoekers en ondersteunend personeel), wat essentieel is om de schaal en absorptiecapaciteit van de voorgestelde ambities beter te beoordelen.

Daarnaast blijft de strategie rond het aantrekken van alternatieve financieringsbronnen onvoldoende uitgewerkt. Hoewel VIB terecht het belang benadrukt van een bredere deelname aan internationale programma's (zoals binnen Pijler II van Horizon Europe) en hiervoor interne ondersteuning voorziet (bv. via het aantrekken van een Grants Manager), wordt niet gekwantificeerd in welke mate deze inspanningen tot bijkomende middelen zullen leiden, noch welke implicaties dit heeft voor de onderzoeksprofielen en de vereiste competenties binnen de organisatie. Een sterkere focus op dergelijke programma's kan immers een verschuiving impliceren naar meer toegepast of collaboratief onderzoek, wat mogelijk andere profielen van onderzoekers en andere types van samenwerkingspartners vereist.

VIB zou strategisch moeten verkennen hoe filantropische fondsenwerving structureel kan worden versterkt als aanvullende financieringsbron voor haar activiteiten, en dit zowel nationaal (bv. Koning Boudewijn Stichting, Stichting Alzheimer Onderzoek, enz.) als internationaal (bv. Gates Foundation, Wellcome Trust, Novo Nordisk Foundation, Chan Zuckerberg Foundation, Rockefeller Foundation, Arc Institute, enz.). In lijn met praktijken bij de benchmarkinstellingen kan dit bijdragen aan een grotere financiële diversificatie en de afhankelijkheid van publieke middelen verminderen. Concreet impliceert dit het ontwikkelen van een gerichte fondsenwervingsstrategie, inclusief het identificeren van potentiële donoren (bv. vermogende particulieren, stichtingen, etc.), het uitbouwen van interne capaciteiten rond relatiebeheer, het inschakelen van de VIB-alumni, en het formuleren van duidelijke voorstellen die aansluiten bij maatschappelijke impact en wetenschappelijke excellentie. Een



dergelijke aanpak kan VIB niet alleen extra middelen verschaffen voor groei, maar ook meer flexibiliteit bieden in het ondersteunen van risicovollere of innovatieve onderzoeksdomeinen.

Tegelijkertijd is het belangrijk dat de uitbouw van professionele fondsenwervingscapaciteit proportioneel blijft ten opzichte van het realistische opbrengstpotentieel. De oprichting of uitbreiding van een gespecialiseerd team voor filantropische fondsenwerving brengt immers personeels- en werkingskosten met zich mee. VIB dient daarom vooraf een onderbouwde inschatting te maken van de potentiële opbrengsten, rekening houdend met de maturiteit van de Vlaamse, Europese en internationale filantropische markt voor wetenschappelijk onderzoek, de concurrentie om filantropische middelen en de tijd die nodig is om duurzame donorrelaties op te bouwen. Een gefaseerde aanpak, waarbij de fondsenwervingsinspanningen stelselmatig worden opgeschaald in functie van de gerealiseerde resultaten, kan hierbij aangewezen zijn.

3. Versterk de interne organisatie

Een werkpunt voor VIB betreft de verdere versterking van de interne organisatie, met name op het vlak van coherentie, veerkracht en ondersteuning van de onderzoeksactiviteiten. Hoewel VIB zelf reeds erkent dat de interne efficiëntie kan worden verhoogd, wijzen zowel interne reflecties als de inschatting van het internationaal expertenpanel tijdens hun plaatsbezoek op structurele aandachtspunten. Concreet gaat het om een zekere disconnectie tussen het hoofdkantoor en de decentrale onderzoekscentra en -groepen, een concentratie van organisatorische en beleidsmatige capaciteit bij een beperkt aantal sleutelpersonen, in het bijzonder bij het duo van Algemeen Directeurs. Deze situatie creëert risico's op het vlak van continuïteit, schaalbaarheid en gelijke toegang tot ondersteunende diensten.

Deze problematiek vertaalt zich in twee onderliggende uitdagingen. Ten eerste leidt de huidige organisatie tot een asymmetrie tussen onderzoeksgroepen in hun toegang tot ondersteunende functies zoals personeelsbeleid, IT en financiën. Dit kan de operationele efficiëntie en de onderzoekskwaliteit ondermijnen, en verhindert een uniforme werking over de verschillende VIB-centra heen. Ten tweede maakt de sterke afhankelijkheid van een beperkt aantal leidinggevendenden de organisatie kwetsbaar, met beperkte mogelijkheden voor taakverdeling, opvolging en strategische verbreding van het leiderschap.

