



DEPARTEMENT  
ECONOMIE  
WETENSCHAP &  
INNOVATIE



DEPARTEMENT  
OMGEVING

# EVALUATIES VAN 2023 VAN VITO EN VAN HET BEHEERSREGLEMENT 2021-2023 BETREFFENDE DE REFERENTIETAKEN

Plan van aanpak

Departement EWI

Afdeling Strategie en Coördinatie

Afdeling Ondernemen en Innoveren

Departement Omgeving

Vlaams Planbureau Omgeving

6 oktober 2022

Departement EWI – Evaluatiecel

## Inhoudstafel

---

Inhoudstafel.....	2
1 Inleiding.....	4
1.1 Het strategisch onderzoekscentrum VITO.....	4
1.2 Het beheersreglement referentietaken.....	8
2 Aanleiding voor de evaluaties van 2023 van VITO en van het beheersreglement 2021-2023 betreffende de referentietaken.....	9
2.1 De evaluatie van VITO als strategisch onderzoekscentrum.....	9
2.1.1 Evaluatiebepalingen opgenomen in het W&I-decreet en in het convenant 2019-2023.....	9
2.1.2 Addenda aan het convenant 2019-2023.....	10
2.2 Evaluatiebepalingen opgenomen in het beheersreglement 2021-2023.....	10
2.3 Plan van aanpak voor de evaluatie van 2023 van VITO als SOC en van de evaluatie van 2023 van het beheersreglement 2021-2023.....	10
3 Beleidscontext.....	12
3.1 Aanleiding voor het initiatief.....	12
3.2 Evolutie in de beleidscontext sinds de oprichting van VITO.....	12
3.2.1 De periode tot en met eind 2013.....	13
3.2.2 De periode 2014-2019.....	15
3.2.2.1 Inkanteling in VITO van andere structuren.....	15
3.2.2.2 De evaluatie 2017-2018 van VITO.....	17
3.2.2.3 Het convenant 2019-2023.....	19
3.2.2.4 Een beheersreglement voor de periode 2019-2020.....	25
3.2.3 De periode vanaf midden 2019.....	26
3.2.3.1 De beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024 en de beleids- en begrotingstoelichtingen.....	26
3.2.3.2 Het strategisch plan van VITO voor de periode 2019-2023.....	31
3.2.3.3 Addenda aan het convenant 2019-2023 tussen het Vlaamse Gewest en VITO.....	31
3.2.3.4 Evaluatie van het beheersreglement 2019-2020.....	34
3.2.3.5 Convenant 2022-2026 tussen het Vlaamse Gewest en Stichting EnergyVille.....	36
3.2.3.6 Vlaamse Brede Heroverweging (VBH) 2021.....	37
3.2.3.7 Ontwikkelingen in EU-verband.....	37
3.2.4 Overzicht dotaties, subsidies en andere financiering van de Vlaamse overheid aan VITO.....	37
4 Doelstellingen van de evaluaties en beoogde resultaten.....	39
4.1 Uitgangspunten voor evaluaties.....	39
4.2 Doelstellingen, hoofdlijnen en beoogde resultaten van de evaluaties van VITO als SOC en van het beheersreglement 2021-2023.....	39
4.2.1 Voorafgaandelijke aandachtspunten.....	39
4.2.1.1 De onderscheiden evaluatievoorwerpen.....	39
4.2.1.2 Reikwijdte van de evaluaties.....	40
4.2.1.3 Evaluatiedimensies.....	41
4.2.2 Doelstellingen, hoofdlijnen en beoogde resultaten van de evaluatie van VITO als SOC.....	41
4.2.2.1 Doelstellingen van de evaluatie van VITO als SOC.....	41
4.2.2.2 Hoofdlijnen van de evaluatie van VITO als SOC.....	42
4.2.2.3 Beoogde resultaten van de evaluatie van VITO als SOC.....	44
4.2.3 Doelstellingen, hoofdlijnen en beoogde resultaten van het beheersreglement 2021-2023.....	45
4.2.3.1 Doelstellingen van de evaluatie van het beheersreglement 2021-2023.....	45
4.2.3.2 Hoofdlijnen van de evaluatie van het beheersreglement 2021-2023.....	46
4.2.3.3 Beoogde resultaten van de evaluatie van het beheersreglement 2021-2023.....	47

