



Evaluatie van het Vlaamse Instituut voor de Zee (VLIZ)

Managementsamenvatting – 3 juli 2026

In opdracht van de Vlaamse overheid – Departement WEWIS

Miriam Van Hoed
Kristof Mertens
Laura Lecluyse

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

IDEA Consult is lid van de IDEA Group



Inhoudsopgave

Managementsamenvatting

VLIZ	3
Beleidscontext van de evaluatie 2026 van VLIZ	3
Opzet van de evaluatie 2026 van VLIZ	4
Conclusies van de evaluatie 2026 van VLIZ	7
SWOT-analyse	16
Aanbevelingen voor zowel VLIZ als voor de Vlaamse overheid	19
Aanbevelingen voor VLIZ	22
Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid	28



Managementsamenvatting

VLIZ

VLIZ werd in 1999 officieel opgericht als een onafhankelijk Vlaams marien instituut zonder winstoogmerk, gefinancierd door de Vlaamse overheid en de Provincie West-Vlaanderen. Het instituut valt onder het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid (hierna W&I-decreet) en heeft als **missie om de mariene kennisopbouw en de excellentie van het marien onderzoek in Vlaanderen te versterken**.

Sinds haar oprichting evolueerde VLIZ **van een ondersteunende organisatie voor het wetenschappelijk marien onderzoek in Vlaanderen naar een onderzoeksinstelling en onderzoeksfacilitator**. In het convenant **2017-2021** kreeg VLIZ met name twee bijkomende kerntaken: een eigen wetenschappelijk onderzoeksmandaat en meer inzetten op valorisatie richting de blauwe economie. In het convenant **2022-2026** bleef het basismandaat grotendeels onveranderd, maar kwamen er sterkere accenten op collaboratief en interdisciplinair onderzoek, de klimaat-oceaan-biodiversiteitsnexus, valorisatie van onderzoeksinfrastructuur en een bredere rol als netwerkorganisatie binnen de quadruple helix¹ met aandacht voor inbedding van haar expertise in onderzoek, economische valorisatie of outreach naar beleidsmakers en burgers.

VLIZ ontving in de periode 2022-2026 een **jaarlijkse overheidstoelage van de Vlaamse overheid** voor een basisbedrag van € **8.608.000** en een **jaarlijkse subsidie van de Provincie West-Vlaanderen** van € **200.000**.

In de periode 2022-2026 kende VLIZ **een aanzienlijke personeelsgroei** en betrok het de **nieuwe gebouwen** op de InnovOcean Campus en het Marien Station Oostende. Anderzijds werden begin 2024 ook **financiële tekorten** vastgesteld, die voornamelijk een impact hadden op het Departement 'Centraal Ondersteunende Diensten'. VLIZ is er tevens **niet in geslaagd om vervolgfianciering voor LifeWatch te verkrijgen** in het kader van de 2024 FWO²-IRI-oproep³. Dit betekent dat LifeWatch tegen eind 2026 zal worden afgebouwd, wat risico's inhoudt voor de verbintenis ten aanzien van WoRMS⁴ en het Mariene Observatorium. Dit vormt een uitdaging voor de onderzoeks- en observatiecapaciteit van VLIZ op dit gebied en voor de continuïteit van essentiële onderdelen van haar diensten en infrastructuur. Deze ontwikkelingen vormen daarom belangrijke elementen in de evaluatie.

Beleidscontext van de evaluatie 2026 van VLIZ

Volgens het W&I-decreet en het lopende convenant 2022-2026 tussen het Vlaamse Gewest en VLIZ, **moet VLIZ voor het einde van de convenantperiode worden geëvalueerd**. De evaluatie moet gebaseerd zijn op de strategische en operationele **doelstellingen** en de **kritieke prestatieindicatoren** (KPI's) zoals omschreven in het convenant. Behalve een **terugblik** (ex-postevaluatie), moet de evaluatie ook een **vooruitblik** (ex-ante-evaluatie) over minstens de volgende periode van vijf jaar (2027-2031) evenals een **systeembenadering** omvatten. Daarnaast bepaalt het convenant dat de evaluatie een **bibliometrische analyse** (van het onderzoek van VLIZ) door ECOOM⁵ moet omvatten evenals een **benchmarking** met andere vergelijkbare instellingen en een beoordeling door een **panel van internationale experts**.

¹ Verwijzend naar het dynamische en interactieve proces tussen vier soorten actoren in het ecosysteem: 1) kennisinstellingen, 2) bedrijfsorganisaties; 3) overheidsactoren en 4) de bredere maatschappij (burgers).

² Fonds Wetenschappelijk Onderzoek – Vlaanderen (FWO).

³ International Research Infrastructure funding (IRI)-programma.

⁴ World Register of Marine Species.

⁵ Expertisecentrum Onderzoek en Ontwikkelingsmonitoring (ECOOM).



Het Departement Werk, Economie, Wetenschap, Innovatie en Sociale Economie (WEWIS) van de Vlaamse overheid heeft via een **aanbestedingsprocedure**⁶ IDEA Consult de opdracht gegeven om deze evaluatie 2026 van VLIZ uit te voeren en dit conform de geldende regelgeving (W&I-decreet, het huidige 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 VLIZ de mogelijkheid om het ontwerp van eindrapport na te kijken met het oog op de verbetering van materiële fouten. In het 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 VLIZ in een **nieuw convenant** (2027-2031) te optimaliseren, als met betrekking tot de **rol en positie van VLIZ in opeenvolgende beleidskaders en hun doelstellingen** (systemische dimensie). De evaluatie van VLIZ vond plaats in de periode december 2025-juni 2026.

Opzet van de evaluatie 2026 van VLIZ

Deze evaluatie heeft betrekking op de **strategie, werking en het functioneren** van VLIZ, op de **rol en positie** van VLIZ in het marien onderzoekslandschap en op haar **prestaties en impact** in het kader van haar missie en doelstellingen. De evaluatie van VLIZ 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**, met als doel om lessen te trekken voor de toekomst. De focus van de evaluatie wordt in onderstaand overzicht samengevat.

Ex-postevaluatie (2021/2022-2026)	Ex-ante-evaluatie (2027-2031)
Systeembenadering als horizontale dimensie doorheen de evaluatiethema's De evaluatie van VLIZ is gebaseerd op een systeembenadering die het functioneren en de prestaties van VLIZ positioneert binnen het bredere Vlaamse, Europese en internationale O&I-systeem. Deze systeembenadering fungeert als een horizontale dimensie in alle evaluatiethema's, zowel in het ex-post- als het ex-ante-gedeelte. In deze context wordt onderzocht in hoeverre en op welke manier VLIZ past in en bijdraagt aan de strategische doelstellingskaders op de verschillende beleidsniveaus, waaronder: • Het provinciale beleidskader; • Het Vlaams W&I-systeem, met inbegrip van aspecten zoals Open Science, wetenschapscommunicatie, burgerwetenschap, kennisdeling, kennisveiligheid, enz.; • Het EWI/WEWIS-beleid(skader), met inbegrip van de beleidsnota's (2019-2024 en 2024-2029), de Vlaamse productiviteits- en competitiviteitsagenda, het Vlaams Defensieplan, enz.; • Het Vlaamse beleid in aangrenzende beleidsdomeinen en met betrekking tot aanverwante beleidsvelden of -thema's, waaronder Onderwijs en Vorming, Omgeving en andere; • Het breder Vlaamse beleidskader, met inbegrip van de Vlaamse regeerakkoorden (2019-2024 en 2024-2029), Visie 2050, Vizier 2030 en (sinds maart 2026) VSDO5, het defensiebeleid, enz.; • Het federale beleid(skader); • De Europese regelgeving, doelstellingen en werkprogramma's, d.w.z. Europese ontwikkelingen op het gebied van digital twins, 'evidence-informed policy making', kennisvalorisatie, research assessment, aantrekkelijke onderzoeksloopbanen, onderzoeksinfrastructuur, enz.; Competitiveness Compass, European Innovation Scoreboard, Regional Innovation Scoreboard, enz.; • Het globaal beleid(skader) en doelstellingen zoals VN-initiatieven, SDG's, enz.	

⁶ Overheidsopdracht getiteld "Specifieke opdrachten in het kader van de evaluatie 2026 van het Vlaams Instituut voor de Zee (VLIZ)", zoals beschreven in het opdrachtbestek met nummer WEWIS-2025-09.



Beleidsplanning en -realisatie

- De mate waarin VLIZ haar **missie, opdracht, strategische en operationele doelstellingen** en taken heeft vervuld en haar strategisch plan heeft uitgevoerd over de beschouwde periode of nog zal vervullen tegen het einde van 2026 en de wijze waarop en de mate waarin dit alles is afgestemd op opeenvolgende beleidskaders en hun doelstellingen (van lokaal naar Vlaams, federaal en ruimer (o.a. EU)). Hierbij wordt onder meer en ook expliciet de effectiviteit/ doeltreffendheid nagegaan.
- Analyse en beoordeling van de mate waarin en de wijze waarop de **middelen** werden **aangewend** voor de realisatie van het strategisch plan, de doelstellingen en de opdrachten/taken van VLIZ, met bijzondere aandacht voor de hefboomwerking van de (Vlaamse) toelage.

Rol, positie en meerwaarde van VLIZ

- Analyse van de rol, positie en meerwaarde van VLIZ als **onderzoeksinstituut** en **onderzoeksfacilitator** (inclusief de inzet en het gebruik van (onderzoeks)infrastructuur);
- Analyse van de **evolutie** hierin en de wijze van operationalisering;
- Analyse van de (mogelijke) **samenwerking / afstemming / complementariteit** met andere actoren (beleidsactoren, academische wereld, andere onderzoeks- en kennisinstellingen, met bedrijven, met andere organisaties, enz.), in het bijzonder:
 - Rol t.a.v. De Blauwe Cluster;
 - Rol in ondersteuning/secretariaat internationale organisaties en vertegenwoordiging in diverse organen;
 - Rol bij het aanvragen van/deelnemen aan (internationale) onderzoeksinfrastructuren.
- Analyse van de rol, positie en meerwaarde van VLIZ in de **internationale context**.

Werking en governance

- Analyse van de **werking, aansturing en governance** van VLIZ (zowel intern als extern), met bijzondere aandacht voor:
 - De **interne werking en organisatie**, met inbegrip van strategiebepaling en -opvolging, de werking en rol van de bestuursorganen van VLIZ, en het beleid en beheer op het vlak van financiën, personeel, (onderzoeks)infrastructuur, communicatie en samenwerking met de bredere mariene onderzoekssector (Vlaanderen en daarbuiten);
 - Een **extern perspectief** met betrekking tot bijvoorbeeld de opvolging van de Vlaamse overheid ten aanzien van VLIZ, de relevante regelgeving, de onderzoeksinfrastructuur en het beleid ter zake in de bredere context (onder meer in relatie tot opeenvolgende beleidskaders en hun doelstellingen, enz.).
- Analyse van de impact van de evoluerende maatschappelijke en beleidsmatige context op de werking van VLIZ (inhoudelijk, organisatorisch, financieel, enz.).

Becoördeling toekomstplannen

- Analyse en beoordeling van de **toekomstplannen van VLIZ** op het vlak van:
 - Strategie, doelstellingen, ambities en prestaties, met aandacht voor onderzoeksinfrastructuur en wetenschapscommunicatie;
 - Wetenschappelijke, economische, maatschappelijke, beleidsmatige, technologische en internationale ambities en voorgestelde paden naar impact;
 - Toekomstige beleidsondersteuning;
 - Toekomstige werking, aansturing en opvolging;
 - Financiële implicaties.
- Analyse van de toekomstplannen van VLIZ ten opzichte van de **Vlaamse beleidsambities / kennisbehoeften / onderzoeksinfrastructuur / ambities** enz. voor de toekomst, rekening houdend met de evoluerende beleidscontext in het bijzonder in Vlaanderen enerzijds en Europees en internationaal anderzijds.
- Analyse van de **toekomstige rol, positie en meerwaarde van VLIZ** ten opzichte van Vlaamse beleidsmakers, in het ruime beleidskader en ten opzichte van andere actoren en/of beleidsinstrumenten (voornamelijk met betrekking tot onderzoek, valorisatie en innovatie, maar ook ruimer (over beleidsdomeinen heen en rekening houdend met alle opdrachten/taken).



Resultaten, prestaties en impact - Analyse van de resultaten, prestaties en impact op wetenschappelijk, economisch, maatschappelijk, beleidsmatig, technologisch en internationaal vlak, bekeken over een ruimere periode (bijv. vanaf 2015) en waarbij ook rekening wordt gehouden met de impacttrajecten op provinciaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau. - Analyse en beoordeling van de resultaten, prestaties en impact in termen van de bijdrage aan de Vlaamse, federale, Europese en internationale beleidskaders en hun doelstellingen.	
Evolutie Analyse van de evolutie (onder meer op het vlak van werking, organisatie, personeelsbeleid, samenwerking, strategiebepaling, governance, enz.) die VLIZ heeft doorgemaakt sinds de vorige evaluatie(s) en in het bijzonder de manier waarop rekening werd gehouden met de conclusies en aanbevelingen van de vorige evaluatie(s).	
Aanbevelingen en conclusies Conclusies en SWOT-analyse. Aanbevelingen ten aanzien van VLIZ. Aanbevelingen ten aanzien van de Vlaamse overheid.	