Om deze knelpunten aan te pakken, wordt aanbevolen om in de komende convenantsperiode gericht te investeren in zowel organisatorische integratie (waarop ook in het ontwerp Strategisch Plan 2027-2031 wordt ingezet) als leiderschapsverbreding. Enerzijds dient VIB werk te maken van een sterkere functionele integratie tussen het hoofdkantoor en de decentrale onderzoekscentra en -groepen. Dit kan door het systematisch versterken van de link tussen centrale diensten (HR, IT, financiën) en hun tegenhangers binnen de onderzoeksgroepen, bijvoorbeeld via gestandaardiseerde processen, gedeelde systemen en duidelijke aanspreekpunten. Het doel is om te garanderen dat alle onderzoekers, ongeacht hun affiliatie, gelijke toegang hebben tot hoogwaardige ondersteuningsmechanismen. Dit draagt bij aan het wegwerken van de bestaande asymmetrie tussen onderzoekscentra en verhoogt de algehele efficiëntie en consistentie van de organisatie. Ook een betere communicatie met en frequentere interactie met de onderzoekers in alle vestigingen is aan te bevelen. Het internationaal expertenpanel wijst hierbij op praktische en laagdrempelige maatregelen (zoals frequentere bezoeken aan de vestigingen, open vergaderingen, enz.) die de interne connectiviteit aanzienlijk zou kunnen verbeteren.

Anderzijds is het aangewezen om het uitvoerend leiderschap te verbreden en de organisatorische veerkracht te verhogen. Dit kan door het creëren van aanvullende senior functies, zoals adjunctdirecteurs voor sleutelfuncties. Deze profielen kunnen enerzijds operationele en beleidsvoorbereidende taken overnemen van de Algemeen Directeurs, en anderzijds fungeren als



schakel tussen VIB en externe stakeholders (bijvoorbeeld in een policy liaison-rol). Op die manier wordt niet alleen de werkdruk beter gespreid, maar ontstaat ook meer continuïteit en strategische slagkracht binnen de organisatie.

4. Zet blijvend in op diversiteit binnen de organisatie

Een verdere versterking van genderdiversiteit binnen VIB blijft aangewezen, ondanks de reeds geboekte vooruitgang tijdens de lopende convenantperiode. De inspanningen om vernieuwing en verjonging te koppelen aan verhoogde diversiteit hebben aantoonbare resultaten opgeleverd, in het bijzonder op het niveau van de groepsleiders (PI's) en de Algemeen Directeurs. Deze positieve evolutie bevestigt dat gerichte beleidsmaatregelen effect sorteren.

Tegelijkertijd blijft de vooruitgang ongelijk verdeeld over de verschillende organisatieniveaus. In het bijzonder op het niveau van de wetenschappelijke directeurs en in mindere mate binnen de raad van bestuur is er nog ruimte voor verbetering. Dit vraagt om een meer systematische en doelgerichte aanpak, waarbij diversiteitsdoelstellingen explicieter worden geïntegreerd in selectie-, benoemings- en opvolgingsprocessen. Het is daarbij aangewezen om duidelijke streefcijfers of benchmarks te hanteren, in lijn met het bestaande good-governance-kader van VIB, en om de voortgang hierop periodiek te monitoren. De aanstelling van vrouwelijke adjunct-directeurs ter ondersteuning van wetenschappelijk directeurs die het einde van hun loopbaan naderen, kan een manier zijn om de natuurlijke instroom te versnellen.

6.3 Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid

1. Versterk de structurele financiering van de kerntaken van VIB

Ook deze convenantsperiode heeft de Vlaamse overheid substantieel geïnvesteerd in de kernmissies van VIB en in strategische prioriteiten zoals VIB.AI. Deze middelen hebben aantoonbaar geleid tot een sterke return on investment: VIB kon haar wetenschappelijke excellentie behouden, fungeerde als een betrouwbare beleidspartner en versterkte haar internationale reputatie als toonaangevende biotechnologische onderzoeksinstituut. Tegelijk wijzen zowel interne stakeholders als het internationaal expertenpanel erop dat stijgende kosten (personeel en infrastructuur) en krimpemde externe financieringsbronnen de houdbaarheid van dit model onder druk zetten. Zonder bijkomende structurele versterking dreigt VIB genoodzaakt te zijn om kernactiviteiten af te bouwen, wat een strategisch verlies zou betekenen voor Vlaanderen.

Deze problematiek vereist een beleidsmatige interventie die gericht is op het borgen van de langetermijn-capaciteit van VIB om excellent onderzoek, valorisatie en ecosysteemontwikkeling te blijven realiseren. Concreet bevelen wij aan dat de Vlaamse overheid de structurele en investeringssteun aan VIB bestendigt en, binnen de budgettaire mogelijkheden, de voorgestelde "future proof"-begroting maximaal faciliteert. Dit is noodzakelijk om de opgebouwde sterktes niet alleen te behouden, maar ook verder te ontwikkelen in een context van toenemende internationale competitie.