5	Krijtlijnen en draagwijdte van de evaluaties.....	49
5.1	Inhoudelijk en tijds kader.....	49
5.2	Input van de evaluatievoorwerpen.....	49
6	Evaluatielijken.....	50
6.1	Evaluatie van VITO als SOC.....	50
6.1.1	Ex-post evaluatie van VITO als SOC.....	50
6.1.1.1	Evaluatie van de beleidsplanning en -realisatie/rol, positie en meerwaarde.....	50
6.1.1.2	Evaluatie van de werking, governance en aansturing.....	52
6.1.1.3	Evaluatie van de resultaten, prestaties en impact.....	53
6.1.1.4	SWOT-analyse.....	55
6.1.2	Ex-ante-evaluatie van VITO als SOC.....	55
6.1.3	Conclusies en aanbevelingen.....	57
6.2	Evaluatie van het beheersreglement 2021-2023.....	57
6.2.1	Ex-postluik van de evaluatie van het beheersreglement 2021-2023.....	57
6.2.2	Ex-antelukkig van de evaluatie van het beheersreglement 2021-2023.....	59
6.2.3	Conclusies en aanbevelingen.....	59
7	Onderdelen van de evaluaties, methodologieën en planning.....	61
7.1	Onderdelen van de evaluaties en methodologieën.....	61
7.2	Evaluatieproces/-procedure en planning.....	61
7.2.1	Bronnen.....	61
7.2.2	Evaluatoren.....	62
7.2.2.1	Externe consultant.....	62
7.2.2.2	Panel van experts.....	63
7.2.3	Procesverloop.....	64
7.2.4	Nazorg.....	65
7.2.5	Planning.....	65
8	Informerend van en afstemming met de evaluatievoorwerpen.....	67
9	Elementen met betrekking tot de inzet van een externe consultant.....	68
9.1	Algemeen.....	68
9.2	Beschikbaarheid van documenten.....	68
10	Gebruik en verspreiding van de resultaten van evaluaties.....	70
11	Bijlage 1.....	71
11.1	Inleiding.....	71
11.2	Context voor het opstellen van de zelfevaluatie.....	71
11.3	Richtlijn/leidraad voor het opstellen van de zelfevaluatie.....	73
11.3.1	Inhoud van het ex-postluik van de zelfevaluatie (periode 2018/2019-2022/2023).....	73
11.3.1.1	Vorige evaluatie(s).....	73
11.3.1.2	Beleidsplanning en -realisatie/rol, positie en meerwaarde.....	73
11.3.1.3	Werking, governance en aansturing/Resultaten, prestaties en impact.....	76
11.3.1.4	SWOT-analyse.....	78
11.3.2	Inhoud van het ex-antelukkig van de zelfevaluatie (periode 2024-2028).....	78

# 1 Inleiding

---

## 1.1 Het strategisch onderzoekscentrum VITO

De Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek<sup>1</sup> is een van de vier strategische onderzoekcentra (SOC's) in het beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI). De decretale basis voor de strategische onderzoekcentra VITO<sup>2</sup>, Flanders Make<sup>3</sup>, imec<sup>4</sup> en VIB<sup>5</sup> wordt gelegd in het decreet betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid van 30 april 2009 (hierna W&I-decreet genoemd) en meer bepaald door artikelen 29 t.e.m. 35. Daarnaast omvat het W&I-decreet in afdeling V (en meer bepaald in de artikelen 36 tot en met 52) ook nog aanvullende bepalingen met betrekking tot VITO.

Volgens het W&I-decreet (Titel I, artikel 2) wordt strategisch basisonderzoek gedefinieerd als *“kwalitatief hoogwaardig generisch onderzoek, dat beoogt wetenschappelijke of technologische capaciteit op te bouwen als basis voor economische en/of maatschappelijke toepassingen die bij de aanvang van het onderzoek nog niet duidelijk zijn gedefinieerd en alleen effectief kunnen worden ontwikkeld met vervolgonderzoek”*. Het strategische basisonderzoek wordt in hetzelfde artikel van het decreet aldus onderscheiden van fundamenteel wetenschappelijk onderzoek en toegepast wetenschappelijk onderzoek.