Voor deze evaluatie werd een **mix van onderzoeksmethoden** toegepast ('triangulatie'). Deze methoden werden gericht en in combinatie ingezet om de verschillende evaluatievragen op een onderbouwde manier te beantwoorden. Voor deze evaluatie werden de volgende methoden ingezet:

- Documentanalyse
- Diepte-interviews
- SWOT-analyse
- Plaatsbezoek en beoordeling (zowel ex-post als ex-ante) door een panel van internationale experts, bestaand uit volgende experts:
 - De heer Per Nieuwejaar, Institute of Marine Research (Noorwegen) en Swedish Research Vessel Infrastructure for Marine Research (SWERVE, Zweden) – ook betrokken als panellid bij de vorige evaluatie (2021) van VLIZ
 - Dr. Niall McDonough, Marine Institute – Foras na Mara (Ierland)
 - Prof. Veerle Huvenne, National Oceanography Centre (Verenigd Koninkrijk)
 - Prof. Monika Rhein, Universiteit van Bremen (Duitsland)
- Bibliometrische en maatschappelijke impactanalyse uitgevoerd door ECOOM
- Analyse op basis van de gegevens uit FRIS⁷, verstrekt door het Departement WEWIS
- Internationale benchmark met twee andere mariene onderzoeksinstituten:
 - National Oceanography Centre (NOC, Verenigd Koninkrijk)
 - Koninklijk Nederlands Instituut voor Zeeonderzoek (NIOZ, Nederland)

⁷ Flanders Research Information Space (FRIS).



Conclusies van de evaluatie 2026 van VLIZ

A. De realisatie van de missie, doelstellingen opgenomen in het VLIZ-convenant 2022-2026

De missie van VLIZ, zoals vastgelegd in het convenant 2022-2026, bestaat erin de mariene kennisopbouw en de excellentie van het marien onderzoek in Vlaanderen te versterken. VLIZ richt zich daarbij op de oceaan, zeeën, kust- en getijgebonden systemen, en bedient een brede waaier aan doelgroepen: de mariene onderzoeksgemeenschap, onderwijs, het brede publiek, beleidsverantwoordelijken en bedrijven binnen de blauwe economie. Deze missie wordt vertaald in zes strategische doelstellingen en veertien operationele doelstellingen.

De strategische doelstellingen zijn grotendeels hetzelfde gebleven ten opzichte van het convenant 2017-2021, met toevoeging van de zesde doelstelling over het inzetten en beheren van grote mariene onderzoeksinfrastructuur, waardoor de activiteiten van VLIZ op dit gebied beter gereflecteerd worden. Een relatief groot aantal operationele doelstellingen specificeren de rol van VLIZ verder, maar zijn niet strikt opgebouwd volgens de structuur van de strategische doelstellingen. Volgens VLIZ sturen deze operationele doelstellingen de werking sterk, zonder de flexibiliteit om nieuwe ideeën te ontwikkelen en te implementeren wezenlijk te beperken.

VLIZ heeft haar strategische en operationele doelstellingen in de periode 2022-2026 over het algemeen gerealiseerd. VLIZ wordt gezien als een instelling die zich sterk inzet voor haar missie en visie.

Voor de volgende convenantsperiode blijven de doelstellingen volgens de betrokkenen relevant. Hoewel klimaatverandering en biodiversiteitsverlies belangrijke langetermijnprioriteiten blijven voor Vlaanderen en de wereld, kunnen ontwikkelingen in de bredere context de reikwijdte van de activiteiten van VLIZ in de toekomst verder verbreden, bijvoorbeeld met betrekking tot dual-use-technologieën en veiligheid, en de verdere ondersteuning van de blauwe economie.

Naast het convenant met het Vlaamse Gewest heeft VLIZ ook doelstellingen binnen de subsidieovereenkomst met de Provincie West-Vlaanderen. Die samenwerking richt zich op vier kerndomeinen: de ontwikkeling van een marien kennisnetwerk, wetenschappelijke ondersteuning van educatieve en outreach-initiatieven, evenals van beleid, en de ontwikkeling van de blauwe economie. Aansluitend hierbij stelt een specifieke samenwerkingsovereenkomst tussen POM West-Vlaanderen en VLIZ voor de periode 2022-2026 als doel de blauwe economie actief te ondersteunen, en specifiek om samenwerking te faciliteren in het kader van de test- en demonstratiefaciliteit Blue Accelerator. De samenwerking met de Provincie wordt door belanghebbenden als positief, professioneel en relevant beoordeeld. Ook deze specifieke doelstellingen worden bereikt en blijven relevant zonder fundamentele herziening.

B. Beleid en governance van VLIZ

• Governance en management

Het bestuur bij VLIZ is effectief, met een goed functionerend bestuur, sterk uitvoerend leiderschap en een Wetenschappelijke Commissie die kennisuitwisseling ondersteunt. Sterke punten zijn onder meer een gedegen voorbereiding, constructieve betrokkenheid van bestuursleden en flexibele besluitvorming. De samenstelling en strategische rol van het Bestuur kunnen echter worden versterkt en gedifferentieerd en de Wetenschappelijke Commissie wordt gezien als onvoldoende strategisch met beperkte wederkerigheid in informatiedeling. Hoewel het leiderschap de organisatorische groei heeft gestimuleerd en de interne coördinatie heeft verbeterd, vormen de afhankelijkheid van sleutelfiguren en het gebrek aan transparantie rond een robuuste opvolgingsplanning risico's voor de continuïteit van VLIZ.

VLIZ heeft een duidelijke en noodzakelijke vooruitgang geboekt op het gebied van professionalisering, met name op het gebied van HR, interne processen en financieel beheer. Deze vooruitgang komt tot uiting in een sterke betrokkenheid van het personeel, verbeterde managementstructuren en positieve HR-resultaten. Tegelijkertijd heeft de snelle groei van de organisatie tekortkomingen blootgelegd op het gebied van maturiteit van processen, coördinatie en kennisdeling, naast enkele interne



spanningen. Het financieel beheer is verbeterd na eerdere tekortkomingen, maar moet nog verder worden versterkt.

- **Beleid inzake de onderzoeksopdracht**

De herziene structuur, die het resultaat is van de uitgebreide verkenningsoefening aan het begin van de huidige convenantsperiode, heeft de strategische afstemming versterkt en een effectievere prioritering en uitvoering van onderzoeksactiviteiten mogelijk gemaakt. De uitbreiding van het projectportfolio van VLIZ, zowel in omvang als in thematische diversiteit, heeft geleid tot verbeterde governancemechanismen. Het Portfoliocomité is verder geoptimaliseerd om het toenemende aantal en de complexiteit van de projectvoorstellen te beheren, terwijl in 2024 een speciale Ethische Commissie werd opgericht om advies te geven over kwesties zoals dual-use-onderzoek, mensenrechten, dierenwelzijn en wetenschappelijke integriteit. Tegelijkertijd heeft VLIZ haar rol in capaciteitsopbouw versterkt via haar doctoraatsprogramma, dat doctoraatsonderzoekers ondersteunt en een sterke samenwerking met Vlaamse universiteiten bevordert. Het programma heeft aanzienlijk bijgedragen aan de wetenschappelijke output en talentontwikkeling, terwijl het tegelijkertijd als een multiplicator fungeert door middel van extra, via competitieve financiering verkregen doctoraatsposities.

- **Onderzoeksondersteuning**

VLIZ speelt een centrale rol in het beheer en de inzet van hoogwaardige mariene onderzoeksinfrastructuur in Vlaanderen en vormt de fysieke en technologische ruggengraat voor zowel nationaal als internationaal marien onderzoek. Haar geïntegreerde infrastructuurportfolio combineert een gespecialiseerde onderzoeksvloot, geavanceerde onderzoeksfaciliteiten aan land (in het MSO) en baanbrekende mariene robotica. De vloot (bestaande uit o.a. de RV Simon Stevin en de recent toegevoegde RV Abbé Mann) zorgt voor flexibele toegang tot diverse mariene omgevingen en ondersteunt een breed scala aan wetenschappelijke operaties. Als aanvulling hierop is het Marien Station Oostende uitgegroeid tot een volledig uitgerust innovatiehub aan de kust, met moderne laboratoria, experimentele faciliteiten en gemoderniseerde infrastructuur, waaronder de Ocean Innovation Space en de Wetenschapshaven, waardoor zowel de onderzoekscapaciteit als de dienstverlening aan externe gebruikers wordt versterkt.

Tegelijkertijd heeft VLIZ haar capaciteiten op het gebied van mariene gegevensbeheer en robotica aanzienlijk uitgebreid. Via haar Marine Robotics Centre exploiteert het instituut een reeks geavanceerde autonome systemen (zoals USV's, AUV's en gliders), die gegevensverzameling in complexe en afgelegen mariene omgevingen mogelijk maken en tegelijkertijd bijdragen aan technologische innovatie in de blauwe economie. VLIZ behoudt ook een sterke positie in internationale mariene data-infrastructuren, beheert belangrijke platforms zoals EMODnet, WoRMS en EurOBIS, en speelt een leidende rol in initiatieven zoals de European Digital Twin Ocean (EDITO). Recente investeringen in modellering en data-analyse hebben het vermogen om data om te zetten in bruikbare kennis voor onderzoek en beleid verder versterkt. Daarnaast draagt VLIZ actief bij aan belangrijke Europese onderzoeksinfrastructuren, wat haar strategische rol binnen het Europese mariene onderzoeksecosysteem versterkt.

C. Inkomsten en uitgaven van VLIZ

De inkomstenstructuur van VLIZ in de periode 2015–2025 laat een aanzienlijke groei zien, die zowel wordt aangedreven door toegenomen toelages vanuit het Departement WEWIS, als door een sterk vermogen om externe competitieve financiering aan te trekken. De totale inkomsten bedroegen in 2025 € 24,7 miljoen, tegenover € 13,4 miljoen in 2021, wat neerkomt op een nominale stijging van 85% (68% in reële termen, rekening houdend met inflatie). De groei tijdens de huidige convenantsperiode (2022–2025) was gematigder, maar met 44% nominaal (35% in reële termen) nog steeds aanzienlijk. De toelage van het departement WEWIS blijft de ruggengraat van de inkomsten van de instelling en is consequent goed voor 48–62% van de totale inkomsten. Met name de investeringstoelage nam aanzienlijk toe (+220% tussen 2021 en 2025), wat een weerspiegeling is van de nood aan toegenomen kapitaalinvesteringen.



Externe competitieve financiering vormt een tweede belangrijke pijler en is over het algemeen sterk gegroeid (+142% tussen 2021 en 2025), hoewel deze van nature volatiel blijft. In 2023 deed zich een opvallende piek voor als gevolg van uitzonderlijke financiering uit de Brexit Adjustment Reserve (BAR) (€ 4,5 miljoen), die grote infrastructuurinvesteringen ondersteunde. Er zijn aanwijzingen dat stijgingen in de basisfinanciering door de overheid VLIZ in staat hebben gesteld om extra externe financiering aan te trekken, hoewel dit effect in de loop van de tijd stabiliseert. Dit onderstreept ook de noodzaak om voortdurend aandacht te besteden aan de stabiliteit van de financiering.

De deelname aan Europese kaderprogramma's is aanzienlijk toegenomen. In het kader van Horizon Europe heeft VLIZ haar deelname meer dan verdubbeld ten opzichte van Horizon 2020⁸ en een totaal budget veiliggesteld dat tot eind 2025 al meer dan 4,5 keer zo hoog is (€ 17,0 miljoen versus € 3,7 miljoen). Dit weerspiegelt zowel toegenomen activiteit als een sterkere strategische positionering, waaronder rollen als projectcoördinator. De financiering is geconcentreerd op domeinen die nauw aansluiten bij de kernmissie van VLIZ, in het bijzonder EU Mission: Restore our Ocean & Waters (Europe Mission Ocean).

Aan de uitgavenzijde zijn de kosten gestegen in lijn met en iets sneller dan de inkomsten. De operationele uitgaven stegen sterk (+43% tussen 2022 en 2025), waarbij personeelskosten de grootste post vormden. Terwijl het personeelsbestand in dezelfde periode met 18% toenam (tot 178 medewerkers), stegen de personeelskosten sneller (+39%), grotendeels als gevolg van de automatische loonindexering in België. In 2023 boekte VLIZ een uitzonderlijk nettoverlies (€ 1,8 miljoen), dat verband hield met tekortkomingen in het financieel beheer tijdens een fase van snelle expansie. Sindsdien zijn corrigerende maatregelen genomen, waardoor de winstgevendheid in 2024 is hersteld.

D. Prestaties, resultaten en impact van VLIZ

• KPI-prestaties en raamwerk voor monitoring

VLIZ presteert heel sterk op alle onderdelen van het monitoringkader. Alle vooropgestelde drempelwaarden werden gehaald en in veel gevallen zelfs ruimschoots overschreden. Dit roept, ook bij sommige stakeholders, de vraag op of de doelstellingen voldoende ambitieus zijn en of de KPI's niet te sterk aansluiten bij de reeds bestaande sterktes van VLIZ. Vooral op het vlak van 'valorisatie en innovatie' suggereren enkele stakeholders dat VLIZ meer aandacht zou kunnen besteden aan samenwerkingsinitiatieven⁹, in het bijzonder met bedrijven, en aan de tastbare resultaten van kennisvalorisatie zoals economische impact, eerder dan voornamelijk te focussen op citatie-indicatoren van publicaties. Deze laatste staan momenteel vermeld onder de categorie 'valorisatie & innovatie', terwijl die eerder gaan over wetenschappelijke impact, en zo mogelijk beter zouden passen onder 'onderzoek'. Het besteden van aandacht aan economische valorisatie zou in lijn zijn met beleidsprioriteiten die het belang benadrukken van het vertalen van kennis en onderzoek naar samenwerking met bedrijven en de industrie (met name kmo's) om economische waarde te creëren.

Tegelijkertijd wordt het monitoringkader door de geraadpleegde belanghebbenden over het algemeen als nuttig en relevant beschouwd. Ook de uitgewerkte impacttrajecten worden positief geëvalueerd door de belanghebbenden van VLIZ, alsook door het internationaal expertenpanel.

In de praktijk zijn de KPI's momenteel verdeeld over drie departementen van VLIZ (i.e., wetenschaps- en innovatieondersteuning, onderzoek en valorisatie & innovatie). Deze opdeling is wellicht overbodig, onder meer omdat bepaalde indicatoren moeilijk eenduidig onder één categorie vallen. Zo kan het aantal O&I-initiatieven (KPI 7), wat momenteel onder 'valorisatie en innovatie' is ingedeeld, ook meer fundamentele onderzoeksactiviteiten omvatten, en kan de citatie-indicator (KPI 8) beter gepositioneerd worden onder 'onderzoek'.