Binnen deze versterking tekenen zich drie prioritaire investeringslijnen af. Ten eerste is het essentieel om de financiële duurzaamheid van kernfaciliteiten te verzekeren en de basistoelage aan onderzoeksgroepen te verhogen, zodat VIB competitief blijft in het aantrekken van internationaal toptalent. Ten tweede vraagt de verdere uitbouw van het VIB.AI-centrum gerichte middelen, om optimaal in te spelen op de groeiende rol van artificiële intelligentie in biotechnologisch onderzoek en om onderzoekers de nodige vaardigheden te bieden. Ten derde is er nood aan bijkomende capaciteit



voor beleidsondersteuning, zodat VIB haar rol als strategische partner van de Vlaamse overheid verder kan verdiepen.

In ruil voor deze versterkte publieke financiering kan van VIB verwacht worden dat het zijn financieel plan voor de periode 2027-2031 verder concretiseert. Dit impliceert het uitwerken van een onderbouwd meerjarig financieel plan voor betreffende periode met duidelijke terugverdieneffecten voor de Vlaamse overheid, evenals een versterkte inzet op alternatieve financieringsbronnen. Daarbij gaat het zowel om een intensiever gebruik van Europese financieringsprogramma's als om het verder uitbouwen van fondsenwervingscapaciteit, inclusief filantropische middelen. Deze wederkerigheid draagt bij tot een robuuster en meer gediversifieerd financieringsmodel, dat de weerbaarheid van VIB op lange termijn verhoogt.

2. Zet in op opportuniteiten gelinkt aan valorisatie, maar bewaak wetenschappelijke excellentie

Het Vlaamse beleid dient expliciet de dubbele rol van VIB te borgen door zowel de institutionele als financiële randvoorwaarden voor excellent ontdekkingsgedreven onderzoek veilig te stellen, naast de bestaande focus op valorisatie en economische toepassingen. Dit impliceert dat beleidskaders en financieringsmechanismen niet eenzijdig mogen sturen op korte- tot middellange termijn economische output, maar ruimte moeten laten voor risicovol strategisch basisonderzoek dat de basis vormt voor toekomstige doorbraken. In die zin is het aangewezen om zowel een duidelijk onderscheid als complementariteit te behouden tussen exploratief en translationeel onderzoek binnen VIB.

Daarnaast is het raadzaam om actief te investeren in nieuwe onderzoeksbenaderingen en -modellen die Vlaanderen in staat stellen om internationaal aan de voorhoede van ontdekkingsgedreven onderzoek te blijven. Dit sluit aan bij de aanbeveling van het internationaal expertenpanel en stakeholders dat de sleutelfactor voor de uitmuntendheid van VIB op het gebied van innovatie mede te danken is aan vrij, baanbrekend ontdekkingsonderzoek. Dit hoeft niet te worden afgestemd op politieke of industriële prioriteiten. Voor een kleine regio als Vlaanderen is dit geen luxe, maar een structurele voorwaarde voor het behoud en de versterking van de economische competitiviteit op lange termijn. Een te sterke nadruk op directe valorisatie kan deze positie ondergraven door het innovatiepotentieel op langere termijn uit te hollen.

3. Bevorder de internationale rekrutering door VIB door versoepeling van de taalvereisten voor PI's

De huidige taalregelgeving die van toepassing is op de PI's vereist dat nieuw aangeworven onderzoekers binnen vijf jaar na hun aanstelling beschikken over een B2-taalvaardigheidsniveau in het Nederlands. Hoewel kennis van de landstaal belangrijk kan zijn in interacties met onder meer stakeholders of studenten, belemmert deze strikte vereiste de internationale rekrutering van excellent wetenschappelijk personeel. In een sterk competitieve, internationale arbeidsmarkt – zoals bijvoorbeeld zichtbaar is in de context van de ambities van VIB voor het onderzoekscentrum VIB.AI – is het niet wenselijk om dergelijke profielen uitsluitend binnen Vlaanderen aan te trekken.

Om de internationale concurrentiekracht en wetenschappelijke excellentie van VIB te vrijwaren, wordt aanbevolen om het vereiste taalvaardigheidsniveau te herzien. Concreet kan het initiële vereiste niveau worden verlaagd naar B1, zoals door VIB voorgesteld, gekoppeld aan een engagement van de betrokken onderzoekers om binnen een redelijke termijn alsnog niveau B2 te behalen. Deze gefaseerde benadering biedt een meer proportioneel kader: ze behoudt het belang van het Nederlands in relevante professionele contexten, terwijl tegelijk de toegang tot een bredere internationale talentenpool wordt vergemakkelijkt.