Volgens de bepalingen van het W&I-decreet (Titel III, hoofdstuk I, afdeling I, artikel 29, tweede lid, 1<sup>o</sup>) is het voorwerp van VITO gericht op strategisch basisonderzoek in de domeinen energie, leefmilieu, materialen en aardobservatie met het oog op het stimuleren van duurzame ontwikkeling en het versterken van het economische en maatschappelijke weefsel in Vlaanderen.

Alle strategische onderzoekcentra en dus ook imec, VIB, Flanders Make en VITO beantwoorden conform het W&I-decreet (Titel III, hoofdstuk I, afdeling I, artikel 30) aan volgende vereisten:

1. Het gevoerde strategisch onderzoek bouwt voort op wetenschappelijk onderzoek waarvan de wetenschappelijke excellentie in internationale vergelijkingen objectief aantoonbaar is;
2. Het strategisch onderzoekscentrum beschikt over een substantiële kritische massa;
3. De activiteiten van het strategische onderzoekscentrum passen in het wetenschaps- en innovatiebeleid, bepaald door de Vlaamse Regering;
4. Het gevoerde onderzoek bezit een belangrijk valorisatiepotentieel, zodat het onderzoekscentrum als aantrekkingspool voor nieuwe bedrijfsactiviteiten in het Vlaamse Gewest kan gelden en ondersteuning kan bieden aan bestaande bedrijfsactiviteiten.

In artikel 33 (Titel III, hoofdstuk I, afdeling II) van het W&I-decreet wordt o.m. gesteld dat de strategische en operationele doelstellingen van de instelling in kwestie zullen worden opgenomen in het meerjarig convenant dat de Vlaamse Regering met elk van de strategische onderzoekcentra afsluit. Meer bepaald specificeert dit artikel het volgende:

---

<sup>1</sup> Opgericht bij de notariële akte van 12 juni 1991.

<sup>2</sup> Zie [www.vito.be](http://www.vito.be).

<sup>3</sup> Zie [www.flandersmake.be](http://www.flandersmake.be).

<sup>4</sup> Interuniversitair Micro-Elektronica Centrum vzw, zie ook [www.imec.be](http://www.imec.be).

<sup>5</sup> Vlaams interuniversitair Instituut voor Biotechnologie, zie ook [www.vib.be](http://www.vib.be).

*De Vlaamse Regering sluit met de strategische onderzoekscentra een meerjarig convenant, waarin de wederzijdse rechten en plichten in het kader van de toelage of subsidie, vermeld in artikel 32<sup>6</sup>, worden opgenomen.*

*Het convenant beschrijft ten minste:*

- 1° de modaliteiten waaronder de Vlaamse Regering de subsidies of toelages verleent;*
- 2° de strategische en operationele doelstellingen van het strategisch onderzoekscentrum;*
- 3° de regels voor de meting en de opvolging ervan;*
- 4° de betalingsregeling voor de jaarlijkse toelage of subsidie van het Vlaamse Gewest;*
- 5° de financiële bepalingen over de aanwending van de subsidies of toelages en de reservevorming;*
- 6° een rapporteringsmechanisme en een mechanisme dat bestemd is voor de opvolging van de werking;*
- 7° de maatregelen in geval van niet-naleving van het convenant;*
- 8° de gevallen waarin en de wijze waarop het convenant tijdens de looptijd ervan kan worden gewijzigd;*
- 9° de duur en de opzeggings- en verlengingsmogelijkheden van het convenant;*
- 10° de vereisten waaraan de code van behoorlijk bestuur van het strategisch onderzoekscentrum moet beantwoorden;*
- 11° de minimale kwaliteitseisen betreffende de werking van het strategisch onderzoekscentrum, in het bijzonder wat betreft het personeelsbeleid en het beleid betreffende vermogensrechten op vindingen.*

Teneinde haar voorwerp te realiseren (cf. supra), stelt het W&I-decreet in artikel 37 dat VITO de volgende taken heeft:

- 1° de noodzakelijke kennis en ervaring op een structurele wijze uitbouwen, onder meer door het uitvoeren van eigen onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteiten, al dan niet met medefinanciering door derden;
- 2° het uitvoeren van de door de overheid vastgestelde referentietaken, waarvan de precieze aard, de doelstelling en de wijze van vergoeding bij beheersreglement, vastgesteld bij besluit van de Vlaamse Regering, worden bepaald;
- 3° voor de Vlaamse overheid en publieke organisaties en instellingen buiten de Vlaamse overheid op contractuele basis beleidsgerichte onderzoeksprojecten uitvoeren, specifieke diensten verlenen en technisch-wetenschappelijke adviezen en beleidsaanbevelingen formuleren;
- 4° voor private organisaties of personen op contractuele basis onderzoeksprojecten uitvoeren en specifieke diensten verlenen;
- 5° de kennis en onderzoeksresultaten volgens de meest geëigende weg beschermen en valoriseren.