• Onderzoeksstrategie en wetenschappelijke excellentie

⁸ Het Horizon 2020-programma liep van 2014 tot en met 2020. Het werd opgevolgd door het Horizon Europe-programma dat loopt van 2021 tot en met 2027.

⁹ VLIZ rapporteert wel jaarlijks in haar jaarboeken over het aantal bilaterale nationale en internationale samenwerkingsovereenkomsten.



VLIZ heeft in de periode 2005–2024 een aanzienlijke toename van de wetenschappelijke output laten zien, waarbij het aantal publicaties aanzienlijk is toegenomen na de invoering van haar onderzoeksopdracht in 2017. Deze groei gaat gepaard met een consistent sterk niveau van internationale samenwerking, dat een sleutelrol blijft spelen bij het vergroten van de zichtbaarheid en impact van het onderzoek.

Het instituut handhaaft een gediversifieerd maar steeds meer gefocust onderzoeksportfolio, met een toenemende concentratie op haar kerndomeinen. Dit weerspiegelt een bewuste strategische verschuiving naar specialisatie en een grotere samenhang in haar wetenschappelijke positionering.

Bibliometrische gegevens wijzen erop dat VLIZ qua citatie-impact ruim boven de internationale benchmarks presteert, waarbij haar publicaties een hoge zichtbaarheid en invloed genieten in vergelijking met de citatiestatistieken van het vakgebied en de tijdschriften. Hoewel er de afgelopen jaren een lichte daling in de relatieve citatie-indicatoren is waargenomen, blijven de algemene prestaties sterk, met name in vergelijking met vergelijkbare instellingen. De output van VLIZ wordt minder vaak in toptijdschriften gepubliceerd dan bij sommige benchmarks het geval is, maar genereert een relatief hogere citatie-impact.

Kwalitatieve inzichten bevestigen dat VLIZ haar onderzoeksidentiteit heeft versterkt door middel van organisatorische herstructurering, wat heeft geleid tot een verbeterde focus, externe erkenning en complementariteit binnen het Vlaamse onderzoeksecosysteem. Haar niche ligt in een multidisciplinaire, geografisch verankerde benadering van de Belgische Noordzee, waarmee effectief hiaten worden opgevuld die niet door universiteiten worden gedekt.

Het instituut wordt algemeen beschouwd als een producent van hoogwaardig, geloofwaardig onderzoek, waarbij de sterke deelname aan en het succes in Europese kaderprogramma's de wetenschappelijke excellentie versterken. Haar rol als knooppunt voor data en infrastructuur is een belangrijke onderscheidende factor, die grootschalig onderzoek mogelijk maakt en bredere wetenschappelijke gemeenschappen ondersteunt.

Samenwerking blijft een bepalende kracht, met uitgebreide partnerschappen en effectieve integratie in gezamenlijke projecten. Opkomende spanningen in dienstverlenende activiteiten (bijvoorbeeld bij het aanbieden van onderzoeksinfrastructuur) en toenemende betrokkenheid bij toegepaste domeinen vereisen echter zorgvuldig beheer om de principes van Open Science in evenwicht te houden.

Over het algemeen positioneert VLIZ zich als een goed presterende en volwassen wordende onderzoeksorganisatie. Verdere vooruitgang zal afhangen van het aanscherpen van strategische prioriteiten, het versterken van de onderzoeksidentiteit en een consequente toewijding aan het verleggen van de wetenschappelijke grenzen.

• **Onderzoeksondersteuning**

VLIZ neemt een onderscheidende positie in binnen het Vlaamse mariene onderzoeksecosysteem dankzij haar geïntegreerde organisatiemodel dat geavanceerde infrastructuur, operationele capaciteit en gespecialiseerde expertise van het personeel combineert. De toegevoegde waarde ligt niet alleen in het bezit van activa, maar ook in de effectieve en betrouwbare inzet van deze middelen, met name in complexe mariene omgevingen. Het instituut speelt ook een sleutelrol bij het bundelen van expertise en het vergroten van de zichtbaarheid en toegankelijkheid van marien onderzoek binnen een gefragmenteerd landschap.

Het onderzoeksschip Simon Stevin wordt beschouwd als een strategische troef, hoewel de vraag de capaciteit overstijgt en bestuurlijke en organisationele beperkingen de flexibiliteit en inzet beperken. Dit creëert risico's voor de wetenschappelijke continuïteit en benadrukt de noodzaak van meer structurele coördinatie en transparantie bij de toewijzing van schepen. Meer in het algemeen profiteert VLIZ van hoogwaardige en deels unieke infrastructuur, wat Oostende versterkt als opkomend internationaal knooppunt voor mariene wetenschap, maar er blijven vragen bestaan over de strategische focus van onderzoeksinvesteringen, mogelijke overlappingen met infrastructuur van bedrijven en versnippering op Vlaams en EU-niveau.

Belanghebbenden waarderen de rol van VLIZ bij het bevorderen van synergieën (bijv. Marien Station Oostende), maar vragen om meer gestructureerde raadpleging van belanghebbenden, een



duidelijkere vraaggestuurde investeringsplanning en nog grotere transparantie in prijsstelling en kostendekking. De duurzaamheid op lange termijn van infrastructuurinvesteringen (ook wat betreft de integratie van levenscyclus- en onderhoudskosten) is een terugkerend punt van zorg.

Het Marine Robotics Centre wordt gezien als een sterke innovatie-troef, hoewel de kennisverspreiding naar externe gebruikers versterkt zou kunnen worden. Data-infrastructuur wordt aangemerkt als het meest cruciale strategische domein van VLIZ, met sterke capaciteiten op het gebied van databeheer en globale positionering, maar met onderbenut potentieel in bredere maatschappelijke, industriële en beleidsmatige toepassingen.

De LifeWatch-case benadrukt het belang van strategische selectiviteit en duurzaam bestuur, aangezien de stopzetting ervan – ingegeven door bezorgdheden over de kostenstructuur, prestaties en onduidelijke (wetenschappelijke) toegevoegde waarde – bredere vragen oproept over prioritering, datacontinuïteit op lange termijn en de noodzaak om behouden capaciteiten af te stemmen op duidelijk aangetoonde strategische behoeften.

- **Valorisatie van kennis en innovatie**

VLIZ heeft haar rol in de blauwe economie tijdens de huidige convenantsperiode versterkt, voortbouwend op eerder gelegd fundament en een duidelijk strategisch kader. Het heeft zich geprofileerd als een actieve sleutelspeler in het ecosysteem van de blauwe economie, mede door haar betrokkenheid bij de Blauwe Cluster. Bovendien heeft VLIZ een groeiende portfolio van samenwerkingen met actoren in de blauwe economie. Zo telt het 85 projecten en voorstellen (proposals) relevant voor de blauwe economie in 2025, waarbij meer dan 70 Belgische/Vlaamse bedrijven betrokken zijn. VLIZ zoekt ook toenadering bij de industrie/het bedrijfsleven door middel van de exploratie van nieuwe kanalen, zoals co-creatie, deelname aan commerciële aanbestedingen en adviesrollen, en geeft aan steeds vaker Vlaamse bedrijven te betrekken in (Europese) consortia.

Ondanks duidelijke vooruitgang blijven er aandachtspunten en opportuniteiten bestaan. Sommige belanghebbenden wijzen op mogelijkheden om onderzoek te vertalen naar toepassingen en marktgerichte resultaten (commercialisatie) en voor meer vraaggestuurde samenwerking met bedrijven.

Ook de samenwerking met de Blauwe Cluster wordt gezien als positief, maar nog niet volledig geoptimaliseerd volgens sommige geïnterviewden. Daarnaast vinden sommige belanghebbenden dat er nog mogelijkheden zijn om naar de internationale gemeenschap één samenhangend regionaal “oceanverhaal” te presenteren.

VLIZ werkt actief aan de valorisatie van haar data en infrastructuur, onder meer door veelbelovende kansen op het gebied van dual use en defensie te verkennen. Het is belangrijk dat VLIZ dit verderzet en systematisch opportuniteiten identificeert om haar valorisatiepotentieel te maximaliseren.

- **Samenwerkingsverbanden**

VLIZ heeft een zeer sterke internationale positie en is diep geïntegreerd in Europese en mondiale netwerken, met name dankzij haar expertise op het gebied van data, monitoring en infrastructuur. Het instituut speelt een veelzijdige rol in zowel coördinatie als uitvoering, beheert grote databanken en -platformen, vertegenwoordigt Vlaanderen en België in mondiale en Europese organen en koppelt marien onderzoek en innovatie aan beleidskaders. In totaal heeft VLIZ meer dan 30 internationale samenwerkingsakkoorden, inclusief samenwerkingen op basis van datasystemen. Daarnaast huisvest VLIZ verschillende internationale secretariaten in de InnovOcean Campus, waaronder het UNESCO/IOC-projectkantoor voor IODE en EMODnet. Er zijn twee aandachtspunten genoemd: het nakende vertrek van sleutelfiguren met uitgebreide internationale netwerken in de komende convenantsperiode, en het feit dat het onderhouden en uitbreiden van deze internationale aanwezigheid relatief veel middelen vergt.

Deze sterke internationale positie vormt ook een belangrijke hefboom voor regionale en nationale zichtbaarheid, samenwerking en ontwikkeling. Het zet de regio op de internationale kaart, hoewel sommige belanghebbenden van mening zijn dat VLIZ een nog meer proactieve rol kan spelen bij het betrekken van regionale partners en het versterken van de collectieve internationale positionering van Vlaanderen en België als geheel.



Op nationaal, regionaal, provinciaal en lokaal niveau is VLIZ een centrale speler in het ecosysteem, betrokken bij talrijke samenwerkingsverbanden en projecten, met 30 nationale samenwerkingsakkoorden. In 2024 heeft VLIZ ook een samenwerkingsakkoord gesloten met het Belgische Ministerie van Defensie om samenwerkingsmogelijkheden na te streven op het gebied van marien gegevensbeheer, mariene robotica en innovatieve observatiemethoden. VLIZ werd tevens vermeld als actor in het Vlaamse defensie innovatie ecosysteem wat als bijlage in het Vlaams Defensieplan werd meegenomen. Tijdens deze convenantsperiode heeft het ook haar samenwerkingsverbanden met actoren uit de blauwe economie uitgebreid.

- **Beleidsondersteuning en wetenschapscommunicatie**

Zowel wat betreft haar prestaties als interface tussen mariene wetenschap en beleid als in haar rol als wetenschapscommunicator staat VLIZ hoog aangeschreven bij diverse belanghebbenden. Ook het internationaal expertenpanel spreekt expliciet zijn waardering uit voor de resultaten die VLIZ heeft bereikt op het vlak van beleidsadvisering en maatschappelijke impactcreatie van het onderzoek richting beleidsmakers, en voor de maatschappelijke impactcreatie van onderzoek bij het brede publiek door VLIZ.

Een belangrijke kracht van VLIZ ligt in de combinatie van haar vermogen om hoogwaardige, op wetenschap gebaseerde informatie op een toegankelijke manier aan haar doelgroepen te verstrekken, en haar flexibiliteit, betrouwbaarheid en openheid om samen te werken of input te leveren.

Voorbeelden van beleids- en maatschappelijke impact op basis van de input van VLIZ worden gegeven in interviews en in de documentanalyse (inclusief maatschappelijke impactstudie door ECOOM(-IMPAKT)). De erkenning van het werk van VLIZ, ook op internationaal niveau, blijkt uit het feit dat partners VLIZ steeds vaker vragen om deel te nemen aan internationale en multilaterale publicaties of initiatieven. Het Compendium voor Kust en Zee heeft bijvoorbeeld geleid tot de samenwerking aan het Global Ocean Science Report (GOSR)¹⁰, wat tegelijkertijd deze erkenning aantoont en de capaciteit van VLIZ om haar regionale expertise ook breder in te zetten. Over de internationale zichtbaarheid en het netwerk van VLIZ wordt ook gezegd dat het spillovereffecten creëert in termen van zichtbaarheid van de regio.

Op basis van deze sterke punten moedigen de geïnterviewden VLIZ aan om beleidsmakers nog meer proactief te informeren, aangezien dit een belangrijke manier is om recente onderzoeksinzichten over te brengen en te valoriseren die van invloed zijn op hun beleidsdomein. Samenwerking met andere Vlaamse instituten binnen het ecosysteem of actoren op Europees niveau wordt ook genoemd als een mogelijke manier om de impact op het gebied van beleid en wetenschapscommunicatie verder te vergroten.

Wat Open Science betreft, heeft VLIZ een actieve strategische rol gespeeld en is het zeer constructief geweest in het verstrekken van informatie aan de Flanders Research Information Space (FRIS), waarbij het proces voor het aanleveren van de gegevens is geautomatiseerd. Als onderzoeksinstituut overtreft het systematisch de KPI-doelstellingen met betrekking tot Open- Accesspublicaties en -datasets.

E. Positionering en meerwaarde van VLIZ

VLIZ wordt consequent gepositioneerd als een centraal, internationaal verbonden marien kenniscentrum met een sterke infrastructuur en beleidsrelevantie voor Vlaanderen, de provincie West-Vlaanderen en daarbuiten. De belangrijkste toegevoegde waarde ligt in het aanbieden van data en infrastructuur, (internationale) netwerking en wetenschapscommunicatie naar beleidsmakers en het grote publiek.

De belangrijkste uitdaging in dit verband betreft de duidelijkheid van de rollen tussen onderzoeksinstellingen in Vlaanderen, waarbij complementariteit wordt nagestreefd en overlap in expertise wordt vermeden. Volgens de geïnterviewden liggen er nog kansen in een versterkte gezamenlijke

¹⁰ Het Global Ocean Science Report biedt een overzicht van hoe, waar en door wie er wereldwijd oceanografisch onderzoek wordt verricht. Zie <https://gosr.ioc-unesco.org/home>.



positionering van Vlaanderen op internationaal vlak en een grotere valorisatie ten aanzien van de blauwe economie.

Uit de analyse van de prestaties van VLIZ blijkt dat VLIZ sterk en (pro)actief bijdraagt aan het beleid op alle relevante niveaus en in een breed scala aan domeinen. Daarbij maakt het gebruik van haar internationale reputatie om Vlaanderen of België op de voorgrond te plaatsen bij internationale initiatieven en om de Vlaamse mariene O&I-gemeenschap op internationaal niveau te vertegenwoordigen.

F. Benchmarkanalyse

De benchmarkanalyse vergelijkt VLIZ met het Britse National Oceanography Centre (NOC) en het Koninklijk Nederlands Instituut voor Onderzoek der Zee (NIOZ).

Alle drie de instellingen voeren marien onderzoek, en zijn actief in thema's als oceaan, klimaat en biodiversiteit. NOC en NIOZ beschikken over een langere traditie in wetenschappelijk onderzoek dan VLIZ, dat pas sinds 2017 een formeel onderzoeksmandaat heeft. NIOZ is een uitgesproken instituut voor fundamenteel onderzoek, terwijl NOC en VLIZ ook meer toegepast onderzoek voeren.

Alle drie de instituten vervullen een ondersteunende rol voor de mariene onderzoeksgemeenschap via infrastructuur zoals onderzoeksschepen. Voor VLIZ werd tijdens het plaatsbezoek door het internationaal expertenpanel wel opgemerkt dat een uniforme en systematische aanpak voor infrastructuraanvragen en een gestandaardiseerd ondersteunend softwareplatform momenteel ontbreken. NOC beschikt over de meest uitgebreide infrastructuur, en NOC en NIOZ beschikken over grotere onderzoeksschepen dan die van VLIZ voor lange internationale expedities.

Wat betreft grootte blijkt dat VLIZ beduidend kleiner is in personeelsbestand dan de benchmarkinstellingen. NIOZ is bijna dubbel zo groot en NOC is vier keer zo groot dan VLIZ. Dit uit zich ook in de inkomsten van de instituten. Hoewel de cijfers met voorzichtigheid dienen geïnterpreteerd te worden, valt op dat VLIZ sterk is in het binnenhalen van externe financiering.

Wat betreft structuur is VLIZ de enige met een apart valorisatie departement. NOC heeft wel een aparte arm, NOC Innovations, verantwoordelijk voor het uitbouwen van strategische relaties met het bedrijfsleven. NOC gaf tevens aan dat het de laatste jaren sterk inzet op samenwerking met bedrijven, IE-ontwikkeling en -licentiëring en ontwikkeling van nieuwe producten, wat belangrijke nieuwe inkomstenstromen met zich meebracht.

De ECOOM-analyse toont aan dat VLIZ alsook de benchmarkinstituten goed scoren op vlak van wetenschappelijke impact. Ze geven allemaal ook aandacht aan maatschappelijke impact, maar VLIZ blinkt uit in haar inspanningen wat betreft oceaangeletterdheid. In geen enkel ander benchmarkinstituut komt deze kerntaak zo naar voren en wordt zoveel aandacht besteed aan het breed publiek.

NOC en VLIZ vervullen een belangrijke beleidsondersteunende en -adviserende rol, terwijl deze opdracht bij NIOZ niet formeel verankerd is, en wel gebeurt, maar niet op systematische basis.

Er zijn duidelijke verschillen in internationalisering tussen de instituten: NOC opereert sterk op wereldschaal en is actief in meer dan 100 internationale netwerken en initiatieven, terwijl NIOZ minder internationaal georiënteerd is op vlak van netwerken, initiatieven en ook van internationale databanken. Ook VLIZ is sterk internationaal gericht.

G. Ex-antezelfevaluatie en ontwerp van het Beleidsplan 2027-2031

In haar ontwerp van Beleidsplan 2027-2031 presenteert VLIZ zowel een business-as-usual-scenario als een groeiscenario. De verfijningen of elementen voor heroriëntatie in het business-as-usual-scenario zijn ontwikkeld op basis van zowel kansen als uitdagingen die VLIZ in haar werkgebieden ziet. Het groeiscenario is ambitieus en omvat **drie hoofdpijlers** voor de periode 2027-2031:

- 1) het versterken van de **mariene onderzoeks- en innovatiecapaciteit** voor thema's die van strategisch belang zijn voor Vlaanderen;
- 2) een aanzienlijke **versterking van de kennisvalorisatieprocessen**;



3) het versnellen van de internationaliseringsagenda van het instituut.

Ten slotte stelt VLIZ kleine wijzigingen voor in de missie en de operationele doelstellingen om ontwikkelingen van de afgelopen jaren, of die in de komende jaren worden verwacht (mede op basis van het groeiscenario), te corrigeren of beter weer te geven.

• Onderzoeksstrategie

De nieuwe onderzoeksstrategie van VLIZ bevestigt opnieuw haar inzet voor multidisciplinair, impactvol marien onderzoek met een duidelijke maatschappelijke relevantie, gestructureerd rond de **nexus Oceaan–Klimaat–Biodiversiteit–Mensen**, waarbij de menselijke dimensie nu expliciet wordt geïntegreerd. Hoewel de **drie thematische pijlers behouden blijven** (Oceaan en menselijke gezondheid, Klimaatverandering en Mariene biodiversiteit), worden ze geherformuleerd om de evoluerende wetenschappelijke reikwijdte en institutionele sterke punten van VLIZ beter weer te geven. De strategie legt de nadruk op een **overgang naar data- en modelleringsgedreven, hypothese-gestuurd onderzoek**, voortbouwend op het gevestigde leiderschap van VLIZ op het gebied van mariene datasystemen en onderzoeksinfrastructuur. Het bevordert ook een sterkere integratie tussen de afdelingen en de departementen.

Er worden twee ontwikkelingspaden geschetst. In het **business-as-usual-scenario** handhaaft VLIZ de continuïteit in haar bestaande onderzoeksdomeinen en operationele model, zonder significante uitbreiding van personeel of infrastructuur. Het **groeiscenario** daarentegen staat voor een strategische opschaling van de onderzoekscapaciteit, de internationale positionering en het valorisatiepotentieel. Dit omvat de oprichting van gespecialiseerde datalabs, de ontwikkeling van nieuwe onderzoekshypothesen op basis van langetermijndatasets en de uitbreiding van expertise op gebieden zoals eDNA, mariene akoestiek, blue health en milieumodellerings, met inbegrip van bijdragen aan de Digital Twin of the Ocean. Dit scenario voorziet in de aanwerving van 10 VTE's om het datagestuurde onderzoek en de end-to-end valorisatiecapaciteiten te versterken.

Op afdelingsniveau weerspiegelt de strategie verschillende structurele en thematische verschuivingen. De afdeling Coast, Ocean & Climate Impacts ontwikkelt zich tot een wereldwijd georiënteerd, dataintensief knooppunt met een grotere focus op AI, machine learning en toepassingen die relevant zijn voor de industrie. De afdeling Ocean and Human Health behoudt haar transdisciplinaire mandaat, maar wordt tegelijkertijd meer datagestuurd en infrastructuurintensief, ondersteund door initiatieven zoals een transversaal Ecological Modelling Platform. De **nieuw opgerichte afdeling Marine Biodiversity** consolideert en formaliseert bestaande onderzoekslijnen en breidt tegelijkertijd uit naar opkomende gebieden.

• Onderzoeksinfrastructuur, faciliteiten en data

Het ontwerp van Beleidsplan 2027–2031 van VLIZ schetst een strategische routekaart die continuïteit in kernfuncties combineert met gerichte capaciteitsuitbreidingen binnen het Departement Wetenschapsondersteuning en het Marine Robotics Centre. In een **business-as-usual-scenario** behouden alle afdelingen hun gevestigde mandaten (waaronder hoogwaardig infrastructuurbeheer, datadiensten, mariene observaties, IT-ondersteuning en robotica-operaties), zij het onder toenemende capaciteitsbeperkingen als gevolg van beperkte personeelsbezetting en groeiende vraag. Dit leidt tot risico's zoals een beperkte operationele reikwijdte, beperkte ondersteuning voor nieuwe investeringen en beperkte wetenschappelijke valorisatie. Het **groeiscenario** daarentegen introduceert selectieve maar cruciale versterkingen, waaronder extra VTE's, verbeterde operationele ondersteuning en versterkt leiderschap. Er wordt nadruk gelegd op het bevorderen van data-innovatie door middel van AI, digitale technologieën en interdisciplinaire samenwerking, terwijl de infrastructuur en observatiecapaciteiten worden uitgebreid, met inbegrip van mariene genomica en AI-gestuurde optimalisatie. De IT-afdeling geeft prioriteit aan cybersecurity en schaalbaarheid, en het Marine Robotics Centre evolueert naar meer autonome, kostenefficiënte systemen en uitgebreide operationele omgevingen. Over het algemeen stelt het groeipad VLIZ in staat om haar rol als kenniscentrum te versterken, de veerkracht te verbeteren, de impact van het onderzoek te vergroten en de middelen af te stemmen op de strategische ambities.

• Kennisvalorisatie en innovatie



De vernieuwde strategie van VLIZ positioneert kennisvalorisatie als een centrale pijler door de samenwerking met bedrijven, internationale partners en maatschappelijke actoren binnen de blauwe economie te intensiveren, in samenwerking met initiatieven zoals de Blauwe Cluster en de innovatiehub van Oostende. In de praktijk zal het instituut zich richten op het uitbreiden van kennisverspreiding en valorisatie-inspanningen naar actoren uit de blauwe economie, inclusief een specifieke versterking van de valorisatiecapaciteit inzake mariene data en observatie, met name via gezamenlijke O&I-projecten met bedrijven, co-creatietrajecten, commerciële aanbestedingen en wetenschappelijk advies voor start-ups.

Om deze ambitie waar te maken, wil VLIZ in het groeiscenario een proactieve licentiestrategie ontwikkelen, haar internationaliseringsstrategie inzetten om internationale valorisatiemogelijkheden voor Vlaamse actoren te ontsluiten, investeren in blue skills, de inspanningen op het gebied van R&I voor dual use versterken en het verder ontwikkelen van het institutioneel kader om dit te realiseren.

- **Internationale betrekkingen en rol**

VLIZ wil haar internationaliseringsbeleid versterken om het economische en maatschappelijke rendement van het instituut te maximaliseren. Het streeft er naar de positie van VLIZ, haar partners en Vlaanderen te versterken via activiteiten zoals lobbywerk, handelsmissies en bilaterale relaties. Internationalisering is verankerd in alle afdelingen van VLIZ, waarbij alle afdelingen een actieve rol spelen bij het internationaliseren van hun kernactiviteiten. Een centraal (maar beperkt) team coördineert de strategie, monitort de impact en biedt begeleiding. Om de ambities te realiseren, houdt het **groeiscenario** in dat het team wordt versterkt met twee extra VTE's en startkapitaal.

Enkele aandachtspunten, benoemd door belanghebbenden, zijn het middelenintensieve karakter van het uitvoeren van internationaliseringsactiviteiten, evenals de pensionering van sleutelfiguren met uitgebreide (internationale) netwerken en ervaring.

- **Beleid en wetenschapscommunicatie**

In haar rol als schakel tussen mariene wetenschap en beleid streeft VLIZ naar verdere modernisering en innovatie (onder meer o.b.v. AI en door verdere automatisering) en naar een verdere verbetering van de toegankelijkheid, de gebruikerseffectiviteit en de strategische afstemming. De voorgestelde activiteiten worden in overeenstemming geacht met de doelstellingen en expertise van VLIZ.

Wat wetenschapscommunicatie betreft, gaat VLIZ grotendeels verder op de ingeslagen weg, met een vernieuwde bedrijfscommunicatiestrategie als leidraad. Er wordt groei voorzien in de uitbreiding van activiteiten op het gebied van oceaangeletterdheid en burgerwetenschap, op basis van projectfinanciering. Het doel is om de zichtbaarheid te vergroten en burgers steeds meer te betrekken via burgerwetenschap en oceaangeletterdheid, en zo de missie van VLIZ op deze punten te ondersteunen.

Wat betreft de doelgroepen voor wetenschapscommunicatie stelt VLIZ voor om de verwijzing naar formeel en informeel leren in OD9 te vervangen door een bredere benadering van de samenleving als geheel. Uit de interviews blijkt dat onderwijs als een belangrijk doelgebied wordt beschouwd, maar men is het erover eens dat VLIZ zich moet richten op het creëren van hefboomwerking voor de samenleving als geheel (zonder hierbij onderwijsactoren uit te sluiten), op basis van haar kerncompetenties.

- **Financieel plan**

In het ontwerp van Beleidsplan 2027-2031 wordt aangegeven dat voor de volledige realisatie van het groeiscenario een structurele verhoging van de jaarlijkse toelage met € 5 miljoen nodig is, evenals een permanente verankering van de investeringstoelage op het niveau van € 2,9 miljoen. Voor de tussentijdse refit van RV Simon Stevin is door VLIZ een eenmalige investering van € 7 miljoen begroot. Er is in de huidige versie van het concept Beleidsplan 2027-2031 geen expliciete indicatie van de hefboomwerking die VLIZ verwacht te genereren met deze extra middelen. Daardoor blijft het voor de financieringsinstantie onduidelijk welk rendement op de investering kan worden verwacht, wat een tekortkoming is in de huidige versie van het concept Beleidsplan 2027-2031.

- **Monitoring en KPI's**

Het voorgestelde KPI- en monitoringkader heeft geen grote wijzigingen ondergaan.



Sommige belanghebbenden stelden voor, met name met betrekking tot valorisatie en innovatie, dat VLIZ zich meer zou kunnen richten op samenwerkingsactiviteiten en de tastbare resultaten van onderzoeksvalorisatie, zoals economische impact, in plaats van zich voornamelijk te richten op citatiestatistieken van publicaties. In zijn huidige vorm blijft het kader echter overwegend steunen op publicaties en citatiestatistieken.