Zoals bepaald in artikel 35 (Titel III, hoofdstuk I, afdeling IV) van het W&I-decreet, zal de Vlaamse Regering erop toezien dat de algemene werking van de strategische onderzoekscentra en dus ook van VITO vóór het verstrijken van het lopende convenant geëvalueerd wordt aan de hand van de in het convenant vooropgestelde strategische en operationele doelstellingen en indicatoren.

---

<sup>6</sup> In het W&I-decreet wordt verkeerdelijk verwezen naar artikel 34. De correcte verwijzing is naar artikel 32 en de tekst wordt hier aldus weergegeven.

Verder wordt in datzelfde artikel gesteld dat de voorwaarden voor een nieuw convenant onder meer bepaald worden door de resultaten van de evaluatie.

VITO heeft als strategisch onderzoekscentrum een opdracht toegekend gekregen die telkens nader wordt omschreven in een convenant tussen het Vlaamse Gewest en VITO. Het lopende convenant heeft betrekking op de periode 2019-2023<sup>7</sup>.

Dit convenant onderscheidt in artikel 5, punt 6 vijf onderzoeksdomeinen voor VITO, nl. Duurzame energie, Duurzame materialen, Duurzame chemie, Duurzaam landgebruik en Duurzame gezondheid. Onder ditzelfde punt worden ook twee structuren genoemd die voor de start van het lopende convenant in VITO werden ingekanteld in VITO. Het Vlaams Kenniscentrum Water (VLAKWA) werd op 1 januari 2016 ingekanteld in VITO en de bedoeling is dat VLAKWA over de periode 2019-2023 volledig geïntegreerd wordt binnen VITO en de eigenlijke structuur ervan verdwijnt (al kan de merknaam behouden blijven). De inkanteling op 1 januari 2018 van de vzw I-Cleantech Vlaanderen (ICTV) in VITO leidde begin juni 2018 tot de oprichting van Cleantech Flanders binnen VITO, die eigenlijk een integratie is van ICTV en de in 2010 (door VITO) opgerichte Flanders Cleantech Association (FCA).

Artikel 6 §2 van het convenant 2019-2023 beschrijft de strategische doelstellingen die VITO moet realiseren:

*§2 De strategische doelstellingen van VITO zijn:*

- 1. Een internationaal gerenommeerde onderzoeksorganisatie zijn op het vlak van cleantech en duurzame ontwikkeling en kritische massa en excellentie bereiken en behouden in strategische onderzoeksdomeinen relevant voor de Vlaamse industrie met het oog op de bevordering van de concurrentiekracht en de duurzame verankering van de industriële activiteiten in Vlaanderen.*
- 2. Bijdragen tot de vorming van menselijk kapitaal en hoogopgeleide medewerkers (die kunnen doorstromen naar het bedrijfsleven).*
- 3. Optimaal bijdragen tot de versterking van het economisch weefsel, de concurrentiekracht en de industriële verankering in Vlaanderen, met bijzondere aandacht voor kmo's.*
- 4. Bijdragen tot het creëren van een open innovatieomgeving in Vlaanderen met het oog op de structurele en complementaire onderzoeks- en innovatiesamenwerking en synergieën, met Vlaamse ondernemingen en met andere kennisinstellingen.*
- 5. Als onafhankelijk expertisecentrum het Vlaams beleid inzake cleantech en duurzame ontwikkeling ondersteunen en Referentietaken uitvoeren in opdracht van de Vlaamse overheid, zoals bepaald in het Beheersreglement.*

De prestaties op het vlak van het behalen van de Strategische Doelstellingen worden opgevolgd aan de hand van Kritische Prestatie-Indicatoren (KPI's) en dit volgens vijf assen: wetenschappelijke excellentie (KPI 3), vorming menselijk kapitaal (KPI 4), economische meerwaarde in Vlaanderen (KPI 1 en KPI 2), structurele samenwerking (KPI 5) en maatschappelijke meerwaarde (KPI 6)<sup>8</sup>.