Ten slotte zijn de voorgestelde drempelwaarden van KPI 7 weliswaar aanzienlijk gestegen ten opzichte van de drempelwaarde van het huidige convenant, maar liggen de drempelwaarden in beide scenario's nog steeds ruim onder de momenteel behaalde cijfers. Bovendien zijn in het business-as-usual-scenario veel andere drempelwaarden niet gestegen (KPI 1, 3, 5, 9), terwijl de cijfers tijdens de huidige convenantsperiode werden overschreden. In het hoofdstuk met aanbevelingen voor VLIZ en de Vlaamse overheid wordt in aanbeveling 2 dan ook gesteld dat deze drempelwaarden dienen herbekeken te worden in samenspraak met de Vlaamse overheid zodat ze voldoende ambitieus doch realistisch blijven.

SWOT-analyse

Op basis van de uitgevoerde analyses, de interviews en het plaatsbezoek van het internationaal expertenpanel, worden hieronder de belangrijkste vastgestelde sterke en zwakke punten van VLIZ samengevat. Ook worden toekomstige kansen geschetst en worden verschillende risico's geïdentificeerd waarmee rekening moet worden gehouden bij de verdere ontwikkeling.



Sterke punten

- **Erkende kennishub** die kennis, gegevens en initiatieven op het gebied van marien onderzoek centraliseert, een multidisciplinaire aanpak integreert en de diverse spelers in het gefragmenteerde ecosysteem met elkaar verbindt. Objectiviteit en wetenschappelijke integriteit staan hierbij centraal.
- **Sterke traditie en erkende toegevoegde waarde van wetenschapscommunicatie en burgerwetenschapsinitiatieven**, onder meer om het bewustzijn en de publieke steun voor mariene thema's te vergroten.
- **Sterk internationaal netwerk en reputatie** (ook bevestigd door het internationaal expertenpanel), met toegevoegde waarde voor Vlaanderen en Vlaamse partners in het ecosysteem.
- **Sterke positie als onderzoeksinstituut, met een duidelijke focus en continuïteit in de domeinen van het marien onderzoek**, onafhankelijk van maar sterk verbonden met de wetenschappelijke ecosystemen aan universiteiten en andere onderzoeksinstituten.
- **Proactieve en reactieve ondersteuning van beleidsmakers** via data en beleids-informerende nota's die zeer gewaardeerd worden om hun duidelijke, objectieve en to-the-point informatie over mariene thema's.
- **Sterke en dynamische organisatiecultuur** met onderling vertrouwen en innovatie in het DNA, waardoor hoogopgeleid internationaal talent kan worden aangetrokken.
- **Succesvol binnenhalen van aanzienlijke internationale financiering** dankzij de uitmuntendheid van het onderzoek en de sterke internationale positionering en netwerk.
- **Robuuste data- en onderzoeksinfrastructuur**, die gewaardeerd wordt door de onderzoeksgemeenschap en een hefboomwerking creëert voor (internationale) projecten. Het MSO, gecombineerd met de goed uitgeruste labo- en kantoorruimte, wordt door het internationaal expertenpanel genoemd als een belangrijke troef in de groei van VLIZ als marien onderzoeksinstituut.
- Wordt beschouwd als een **belangrijke speler in het ecosysteem van de blauwe economie**, met nauwe betrokkenheid bij de Blauwe Cluster.
- **Samenhang tussen de departementen en afdelingen van VLIZ**, waardoor de pijlers onderzoek, wetenschappelijke dienstverlening en valorisatie elkaar voortdurend versterken en de impact vergroten.

Zwakke punten

- **Beheer van de snelle institutionele groei en het belang van het behoud van de VLIZ-identiteit hierin.** VLIZ geeft aan dat er – in beperkte mate – inefficiënties en overlappende activiteiten zijn opgetreden doordat de groei de interne ontwikkeling van de organisatie overtrof. In deze evolutie is het belangrijk om het VLIZ-DNA van een wendbare en effectieve, doelgerichte organisatie te behouden.
- **Het wegvallen van de LifeWatch-financiering**, wat uitdagingen met zich meebrengt voor de continuïteit van de wetenschappelijke diensten en infrastructuur die het onderzoek naar mariene biodiversiteit ondersteunen.
- **De hoge middelenintensiteit van internationale activiteiten:** het onderhouden en uitbreiden van de deelname aan mondiale netwerken en partnerschappen vergt veel tijd van het personeel, gespecialiseerde expertise en organisatorische capaciteit, wat vragen oproept over de duurzaamheid op lange termijn zonder extra middelen.
- **Overlap van expertise** met andere Vlaamse instituten **op specifieke thema's** (bv. visserij en aquacultuur – ILVO en terrestrisch werk aan de kust – INBO), waardoor de noodzaak toeneemt om actief op zoek te gaan naar complementariteit, uitwisseling en samenwerking.
- **Langdurig leiderschap** op zowel het niveau van het Bestuur als de Algemene Directie kan op termijn vernieuwing in de weg staan.
- **Suboptimaal gebruik van hoogwaardige onderzoeksinfrastructuur** als gevolg van beperkte technische capaciteit, bv. onvoldoende capaciteit binnen de technische teams van het Marine Robotics Centre.



Kansen

- Initiatieven, samen met andere Vlaamse actoren, die de **zichtbaarheid van en voor het Vlaamse ecosysteem vergroten**. Dit kan meer duidelijkheid helpen scheppen voor alle actoren in het bredere Vlaamse ecosysteem over beschikbaarheid van expertise, infrastructuur en rollen, en kan zo ook helpen om versnippering tegen te gaan. InnovOcean Campus met co-huisvesting van ILVO vormen hierin bv. een hefboom.
- In verband hiermee: de sterke internationale positie van VLIZ nog meer benutten om, via een coherent narratief, **het Vlaamse/Belgische mariene ecosysteem in zijn geheel visibiliteit** te geven.
- **Coördinatie** met het federale beleidsniveau **over het efficiënte gebruik** van de RV Simon Stevin (Vlaams niveau) en de RV Belgica (federaal niveau) op basis van hun respectieve sterke punten.
- Verdere communicatie voor **een sterkere positionering en zichtbaarheid ten opzichte van bedrijven** over de expertise en troeven van VLIZ voor valorisatie. Ook de versterkte focus op blue skills, en de rol die VLIZ hierin voor ogen heeft, biedt kansen om de blauwe economie te ondersteunen.
- Een **nog proactievere rol** op zich nemen **bij het verstrekken van wetenschappelijk onderbouwde beleidsinformatie**, op basis van expertise, zonder daarbij haar objectieve positie in gevaar te brengen.
- **Digitale innovatie en AI-integratie** bieden kansen voor een sterk datagestuurd instituut als VLIZ om haar operationele efficiëntie en expertise, haar datagestuurd onderzoek en haar dienstverlening aan de quadruple helix verder te versterken. Het sluit ook aan bij de innovatieve en proactieve organisatiecultuur van VLIZ om kansen op dit domein te zoeken.

Bedreigingen

- **Verlies van (IRI-)financiering** voor de Vlaamse deelname aan ESFRI-infrastructuren en daarmee samenhangende risico's voor de expertise, datacontinuïteit en positie van VLIZ.
- Het is **onzeker** of de **Europese financieringskanalen** (bv. het volgende Europese Kaderprogramma voor Onderzoek en Innovatie of initiatieven voor transnationale toegang tot onderzoeksinfrastructuur) in dezelfde mate opportuniteiten zullen blijven bieden voor marien onderzoek in de komende jaren. Wanneer er een verschuiving zou komen in de focus, bv. richting competitiviteit, vormt dat een bedreiging voor de inkomsten vanuit deze bron voor VLIZ.
- **Het risico van bezuinigingen op de overheidsbegroting en economische omstandigheden** kan een uitdaging vormen voor het volhouden van alle parallelle verbintenissen (in termen van onderwerpen, domeinen en beleidsniveaus).
- Zowel op internationaal als op regionaal niveau zijn **een aantal sleutelfiguren** actief binnen VLIZ zeer bekend en zichtbaar binnen de **belangrijkste netwerken**. De kennis van deze netwerken is vaak persoonsgebonden en geconcentreerd bij deze personen, wat een continuïteitsrisico met zich meebrengt – mede gezien de mogelijke pensionering van deze personen in de convenantsperiode 2027-2031.
- **Cyberdreigingen, desinformatie en geopolitieke spanningen** vormen een toenemend risico voor een instituut met een heel belangrijk datacentrum.



1. Versterk de strategische governance van VLIZ door een bredere vertegenwoordiging van en structurele interactie met actoren uit de quadruple helix te waarborgen

Om de toekomstige relevantie, legitimiteit en innovatiekracht van VLIZ te waarborgen, is het aangewezen om de samenstelling en werking van de bestuursorganen van VLIZ te vernieuwen. Langdurige continuïteit in het leiderschap biedt stabiliteit, maar kan op termijn ook de instroom van nieuwe perspectieven en vernieuwing beperken. Daarom wordt, in navolging van het advies van het internationaal expertenpanel, aanbevolen om de **samenstelling van het Bestuur van VLIZ te herbekijken met het oog op een bredere vertegenwoordiging van de quadruple helix**, met bijzondere aandacht voor de academische wereld en actoren uit de blauwe economie en het bedrijfsleven. Dit kan bijdragen aan een betere aansluiting bij de evoluerende noden van zowel het mariene onderzoeksveld als de economische gebruikers van mariene kennis en infrastructuur.

Daarnaast verdient het aanbeveling om de huidige Wetenschappelijk Commissie aan te vullen met een **internationaal georiënteerd institutioneel en wetenschappelijk adviesorgaan**. Een dergelijke externe adviesraad, die fungeert als ‘beste kritische vriend’, kan VLIZ ondersteunen en inspireren bij het identificeren van nieuwe opportuniteiten, het bewaken van haar excellentie en het aanscherpen van strategische onderzoeks- en valorisatierichtingen. Hiermee wordt tevens tegemoetgekomen aan aanbevelingen uit de vorige evaluatie van VLIZ in 2022 en aan aanbevelingen van het internationaal expertenpanel. Voor de concrete invulling van een dergelijk orgaan kan VLIZ inspiratie putten uit vergelijkbare adviesstructuren bij andere mariene onderzoeksinstellingen (bv. NIOZ), maar ook bij andere Vlaamse onderzoeksinstellingen, zoals het Vlaams Instituut voor Biotechnologie.

Ten slotte is het wenselijk om binnen zowel het Bestuur als de Wetenschappelijk Commissie een meer **interactieve en strategische overlegcultuur te stimuleren**. De huidige werking wordt door verschillende stakeholders als eerder formeel ervaren, waarbij voorstellen van het VLIZ-management vaak zonder uitgebreide inhoudelijke discussie worden goedgekeurd. Meer ruimte voor debat, kritische reflectie en strategische dialoog kan de kwaliteit van besluitvorming verhogen. In het bijzonder kan de Wetenschappelijke Kerngroep (binnen de Wetenschappelijke Commissie) een explicietere rol krijgen in het capteren van behoeften uit de Vlaamse onderzoeksgemeenschap, bijvoorbeeld met betrekking tot investeringen in onderzoeksinfrastructuur. Een meer gestructureerd mechanisme voor het verzamelen en bespreken van dergelijke behoeften zou de afstemming en samenwerking tussen VLIZ en de bredere mariene onderzoeksgemeenschap verder versterken.

2. Herbekijk de KPI's van VLIZ in functie van evoluties in missie en doelstellingen (definitie), consistentie met monitoring van andere Vlaamse onderzoeksinstellingen (model) en groei (targets)

In een evenwichtig monitoringkader is het essentieel dat de geselecteerde KPI's de missie, strategische doelstellingen en beoogde impact van de organisatie voldoende weerspiegelen en eventuele evoluties hierin volgen. VLIZ heeft enkele aanpassingen voorgesteld aan het KPI- en monitoringkader, maar deze **reflecteren slechts in beperkte mate de strategische nadruk** die VLIZ legt in haar ontwerp van Beleidsplan 2027-2031 **op kennisvalorisatie, samenwerking met bedrijven, innovatieprojecten en het beheer van intellectuele eigendom**.

- Hoewel dit wel deels aan bod kan komen in de impacttrajecten gericht op kennisvalorisatie, worden aspecten zoals samenwerking met bedrijven uit de blauwe economie¹¹, ondersteuning van ondernemingen en startups, economische meerwaarde voor bedrijven, (inkomsten uit) intellectuele eigendom (licenties) en contractonderzoek, of de creatie van spin-offs momenteel niet opgenomen in de KPI's. Het zou zinvol zijn om één of meerdere **aanvullende KPI's op te**

¹¹ Hoewel KPI 7 expliciet verwijst naar O&I-initiatieven “in het kader van de blauwe economie”, wordt deze verwijzing momenteel louter illustratief gebruikt. De KPI registreert het totale aantal O&I-initiatieven zonder onderscheid te maken tussen initiatieven die al dan niet bijdragen aan de blauwe economie. Evenmin wordt gedifferentieerd naar het type van betrokken partners, bijvoorbeeld tussen samenwerkingen waarin bedrijven (in de blauwe economie) actief zijn en samenwerkingen met louter onderzoekspartners. Deze KPI biedt dus minder inzicht in samenwerkingen met bedrijven/industrie, economische valorisatie etc.

nemen rond economische valorisatie of innovatie, en dit zou daarenboven ook aansluiten bij de bredere Vlaamse beleidsprioriteiten die inzetten op het vertalen van kennis en onderzoek naar samenwerking met bedrijven en de industrie (met name kmo's) om economische waarde te creëren.

- Wanneer het gaat om eerder **nieuwe initiatieven** - zoals het ondersteunen van startups, creëren van spin-offs, of realiseren van inkomsten uit licenties of contractonderzoek - kan er ook voor geopteerd worden om hier pas naar het einde van de volgende convenantsperiode een drempelwaarde aan te koppelen om voldoende de tijd te nemen om deze activiteiten te ontwikkelen. Alternatief kan hier in de convenantsperiode 2027-2031 een monitoringindicator van gemaakt worden (zonder financiële penaliserende) om, indien succesvol, om te vormen tot een KPI in de daaropvolgende convenantsperiode.

Algemeen kan voor een evenwichtige afstemming van het monitoringkader op de missie en doelstellingen van VLIZ, ook **inspiratie worden gehaald uit de monitoringskaders van de SOC's of andere Vlaamse onderzoeksinstellingen** zoals het Instituut voor Tropische Geneeskunde (ITG) en Het Agentschap Plantentuin Meise (APM). Bijvoorbeeld, in de huidige convenantsperiode nam het Vlaams Instituut voor Biotechnologie (VIB) onder de pijler 'innovatie en business' KPI's op zoals "aantal startups", "industriële inkomsten" en "industriële inkomsten uit Vlaanderen". APM gebruikt dan weer een valorisatie-bedrijfsindicator waarbij o.a. het aantal expertiseopdrachten wordt meegenomen, waarbij projecten met een grotere contractwaarde een groter gewicht krijgen. Ook afstemming met het Vlaamse O&O&I-doelstellingenkader (**piramidemodel**) is aangewezen.

Naast de inhoudelijke dekking van het KPI-kader van VLIZ, verdient ook het **ambitieniveau van de vooropgestelde drempelwaarden** aandacht. Zoals blijkt uit de analyse van het ontwerp Beleidsplan 2027-2031, wordt voor verschillende indicatoren slechts een beperkte of zelfs geen groei vooropgesteld, zowel in het groeiscenario als – nog meer uitgesproken – in het business-as-usualscenario. De bestaande drempelwaarden worden echter in verschillende gevallen al meerdere jaren overschreden. Dat roept vragen op over de mate waarin deze drempelwaarden nog voldoende richtinggevend en uitdagend zijn. Een herziening van de drempelwaarden is dan ook, ongeacht het toekomstscenario, aangewezen.

Daarnaast beschrijft VLIZ in haar ontwerp van Beleidsplan 2027-2031 hoe bijkomende basisfinanciering binnen het groeiscenario zal worden ingezet om de werking verder uit te bouwen. Deze beoogde groei en uitbreidingen worden echter niet tot beperkt vertaald naar de KPI-targets. Hierdoor ontstaat een spanning tussen de verwachte capaciteitsversterking enerzijds en het relatief bescheiden ambitieniveau van de KPI-drempelwaarden anderzijds. Het internationaal expertenpanel beoordeelt met name de drempelwaarden voor het aantal datasets (KPI 1), publicaties (KPI 5 en 6), O&I-initiatieven (KPI 7) en het aantal missies waarbij gebruik wordt gemaakt van de infrastructuur van het MRC¹² (KPI 3) als onvoldoende ambitieus.

Samenvattend wordt aanbevolen dat VLIZ en de Vlaamse overheid een **geïntegreerd monitoringskader** op stellen dat:

- haar missie, strategische doelstellingen en (nieuwe) klemtonen voldoende weerspiegelt;
- daarbij voldoende aandacht besteedt aan wetenschappelijke, maatschappelijke én economische impact;
- waar mogelijk aansluit bij de monitoringspraktijken van andere Vlaamse onderzoeksinstellingen en de logica van het Vlaamse O&O&I-piramidemodel; en
- realistische doch ambitieuze drempelwaarden bevat die de verwachte impact van de vooropgestelde groei zichtbaar maken.

¹² Marine Robotics Centre.

3. Versterk de strategische en participatieve besluitvorming rond infrastructuurinvesteringen met meer aandacht voor de meerwaarde voor de bredere Vlaamse mariene gebruikersgemeenschap

Hoewel VLIZ beschikt over een **Technisch Comité** dat de investeringen in onderzoeksinfrastructuur systematisch screent en evalueert als onderdeel van een meerjarig investeringsprogramma en het Bestuur toezicht houdt op investeringsbeslissingen, neemt het belang van een doordachte prioritering van infrastructuurinvesteringen toe naarmate de recurrente investeringsmiddelen (vanuit de Vlaamse overheid) stijgen.

In lijn met de aanbeveling van het internationaal expertenpanel, is het aangewezen om de **consultatie rond grotere investeringsbeslissingen te verbreden**. Via een gestructureerd inputproces, bijvoorbeeld op basis van gemotiveerde investeringsfiches, kunnen de leden van de Wetenschappelijke Commissie en de toekomstige vertegenwoordigers in het Bestuur (zie aanbeveling 1) in een vroeg stadium bijdragen aan prioritering van collectieve investeringen (ook in lijn met de huidige Operationele Doelstellingen 1 en 10). De Wetenschappelijke Commissie zou hierbij niet louter als formeel adviesorgaan fungeren, maar als een forum voor strategische afwegingen over waar investeringen de grootste wetenschappelijke, economische en maatschappelijke meerwaarde kunnen creëren voor een zo breed mogelijke gebruikersgroep. Tegelijkertijd dient deze consultatieve aanpak de operationele autonomie van VLIZ niet te beperken. Voor bepaalde infrastructuurinvesteringen moet VLIZ zelfstandig beslissingen kunnen nemen, rekening houdend met haar eigen strategische en operationele noden.

Bij de afweging van investeringsbeslissingen dient bijzondere aandacht te worden besteed aan **de benuttingsgraad en het rendement** van infrastructuur. Investeringsmiddelen in infrastructuur moeten niet alleen technisch en wetenschappelijk verantwoord zijn, maar ook voldoende capaciteit, expertise en gebruikersbasis hebben om optimaal te worden ingezet. Dit is des te belangrijker in een context waarin bijkomende infrastructuur ook zal leiden tot hogere personeels- en exploitatiekosten.

Deze aanpak kan bijdragen aan een transparantere prioritering van schaarse middelen en een maximale maatschappelijke en wetenschappelijke return van Vlaamse publieke investeringen in onderzoeksinfrastructuur. Het lijkt ook aangewezen om in het volgende convenant een **specifieke KPI of monitoringindicator** op te nemen die de financierende overheid toelaat om de prestaties van VLIZ (en de ruimere gebruikersgemeenschap) m.b.t de inzet van de investeringsmiddelen op te volgen¹³ (bv. via monitoring gebruiksgraad, aantal gebruikersdagen, aantal onderzoeksgroepen, aantal niet-VLIZ gebruikers, inkomsten uit gebruik, enz.). Hierbij kan er inspiratie opgedaan worden bij andere mariene onderzoeksinstellingen of binnen het ESFRI-monitoringskader¹⁴ voor onderzoeksinfrastructuren.

4. Versterk de strategische monitoring en planning van de inzet van de onderzoeksschepen, mariene robotica en andere mariene onderzoeksplatformen en -infrastructuur.

Hoewel er momenteel slechts beperkte knelpunten worden vastgesteld inzake de beschikbaarheid en flexibiliteit van de onderzoeksschepen, mariene robotica en andere mariene onderzoeksinfrastructuur, **ontbreekt een voldoende onderbouwd en transparant inzicht** in de aard, omvang en evolutie van de vraag naar deze infrastructuur. Hierdoor is het moeilijk om toekomstige investeringen, operationele aanpassingen of alternatieve oplossingen op een evidence-based manier af te wegen.

Het wordt aanbevolen dat VLIZ, in overleg met DAB VLOOT, de gebruikersgemeenschap en de Vlaamse overheid, verder bouwt op eerdere inspanningen om de vraag en het gebruik van mariene onderzoeksinfrastructuur systematisch te monitoren. Dit moet resulteren in een meer structurele en periodieke opvolging, die toelaat om gebruikspatronen, toekomstige behoeften en eventuele knelpunten beter in kaart te brengen en mee te nemen in de verdere planning en ontwikkeling van de infrastructuur. Daarbij kan onder meer worden gerapporteerd over het aantal aanvragen, het aandeel gehonoreerde en niet-gehonoreerde aanvragen, de redenen voor eventuele afwijzingen, het type gebruikers en activiteiten, de uitval van campagnes en de inzet van alternatieve platformen. Om de

¹³ Aansluitend bij de vierde aanbeveling voor zowel VLIZ als de Vlaamse overheid.

¹⁴ Zie <https://www.esfri.eu/esfri-white-paper/33-monitoring-european-research-infrastructures>.



administratieve overlast voor alle betrokkenen te beperken wordt aangeraden om maximaal gebruik te maken van beschikbare plannings- en monitoringssoftware voor onderzoeksschepen en andere onderzoeksinfrastructuur.

Deze informatie kan worden geïntegreerd in de bestaande rapportering en **gebruikt worden als basis voor een strategische afweging** van mogelijke maatregelen, zoals een optimalere afstemming tussen beschikbare onderzoeksinfrastructuur, operationele aanpassingen (bv. bijkomende bemanningscapaciteit) en een betere coördinatie met andere Vlaamse, federale en Europese mariene infrastructuren. Een transparanter plannings- en boekingssysteem kan hierbij bijdragen aan een efficiëntere benutting van de beschikbare capaciteit en een beter zicht op toekomstige behoeften.

Om overlap in activiteiten en een inefficiënte inzet van de RV Simon Stevin en de RV Belgica te vermijden, wordt onder meer door het internationaal expertenpanel aanbevolen dat de **Vlaamse en federale overheid, samen met VLIZ, een gezamenlijke strategische planning uitwerken**. Deze visie moet de complementaire rollen van beide vaartuigen verduidelijken, de samenwerking versterken en zorgen voor een optimale afstemming van onderzoeksopdrachten, investeringen en operationele inzet (om inzet in gelijkaardige contexten te vermijden). Onder meer de problemen met de operationalisering van de RV Belgica zorgden er in de huidige convenantsperiode voor dat op dit vlak weinig vooruitgang geboekt werd. Het is belangrijk om dit gesprek te blijven aangaan, onder meer op vlak van complementaire inzet voor mariene observaties, wetenschap, meerdaagse campagnes, oceanonderzoek, etc.

Daarnaast kan een grotere transparantie over de beschikbare infrastructuur en haar mogelijkheden bij mariene onderzoekers en actoren in de blauwe economie, het gebruik ervan stimuleren, nieuwe onderzoeksmethoden faciliteren en bijdragen aan een meer optimale capaciteitsbenutting en dus return on investment van de investeringen die door de Vlaamse overheid worden gedaan.

Aanbevelingen voor VLIZ

5. Werk aan een integrale financiële onderbouwing van het ontwerp Strategisch Plan 2027-2031 en financiële robuustheid door diversificatie

In de ex-antezelfevaluatie 2027-2031 zoals het nu voorligt **ontbreekt een geïntegreerd financieel plan** dat inzicht biedt in de verwachte impact van de gevraagde bijkomende convenantmiddelen. Dit plan dient te expliciteren welke hefboomwerking wordt beoogd op het vlak van competitieve financiering, contractinkomsten, licentie-inkomsten en andere externe middelen en welke return on investment de financierende overheden redelijkerwijs mogen verwachten.

Daarnaast is het aangewezen om de **strategie voor inkomstenverwerving verder te concretiseren en te diversifiëren**. De benchmarkinstellingen wezen op een toenemende druk op hun eigen overheidsfinanciering als een belangrijke strategische uitdaging voor de komende jaren, een ontwikkeling die ook voor VLIZ relevant kan worden. Hoewel het ontwerp van Beleidsplan 2027-2031 terecht wijst op het toenemende belang van nieuwe inkomstenstromen, zoals dual-use-projecten en licentie-inkomsten, blijft de potentiële omvang en bijdrage van deze bronnen momenteel onvoldoende onderbouwd of gekwantificeerd. Momenteel is VLIZ sterk afhankelijk van Europese onderzoeksfinanciering. Zoals de SWOT als bedreiging voor VLIZ aangeeft, is het nog onzeker of de Europese financieringskanalen (bv. het volgende Europese Kaderprogramma voor onderzoek en innovatie of initiatieven voor transnationale toegang tot onderzoeksinfrastructuur) in dezelfde mate opportuniteiten zullen blijven bieden voor marien onderzoek in de komende jaren. Enerzijds is er op dit niveau een toenemende aandacht voor valorisatie, concurrentievermogen en economische impact, anderzijds is ook de aandacht voor oceanobservatie en arctisch onderzoek toegenomen, wat dan weer opportuniteiten biedt voor VLIZ. Daarom achten zowel wij als evaluator als het internationaal expertenpanel het wenselijk dat VLIZ streeft naar een meer gediversifieerde en evenwichtige financieringsmix, met bijvoorbeeld ook een versterkte inzet op nationale en internationale filantropische fondsenwerving. De verdere ontwikkeling van alternatieve financieringsbronnen kan de financiële robuustheid van het instituut vergroten en zo de duurzame uitvoering van de onderzoeks- en valorisatieopdracht van VLIZ versterken.



6. Zet versterkt in op personeel als unieke asset van VLIZ, met het oog op continuïteit en versterken van kritieke functies voor een groeiende organisatie

Het personeel en de organisatiecultuur van VLIZ worden als belangrijkste troeven gezien voor de kwaliteitsvolle en dynamische werking van de organisatie. Het is daarom belangrijk om de continuïteit van enkele kritieke functies te waarborgen in de context van de groeiende organisatie. De analyses in deze evaluatie tonen aan dat er zich enkele uitdagingen stellen voor de komende convenantsperiode, zoals de pensionering van enkele sleutelfiguren in VLIZ en de groei die de instelling nog beoogt. De bevindingen van het internationaal expertenpanel sluiten hierbij aan.

• Stimuleer tijdige en inclusieve successieplanning

Ontwikkel een proactieve aanpak voor successieplanning, waarbij tijdig wordt ingezet op de ontwikkeling of aanduiding van toekomstige leidinggevendenden, die via **gerichte leiderschapsontwikkeling** en coaching klaargestoomd worden en zo de continuïteit in de organisatie kunnen waarborgen. Gezien de verwachte pensionering van sleutelpersonen binnen de Algemene Directie biedt de komende convenantsperiode bovendien een belangrijke opportuniteit om de **genderbalans in leidinggevende functies te verbeteren** en zo de diversiteit en inclusiviteit binnen de Algemene Directie te versterken.