Behalve de opdrachten hoger vermeld, specificeert het convenant (in artikel 10) ook nog aanvullende opdrachten en/of andere plichten. Het betreft meer bepaald de plichten met betrekking tot open

---

<sup>7</sup> Convenant van 27 mei 2019 tussen het Vlaamse Gewest en VITO.

<sup>8</sup> Niet alle KPI's worden jaarlijks gemeten of gecontroleerd. Wel is er voor de meeste KPI's een jaarlijkse monitoring voorzien. KPI 5 moet tegen 1 juli 2020 gerealiseerd zijn.

data en participatie in het Vlaams Wetenschapscommunicatieplan. Wat dit laatste betreft, bepaalt het convenant een minimale jaarlijkse financiële inbreng vanuit de toelage<sup>9</sup> <sup>10</sup>.

De basissubsidie voor VITO in het kader van het convenant 2019-2023 bedraagt 41,391 miljoen euro, vanaf 2020 jaarlijks te verhogen met 1 miljoen euro voor de transformatie van VITO naar een meer valorisatiegedreven organisatie.

Conform verder §1 van artikel 10 van het convenant, kan de Vlaamse overheid VITO belasten met bijzondere opdrachten<sup>11</sup>. Ondertussen werden aan het convenant vier addenda toegevoegd:

- 1) Het eerste addendum heeft betrekking op het project “Vlaanderen Waterproof” dat past binnen Visie 2050 en uitvoering geeft aan de Blue Deal<sup>12</sup>. Het project loopt van 1 december 2020 tot en met 28 februari 2025 (51 maanden). Dit project situeert zich binnen het beleidsdomein Omgeving (OMG) en voor het project werd een subsidie van 14,5 miljoen euro toegekend aan VITO.
- 2) Het tweede addendum heeft betrekking op WaterKlimaatHub en loopt over de periode 2021-2023. Ook dit project past binnen Visie 2050 en geeft uitvoering aan de Blue Deal, maar situeert zich binnen het beleidsdomein EWI aangezien het invulling moet geven aan de O&I-agenda Water<sup>13</sup>. Het addendum omvat specifieke strategische doelstellingen en KPI's en jaarlijks is voor de uitvoering van dit project 3 miljoen euro voorzien.
- 3) Het derde en het vierde addendum hebben allebei betrekking op het “G-STIC Klimaatactieprogramma”<sup>14</sup>. Dit initiatief is bedoeld als bijdrage aan de strategische doelstelling inzake internationale klimaatfinanciering zoals vermeld in het Regeerakkoord 2019-2024 en de beleidsnota's Klimaat 2019-2024, Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024 en Buitenlands Beleid en Ontwikkelingssamenwerking 2019-2024 en aan de doelstellingen voor duurzame ontwikkeling, vervat in de Agenda 2030, zoals onder meer vermeld in de beleidsnota Omgeving 2019-2024. Het derde addendum had betrekking op een eerste projectoproep ter zake en het vierde addendum op de projectoproep 2022<sup>15</sup>. VITO coördineert de oproepen voor projecten<sup>16</sup> en het Departement Omgeving coördineert het programma.

Het convenant 2019-2023 tussen het Vlaamse Gewest en VITO loopt af op 31 december 2023 en bepaalt in artikel 17 dat de algemene werking van het strategisch onderzoekscentrum voor het verstrijken van het convenant moet worden geëvalueerd aan de hand van de in het convenant vooropgestelde strategische en operationele doelstellingen en indicatoren. De evaluatie dient in de eerste helft van 2023 te worden georganiseerd en afgerond te zijn uiterlijk op 30 juni 2023. De

---

<sup>9</sup> Een jaarlijkse inbreng van minstens een waarde van 75.000 euro (uit de toelage) als bijdrage aan het STEM-actieplan en van een waarde van minstens 50.000 euro ter ondersteuning van de vzw CleanTechPunt.

<sup>10</sup> Het STEM-actieplan sloeg op de periode 2012-2020. Ondertussen is er een STEM-agenda 2030 (zie <https://www.vlaanderen.be/publicaties/stem-agenda-2030-stem-competenties-voor-een-toekomst-en-missiegericht-beleid>) en is er ook een beleidsplan Wetenschapscommunicatie 2022-2030 (zie <https://ewi-vlaanderen.be/wat-doet-ewi/innovierende-samenleving/wetenschapscommunicatie/beleid-wetenschapscommunicatie>). Als “opvolgers” van de plannen vermeld in het convenant, wordt VITO ook geacht om deze te onderschrijven.