• Zet nog meer in op loopbaanpaden en training van werknemers

Uit de gesprekken met werknemers van VLIZ kwamen enkele verbeterpunten met betrekking tot de opleiding en professionele ontwikkeling naar voren. Zoals herhaaldelijk werd benadrukt, vormen de medewerkers de belangrijkste troef van het instituut. Het behouden van hun betrokkenheid en expertise is essentieel om de verdere groei van VLIZ te ondersteunen. Een **gericht en voldoende opleidingsaanbod** speelt daarbij een belangrijke rol.

In het bijzonder vormen de verwachte groei van het instituut en de geplande veranderingen op managementniveau een opportuniteit om medewerkers te laten doorgroeien naar functies met meer verantwoordelijkheid. In dit opzicht is het belangrijk om in te zetten op **transparante loopbaanpaden en hieraan gekoppelde opleidingstrajecten**. Het structureel voorzien van **management- en leiderschapopleidingen** is, in navolging van het internationaal expertenpanel, aanbevolen met het oog op een doordachte successieplanning.

• Versterken van capaciteit in kritieke technische functies

Het **suboptimaal gebruik van hoogwaardige onderzoeksinfrastructuur als gevolg van beperkte bemanningscapaciteit** van de onderzoeksvaartuigen en onvoldoende capaciteit binnen de technische teams van het MRC, werden geïdentificeerd als **bedreiging** in de SWOT. Uit de benchmarkanalyse blijkt dat VLIZ een relatief beperkt aandeel technische profielen heeft ten opzichte van wetenschappelijke en administratieve profielen¹⁵.

Tegelijk omschrijven belanghebbenden en het internationaal expertenpanel de **robotica-capaciteit** van VLIZ als indrukwekkend en als **een duidelijke meerwaarde** voor het Vlaamse en internationale mariene onderzoeksecosysteem. Het wordt beschouwd als een van de meest zichtbare en toekomstgerichte troeven van VLIZ. Anderzijds komt sterk naar voren (bij zowel MRC-medewerkers, VLIZ-onderzoekers, externe belanghebbenden als het internationaal expertenpanel) dat de **personeelscapaciteit binnen het MRC momenteel onvoldoende** is. Dit vormt een belemmering voor een optimale inzet van de beschikbare robotica. Ook werd aangegeven dat bijkomende technische en operationele ondersteuning inzake robotica aan boord van de onderzoeksschepen wenselijk is. VLIZ vraagt hiervoor dan ook extra capaciteit in haar ontwerp van het Beleidsplan 2027-2031.

Ook meer algemeen duidt het internationaal expertenpanel op de noodzaak om de **balans tussen het aantal onderzoekers en technische profielen** te monitoren, met het oog op de rol die VLIZ opneemt met betrekking tot onderzoeksinfrastructuur, mariene robotica, autonome systemen, technologieën voor oceaanobservatie en onderzoek in het algemeen. Het benadrukt het belang van voldoende technisch personeel om alle infrastructuur optimaal te benutten. Uit interviews bleek dat

¹⁵ Een directe vergelijking tussen deze cijfers is echter niet mogelijk is, aangezien de personeelsclassificaties tussen de instituten kunnen verschillen en niet altijd op dezelfde definities zijn gebaseerd.



onderzoekers momenteel soms zelf technische taken op zich nemen omwille van de beperkte technische ondersteuningscapaciteit, wat op zich voor deze onderzoekers een leerrijke ervaring is, maar dit moet gepaard kunnen gaan met voldoende technische supervisie en ondersteuning. Het is dan ook belangrijk om, waar nodig, deze **technische capaciteit te versterken** om een gepaste werkdruk enerzijds en voldoende en adequate technische ondersteuning anderzijds te waarborgen.

Algemeen wordt het daarom als een van de prioritaire keuzes beschouwd om te **zorgen voor voldoende technische capaciteit in de organisatie om de operationalisering van de infrastructuur te garanderen**, in het bijzonder in het Marine Robotics Centre (zie ook aanbeveling 11).

7. Versterk interne processen en verdere professionalisering voor groei, met oog voor het behoud van het unieke VLIZ-DNA

Een belangrijke sterkte van VLIZ, benoemd in de SWOT, is de **sterke en dynamische organisatiecultuur** met onderling vertrouwen en innovatie in het DNA van VLIZ. In elke verdere groei en professionalisering is het **belangrijk om deze sterkte te behouden**. De bevindingen van het internationaal expertenpanel stemmen hiermee overeen: het panel duidt erop dat, bij verdere groei, de **opportuniteit en noodzaak** zich voordoen **voor verdere verbetering en professionalisering** van de corporate governance, de organisatiestructuur, het interne beleid en de processen van het instituut, terwijl de **unieke en sterke communicatiecultuur** en de **flexibiliteit** van VLIZ behouden moeten blijven. Ook duidt het op het belang van het **voorkomen van een kloof** tussen afdelingen en departementen bij verdere groei (i.h.b. onderzoekers en technische teams enerzijds en ondersteunende diensten anderzijds).

Hieronder definiëren we specifiek aanbevelingen met betrekking tot interne communicatie, (pro)actief en integraal risicobeheer en infrastructuurplanning.

• Interne communicatie

Hoewel er een grote tevredenheid is over de manier van werken en organisatiecultuur binnen VLIZ, kwamen uit de gesprekken met werknemers van VLIZ enkele verbeterpunten met betrekking tot de interne communicatie naar voren. Het gaat enerzijds om het **verbeteren van de interne communicatie over wat er beslist wordt op managementniveau, zeker met betrekking tot de dagelijkse werking**, en anderzijds om het **duidelijker communiceren over de toekomstpaden van VLIZ**. Dit is belangrijk om alle werknemers mee te nemen in een gemeenschappelijk engagement en goede praktijken of resultaten ook intern duidelijk zichtbaar te maken.

Een ander, gerelateerd punt betreft het **versterken van de onderlinge interne uitwisseling**. Het wordt als sterkte aangehaald in de SWOT dat de pijlers onderzoek, wetenschappelijke dienstverlening en valorisatie elkaar voortdurend versterken en de impact vergroten. VLIZ heeft op zich een open en dynamische organisatiecultuur, het portfoliocomité geldt als goed voorbeeld om op organisatieniveau af te stemmen over opportuniteiten en organisatiebreed synergieën te zoeken, en er zijn daarnaast ook bottom-up initiatieven ontstaan voor uitwisseling, bijvoorbeeld tussen PhD-kandidaten en tussen postdoc- onderzoekers. Tegelijk geven werknemers aan dat er nog meer interne uitwisseling mogelijk is tussen afdelingen en departementen. Ze vinden het zelf belangrijk om meer te weten over het werk van andere VLIZ-werknemers en om zo eventuele verdere synergieën te identificeren en benutten, bijvoorbeeld op vlak van valorisatie van onderzoeksinzichten, het gebruik van data in onderzoek en modellering, het communiceren over goede praktijken (bv. ook met betrekking tot gebruik van AI, cybersecurity), enz.

Zeker in een context van groei is, zoals het internationaal expertenpanel ook aangeeft, verdere professionalisering van interne communicatie- en managementprocessen een manier om ervoor te zorgen dat de huidige sterke organisatiecultuur behouden blijft. Het is dan ook belangrijk om na te gaan **wat de concrete noden zijn op dit vlak** (bv. bovenvermelde nood aan meer communicatie top-down, bekijken welke processen van interne uitwisseling beter kunnen of welke onder druk komen bij groei van de instelling), **zodat ook in de toekomst de sterke gedrevenheid van de werknemers én van het management om synergieën te zoeken, gestimuleerd en gefaciliteerd wordt**.



- **Structureel en geïntegreerd risicobeheer**

Hoewel VLIZ de voorbije jaren belangrijke en hoogstnoodzakelijke stappen heeft gezet in het financieel beheer en het adequaat omgaan met operationele risico's (zoals veiligheid aan boord van onderzoeksvaartuigen en naleving van veiligheidsvoorschriften), blijft de **aandacht voor een organisatiebreed en systematisch risicobeheer beperkt**, zoals ook door het internationaal expertenpanel werd opgemerkt. Ook de aandacht voor risicobeheer die in de verschillende jaarlijkse werkplannen van VLIZ werd aangekondigd, komt slechts beperkt terug in de meest recente werkplannen en rapportering.

Daarom wordt aanbevolen om een **geïntegreerd risicobeheerkader** uit te werken en te verankeren binnen de organisatie, onder meer binnen het Auditcomité binnen het Bestuur van VLIZ. Dit kader moet strategische, operationele, financiële, juridische en kennisveiligheidsrisico (waaronder cybersecurityrisico's) identificeren, samen met bijbehorende beheers- en mitigatiemaatregelen (zoals incidenten op zee, uitval of falen van kritieke infrastructuur, sterke stijgingen van operationele kosten, cyberaanvallen, enz.). Dit kader moet ook gekoppeld worden aan de planning- en rapporteringscyclus. Daarbij kan het Bestuur periodiek toezien op de identificatie, evaluatie en opvolging van de belangrijkste risico's en de nodige financiële middelen ervoor voorzien, terwijl binnen de organisatie het risicobewustzijn verder wordt versterkt via duidelijke verantwoordelijkheden, procedures en rapportering.

- **Infrastructuurplanning**

Zie onder aanbeveling 3 en 4 aan zowel VLIZ als de Vlaamse overheid.

8. Versterk de wisselwerking tussen wetenschap en economie

De consultant onderschrijft de ambitie van VLIZ om in te zetten op de verdere versterking van kennisvalorisatie en de samenwerking met bedrijven en maatschappelijke actoren. Daarbij worden volgende aanbevelingen geformuleerd:

- **Versterk de samenwerking met en valorisatie naar actoren uit de blauwe economie**

Vanuit haar strategische doelstellingen beoogt VLIZ wetenschappelijke kennis, data en expertise inzake mariene aangelegenheden ter beschikking te stellen van diverse doelgroepen, waaronder de industrie en andere actoren binnen de blauwe economie (SD5). Tegen deze achtergrond wordt aanbevolen om de samenwerking met Vlaamse bedrijven en actoren binnen de blauwe economie verder uit te bouwen en waar mogelijk sterker te betrekken bij nationale en internationale onderzoeks- en innovatieprojecten.

VLIZ heeft tijdens de huidige convenantsperiode reeds **belangrijke stappen gezet op het vlak van samenwerking en valorisatie richting deze doelgroep**. Dit blijkt onder meer uit gezamenlijke onderzoeks- en innovatieprojecten met bedrijven, bilaterale contracten, co-creatie-trajecten en de ontwikkeling van een Strategisch Plan Blauwe Economie. Deze initiatieven vormen een waardevolle basis om de interactie tussen wetenschap en economie verder te versterken.

Daarnaast werd tijdens het plaatsbezoek door het internationaal expertenpanel bevestigd dat VLIZ goed geplaatst is om ondernemerschap en startups binnen de sector te ondersteunen vanuit een wetenschappelijke insteek. Een voorbeeld hiervan is de betrokkenheid van VLIZ bij Marifish Inc., een incubator voor de Belgische visserijsector.

Het wordt aanbevolen om deze pistes verder te ontwikkelen, te versterken en te consolideren.

Uit enkele interviews bleek dat VLIZ inderdaad reeds stappen in deze richting zet, maar dat VLIZ waarschijnlijk een nog meer proactieve rol zou kunnen opnemen in het initiëren van projecten en ontwikkelen van gezamenlijke innovatietrajecten met bedrijven.

Een verdere versterking van deze samenwerkingen biedt meerdere voordelen. Ze ondersteunt bedrijven en actoren binnen de blauwe economie door toegang te bieden tot wetenschappelijke expertise, onderzoeksinfrastructuur (binnen de geldende grenzen van staatssteun en toegestaan gebruik van overheidsvaartuigen), data en internationale netwerken die vaak niet intern beschikbaar zijn. Daarnaast dragen dergelijke initiatieven bij aan de ontwikkeling van blue skills, versterken ze de



zichtbaarheid van het Vlaamse mariene ecosysteem en kunnen ze op termijn aanzienlijke maatschappelijke en economische impact genereren.

Tegelijk biedt een sterkere samenwerking met bedrijven opportuniteiten om de **financieringsbasis van VLIZ verder te diversifiëren**. Bilaterale contracten, contractonderzoek en andere vormen van samenwerking kunnen aanvullende inkomstenstromen genereren en zo bijdragen aan een grotere financiële weerbaarheid en hefboomwerking van het instituut. Ter inspiratie kan worden verwezen naar benchmarkinstelling NOC, dat via haar afdeling *NOC Innovations* structureel inzet op samenwerking met het bedrijfsleven en waarbij inkomsten uit dergelijke samenwerkingen een belangrijke aanvullende financieringsbron vormen. Binnen deze afdeling heeft NOC een soort van incubator, de innovation hub¹⁶, waarin industriële partners in het NOC-gebouw gehuisvest worden om relaties te versterken.

Bij de verdere versterking van samenwerkingen met bedrijven is het belangrijk dat VLIZ een **duidelijk kader ontwikkelt** - binnen en rekening houdend met de huidige regulering (bv. staatssteunregels) - voor de wijze waarop dergelijke samenwerkingen worden opgezet en beheerd. Dit is cruciaal aangezien VLIZ op die manier, naast het openlijk delen van kennis, ook exclusief met één of meerdere bedrijven zou kunnen werken. Ook zal VLIZ strategische keuzes moeten maken over de aard van de samenwerkingen die het wil aangaan (bv. co-creatietrajecten) en de mate waarin daarbij wordt ingezet op Vlaamse dan wel internationale partners, of beide. Deze keuzes zijn belangrijk om de maatschappelijke opdracht van VLIZ te verzoenen met een verdere uitbouw van haar economische valorisatieactiviteiten.

Zoals uitgebreid besproken in aanbeveling 2 kan het aangewezen zijn om de versterkte focus op samenwerking met bedrijven en actoren uit de blauwe economie ook explicieter te verankeren in het VLIZ-monitoringskader, bijvoorbeeld door specifieke KPI's en drempelwaarden te koppelen aan dergelijke samenwerkingen of door KPI 7 verder uit te splitsen naar samenwerkingen met en zonder blauwe economie-actoren.

- **Onderzoek mogelijkheden voor de commercialisering van VLIZ-kennis en intellectuele eigendom (IE)**

Sterk gerelateerd aan het vorige punt wordt ook aanbevolen om de mogelijkheden voor de valorisatie en commercialisering van kennis, technologie en intellectuele eigendom verder te verkennen. Meer specifiek kan worden onderzocht **hoe intellectuele eigendom, licenties en spin-offs sterker kunnen worden ingezet** om de maatschappelijke en economische impact van het onderzoek van VLIZ te vergroten.

Deze ambitie staat reeds deels op de radar van VLIZ. In het ontwerp van Beleidsplan 2027-2031 wordt aangegeven dat in de volgende convenantsperiode een licentiestrategie zal worden ontwikkeld (in samenwerking met een externe partij) en geïmplementeerd die commerciële licenties toestaat in gevallen met economisch potentieel, terwijl de resultaten toegankelijk blijven voor onderzoek en onderwijs. Daarnaast voorziet VLIZ de aanwerving van een medewerker die zich specifiek zal toeleggen op de valorisatie van intellectuele eigendom.

Het wordt aanbevolen om deze initiatieven verder uit te werken en te verankeren binnen de organisatie. Deze pistes bieden immers belangrijke kansen om de maatschappelijke en economische impact van het onderzoek van VLIZ te vergroten, maar ook naar diversificatie van inkomstenstromen. Ook hier kan gekeken worden naar de werkwijze van andere onderzoeksinstellingen in Vlaanderen die IE en spin-offs genereren (bv. de SOC's) of mariene onderzoeksinstellingen zoals NOC. NOC geeft aan dat sinds enkele jaren het licentiëren van IE een belangrijke nieuwe inkomstenbron vormt, en dat ze recent ook zijn begonnen met het ontwikkelen van productlijnen met nieuwe diensten en instrumenten die aan de industrie verkocht worden.

Bij de verdere uitbouw van dergelijke activiteiten is het belangrijk dat **voldoende juridische en commerciële expertise beschikbaar is binnen de organisatie**. Daarnaast vraagt succesvolle kennisvalorisatie ook om een **cultuur waarin ondernemerschap en valorisatie actief worden ondersteund**. VLIZ kan hierbij onderzoeken hoe onderzoekers en medewerkers beter kunnen worden geïnformeerd, gestimuleerd en ondersteund bij het identificeren van valorisatie- en

¹⁶ Zie <https://noc-innovations.com/innovation-hub/>.



commercialiseringskansen. Dit kan bijvoorbeeld via opleidingen rond intellectuele eigendom en ondernemerschap, het delen van goede praktijken, of het voorzien van incentives voor medewerkers die bijdragen aan commercialisatie- en valorisatieactiviteiten.

9. Zet verder in op internationalisering

De analyse toont duidelijk aan dat VLIZ, zeker gegeven haar omvang, **erg succesvol is in het uitbouwen van een sterke internationale positie**. Deze internationale verankering levert niet alleen voordelen op voor VLIZ zelf, maar draagt ook bij aan de zichtbaarheid, kennisontwikkeling en beleidsdoelstellingen van Vlaanderen binnen de internationale mariene gemeenschap. Ook de geïnterviewde directeur van het benchmarkinstituut NIOZ in Nederland geeft aan dat VLIZ internationaal sterk gekend is en meer inzet op en sterker is in internationale aanwezigheid dan NIOZ.

Het huidige ontwerp van het Beleidsplan 2027-2031 geeft aan dat **VLIZ versterkt wil inzetten op internationale samenwerking en aanwezigheid**, met als doel de economische en maatschappelijke return voor Vlaanderen te maximaliseren. Het plan geeft momenteel aan welke internationale samenwerkingen het wil intensiveren en stelt in het algemeen dat deze inspanningen nieuwe kansen zullen creëren voor de blauwe kenniseconomie, de uitvoering van het Vlaamse buitenlands beleid zal ondersteunen, en de positie van Vlaanderen binnen de “blauwe diplomatie¹⁷” zal versterken.

De voorgaande analyses tonen echter eveneens aan dat een sterke internationale positionering **aanzienlijke investeringen vraagt op het vlak van expertise, personeelscapaciteit, logistieke ondersteuning en strategische coördinatie**. Bovendien brengt de snel veranderende geopolitieke context bijkomende onzekerheden en opportuniteiten met zich mee.

In dat kader vraagt het departement WEWIS in haar toekomstvisie aandacht voor het strategische belang van EMODnet, de verdere ontwikkeling van de Digital Twin Ocean en de relatie met de Copernicus Marine Service (CMS). Gezien het belang van deze initiatieven voor Vlaanderen is het aangewezen om de evoluties in de governance van EMODnet nauwgezet op te volgen en de Vlaamse belangen binnen deze trajecten actief te blijven behartigen.

Het is daarom aanbevolen om, zoals ook aangegeven in het rapport van het internationaal expertenpanel, de **internationaliseringsstrategie verder uit te werken en te concretiseren**. Hierbij dient te worden onderzocht of VLIZ de vereiste personele, infrastructurele, logistieke en financiële middelen heeft om alle voorziene inspanningen goed te kunnen (blijven) uitvoeren, en of de verwachte meerwaarde van deze activiteiten de inzet van deze middelen waard is. Indien nodig dient er bepaald te worden welke internationale engagementen prioritair zijn vanuit het perspectief van VLIZ, Vlaanderen en de bredere mariene gemeenschap.

¹⁷ VLIZ verwijst vaak naar “blue diplomacy” of “blauwe diplomatie”. Hoewel hier geen letterlijke definitie of uitleg van opgenomen is, kan “blauwe diplomatie” gedefinieerd worden als het gebruik van diplomatieke en internationale samenwerkingsinstrumenten om duurzaam beheer van oceanen en zeeën te bevorderen, mariene ecosystemen te beschermen en gemeenschappelijke maritieme uitdagingen aan te pakken.



10. Blijf de actor in Vlaanderen die het Vlaamse/Belgische mariene onderzoek ondersteunt, promoot en het ecosysteem verder helpt versterken

De missie van VLIZ blijft relevant volgens alle belanghebbenden. Daarbinnen wordt het aangemoedigd om verder in te zetten op het versterken van het Vlaamse/Belgische ecosysteem rond marien onderzoek, en dit onderzoek verder te ondersteunen en te promoten vanuit haar positie als centraal en verbindend knooppunt. Twee aspecten die aan bod kwamen voor verdere versterking zijn de consultatie van het bredere veld rond infrastructuur en het verder verbeteren van de externe zichtbaarheid en samenwerking binnen Vlaanderen.

- **Consultatie van het gebruikersveld rond infrastructuur:** zie aanbeveling 1.
- **Blijven zoeken naar aanknopingspunten voor samenwerking met andere Vlaamse onderzoeksinstellingen en externe duidelijkheid over het marien onderzoeksecosysteem in Vlaanderen verder versterken**

In de SWOT worden zowel kansen als een zwakte benoemd met betrekking tot de rol van VLIZ in het **faciliteren van zichtbaarheid van en samenwerking in het marien onderzoeksecosysteem in Vlaanderen**. De internationale positie van VLIZ wordt als sterkte genoemd met toegevoegde waarde voor Vlaanderen en Vlaamse partners in het ecosysteem.

Als zwakte geldt dat er op specifieke thema's een **overlap is van expertise** met andere Vlaamse instituten (bv. visserij en aquacultuur – ILVO en terrestrisch werk aan de kust – INBO), waardoor de noodzaak toeneemt om actief op zoek te gaan naar complementariteit, uitwisseling en samenwerking. Ook al heeft VLIZ reeds stappen gezet/proberen te zetten voor meer samenwerking, en wordt ook bevestigd dat samenwerking positief verloopt waar die er is, toch is het aan te raden om vanuit complementariteit te blijven zoeken naar aanknopingspunten voor samenwerking of afstemmingsmogelijkheden van onderzoeksagenda's. De InnovOcean Campus en de co-huisvesting van ILVO daarin kunnen bijvoorbeeld in de convenantsperiode 2027-2031 versterkt ingezet worden als hefboom voor bredere samenwerking en afstemming.

Deze afstemming is ook belangrijk voor de **externe zichtbaarheid van het (nog versnipperde) mariene onderzoeksecosysteem**, en de rollen van elke organisatie daarbinnen (bv. expertise, infrastructuur, mandaat), naar de andere actoren in het quadruple helixsysteem in Vlaanderen, en in het bijzonder naar de bedrijfswereld toe. Ook de ambitie in het ontwerp van Beleidsplan 2027-2031 om **internationaal versterkt in te zetten** op het imago en de positionering van Vlaanderen als pionier in marien onderzoek en innovatie, sluit hierbij aan. De sterke internationale positie van VLIZ kan bijvoorbeeld nog meer benut worden om, via een coherent narratief, het Vlaamse/Belgische mariene ecosysteem in zijn geheel visibiliteit te geven.

Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid

11. Investeer versterkt in de kerntaken van VLIZ

Het door VLIZ opgestelde **ontwerp van Beleidsplan 2027-2031, is volledig afgestemd op de drie assen** die zijn geformuleerd in een brief van de Minister-president **m.b.t. de toekomstvisie van het beleid op het VLIZ** in de context van de mogelijke negatieve gevolgen van de stopzetting van de LifeWatch financiering. Deze assen zijn: 1) het optrekken van de onderzoeks- en innovatiecapaciteit, 2) een substantiële versterking van de kennisvalorisatietrajecten en 3) een flankerend internationaliseringsbeleid.

Het internationaal expertenpanel geeft bovendien aan dat de ex-antezelfevaluatie 2027-2031 van VLIZ een **weloverwogen strategie** presenteert om de volgende fase in de ontwikkeling van VLIZ te ondersteunen. Het steunt ook expliciet het groeiscenario, omdat een business-as-usual-scenario de recente ontwikkelingen bij VLIZ onvoldoende zou benutten, terwijl die ontwikkelingen net de basis vormen voor aanzienlijk grotere resultaten voor de belanghebbenden. De experts concluderen dat het voorgestelde groeiscenario de **kerntaken van VLIZ verder zal versterken** en tegelijk zal toelaten om **verder te bouwen op recente ontwikkelingen** in marien onderzoek, robotica en autonome systemen, capaciteitsopbouw en kennisvalorisatie richting de blauwe economie.



Daarnaast toont de analyse in dit evaluatierapport aan dat VLIZ op alle vlakken **sterke prestaties** heeft neergezet, en tegelijk **belangrijke fundamente**n heeft opgebouwd om te valoriseren in onderzoek en samenwerkingen, en om verder in te groeien. Vanuit deze analyse, en gegeven de toekomstvisie van en voor VLIZ, komen een aantal **prioriteiten** naar voor in het groeiscenario:

- Het beschermen van de kerntaak van VLIZ als **datacenter**:
 - Inzetten op cybersecurity (zie aanbeveling 7).
 - Het behoud van de expertise en datasystemen die opgebouwd zijn vanuit LifeWatch en deel uitmaken van een belangrijke kernexpertise bij VLIZ.
- Het ondersteunen van de kerntaak van VLIZ voor **onderzoek**:
 - Zorgen voor voldoende technische capaciteit in de organisatie om de operationalisering van de infrastructuur te garanderen, in het bijzonder in het Marine Robotics Centre (zie aanbeveling 6).
- Het versterken van de kerntaak van VLIZ op vlak van **internationalisering**:
 - Zorgen voor voldoende capaciteit om een flankerend internationaliseringsbeleid te voorzien dat de economische en maatschappelijke impact van de groei in onderzoek- en valorisatie-activiteiten ondersteunt, het Vlaams buitenlands beleid ondersteunt, en kansen kan creëren voor de blauwe kenniseconomie.
- Het versterken van de kerntaak van VLIZ op vlak van **valorisatie**:
 - Investeren in het opbouwen van kennis rond IE en dual use (via training, het aantrekken van bijkomende expertise of het outsourcen van complexe vragen die specifieke kennis vereisen).

12. Stem goed af met andere beleidsdomeinen en -niveaus over de mogelijkheden en beperkingen van VLIZ in termen van infrastructuur én capaciteit

Om samenwerking binnen België en richting/op Europees niveau te faciliteren, wordt regelmatige afstemming met andere beleidsdomeinen en -niveaus onderhouden. Het is zinvol om daarin ook het overzicht mee te (blijven) nemen van de datasystemen, onderzoekscapaciteit en infrastructuur van VLIZ, evenals haar internationale werking, en de mogelijkheden die deze expertise en capaciteit biedt. Het is niet zozeer de bedoeling om VLIZ expliciet te gaan promoten, maar wel om haar capaciteiten zichtbaar maken waar dit relevant kan zijn, en waar in samenwerking opportuniteiten gecapteerd kunnen worden – zoals bijvoorbeeld het geval was in de kandidatuur van België om het secretariaat van het BBNJ te huisvesten, waarvoor VLIZ beschouwd werd als een troef en de samenwerking goed verlopen is. In de toekomstvisie van het Departement WEWIS wordt ook de herziening van het Belgisch Marien Ruimtelijk Plan genoemd, waaraan VLIZ zou kunnen bijdragen tot de wetenschappelijke onderbouwing van de evaluatie van het ‘meervoudig ruimtegebruik’ dat in dit plan voorzien wordt. Naast het oog hebben voor opportuniteiten vanuit samenwerking, is dit soort afstemming ook belangrijk om net rekening te houden met de beperkingen in termen van capaciteit of scope van VLIZ in deze context en de bevraging ervan in balans te houden met haar mogelijkheden.