<sup>11</sup> Deze moeten passen in het door het W&I-decreet erkende maatschappelijk doel (ondertussen gewijzigd naar (“voorwerp”) van VITO. Bijzondere opdrachten worden tussen partijen geregeld via een addendum aan het convenant.

<sup>12</sup> Zie <https://www.integraalwaterbeleid.be/nl/beleidsinstrumenten/blue-deal>.

<sup>13</sup> Vanuit die optiek is dit project gerelateerd aan de opdrachten van VITO als SOC.

<sup>14</sup> Beide addenda lopen tot en met het einde van het laatste project dat binnen de respectievelijke oproep werd gefinancierd.

<sup>15</sup> Die werd bijgestuurd ten opzichte van de voorgaande oproep.

<sup>16</sup> Zie <https://vlakwa.be/nl/nieuws/krijg-steun-voor-impactvolle-klimaatoplossingen-ontwikkelingslanden>.

resultaten van de evaluatie zullen ook als vertrekbasis worden genomen bij de onderhandelingen over het afsluiten van een nieuw convenant (cf. W&I-decreet hoger).

Voorliggend plan van aanpak heeft onder meer betrekking op de verwachte evaluatie van 2023 van het strategisch onderzoekscentrum VITO, zoals bepaald in het W&I-decreet en in het convenant. Deze evaluatie strekt zich ook uit naar het tweede addendum aan het convenant.

## **1.2 Het beheersreglement referentietaken**

Zoals aangegeven in sectie 1.1, dient VITO ook in te staan voor de uitvoering van door de overheid vastgestelde referentietaken, waarvan de precieze aard, de doelstelling en de wijze van vergoeding bij beheersreglement, vastgesteld bij besluit van de Vlaamse Regering, worden bepaald. Het lopende convenant met VITO definieert een referentietaken als “een welomschreven dienstverlening die VITO uitvoert op éézijdige beslissing van de Vlaamse overheid in het kader van een investering van die Vlaamse overheid, en waarbij de financiering van deze dienstverlening minstens kostendekkend is.”

Het lopende convenant bevat in artikel 7 (dat betrekking heeft op de KPI's) een specifieke paragraaf over de monitoring wat betreft de kwaliteit van de dienstverlening m.b.t. de referentietaken.

Referentietaken worden zoals hoger aangegeven, vastgelegd bij besluit van de Vlaamse Regering dat een beheersreglement wordt genoemd<sup>17</sup>. Het huidige beheersreglement bestrijkt de periode 2021-2023 en werd opgesteld na de evaluatie in 2020 van zowel het instrument “referentietaken” als van de (20) referentietaken opgenomen in het beheersreglement 2019-2020. Het beheersreglement 2021-2023 omvatte bij de goedkeuring ervan in juli 2021 19 referentietaken en twee van deze taken werden (tijdelijk) uitgebreid met dringende opdrachten, nl. de uitvoering van een maatschappelijke en socio-economische impactstudie met het oog op de vaststelling van een definitieve Programmatische Aanpak Stikstof en een coördinatieopdracht voor de aanpak van PFAS-verontreiniging (als onderdeel van de referentietaken “Omgeving en Gezondheid”). De uitvoering van deze referentietaken is toegewezen aan VITO.

Het beheersreglement bepaalt in artikel 21 dat de uitvoering (beheer, resultaten, impact, enz.) van de referentietaken die er voorwerp van uitmaken tegen uiterlijk 30 juni 2023 moeten worden geëvalueerd.

Voorliggend plan van aanpak heeft onder meer betrekking op de verwachte evaluatie van 2023 van het beheersreglement en van de uitvoering van de referentietaken die er voorwerp van uitmaken.

---

<sup>17</sup> De bepaling in het convenant 2019-2023 ging nog uit van een beheersreglement voor de periode 2019-2023, maar er werd een beheersreglement goedgekeurd voor de periode 2019-2020. De termijn van dit beheersreglement werd nl. beperkt tot twee jaar met het oog op een grondige evaluatie van zowel de selectie als de inhoud van de taken die VITO toen uitvoerde, de marktconformiteit van de overhead, de wijze waarop de socio-economische aspecten sterker meegenomen kunnen worden in de referentietaken en de problematiek van de mededinging. Deze evaluatie werd afgerond tegen 31 mei 2020.



## 2 Aanleiding voor de evaluaties van 2023 van VITO en van het beheersreglement 2021-2023 betreffende de referentietaken

---

### 2.1 De evaluatie van VITO als strategisch onderzoekscentrum

#### 2.1.1 Evaluatiebepalingen opgenomen in het W&I-decreet en in het convenant 2019-2023

Artikel 35 (Titel III, hoofdstuk I, afdeling IV) van het W&I-decreet stelt dat:

*“De Vlaamse Regering ziet erop toe dat de algemene werking van de strategische onderzoekscentra vóór het verstrijken van het lopende convenant geëvalueerd wordt aan de hand van de in het convenant vooropgestelde strategische en operationele doelstellingen en indicatoren.*

*De voorwaarden voor een nieuw convenant worden onder meer bepaald door de resultaten van de evaluatie.”*

Artikel 17 van het convenant 2019-2023 stelt het volgende:

*§1. De algemene werking van VITO wordt voor het verstrijken van het convenant geëvalueerd aan de hand van de in het convenant vooropgestelde strategische en operationele doelstellingen en indicatoren.*

*§2. De evaluatie zal in het bijzonder rekening houden met:*

- het strategisch plan van VITO;*
- het behalen van de strategische en operationele doelstellingen en KPI's;*
- de deliverables zoals vermeld in Artikel 5, 8, 10;*
- de jaarverslagen van VITO die overgemaakt werden tijdens de duur van het convenant;*
- het zelfevaluatierapport dat VITO heeft opgesteld;*
- de (resultaten van de) vorige evaluatie;*
- het beleidsplan Wetenschapscommunicatie;*
- een bibliometrische en technometrische analyse;*
- het oordeel van een internationaal panel van experts dat daarvoor onder andere een bezoek ter plaatse brengt;*
- een benchmarking met andere vergelijkbare onderzoeksinstellingen;*
- een analyse van de impact van VITO op het Vlaams maatschappelijke en economisch weefsel met betrekking tot economie, wetenschap en innovatie.*

*§3. Nadere bepalingen over de inhoud van de evaluatie en de reikwijdte zullen uiterlijk in het voorlaatste jaar van het convenant worden opgesteld door het departement [Departement EWI] en toegelicht aan VITO.*

*§4. De kosten van de evaluatie worden door het departement gedragen.*

*§5. De evaluatie wordt door het departement georganiseerd in de eerste helft van 2023 en dient te zijn afgerond op 30 juni 2023.*

*§6. Het departement zal voor de evaluatie de gepaste evaluatieorganen aanstellen die over de expertise beschikken om de activiteiten, de resultaten en het potentieel van VITO vakkundig te kunnen beoordelen. Hierbij zullen de algemene en specifieke procedures*

*gevolgd worden die het departement heeft uitgewerkt. Meer informatie over de evaluatieprocedures is opgenomen in het evaluatiekader van het departement.*

*§7. De zelfevaluatie bestaat uit zowel een ex-post- als een ex-antegedeelte en wordt door VITO opgesteld op basis van een sjabloon/vragenlijst opgesteld door het departement. Het ex-anteluid van de zelfevaluatie behelst het opstellen van een ontwerp van beleidsplan/strategisch plan voor de periode die volgt op de looptijd van dit convenant. Het ontwerp van beleidsplan/strategisch plan zal mee beoordeeld worden in het kader van de evaluatie van VITO. De volledige zelfevaluatie wordt beschouwd als een werkdocument dat input levert voor de evaluatie. Na de evaluatie kan de zelfevaluatie, voornamelijk het ex-anteluid, verder evolueren tot een definitief beleidsplan/strategisch plan.*

### **2.1.2 Addenda aan het convenant 2019-2023**

Zoals aangegeven in sectie 1.1, werden aan het convenant 2019-2023 tussen het Vlaamse Gewest en VITO ondertussen vier addenda gehecht. Het betreft 4 bijkomende opdrachten die aan VITO werden toegekend en dit conform artikel 10, §1 van het convenant.

De addenda betreffende de bijzondere opdrachten toegekend vanuit het beleidsdomein Omgeving (i.e. addenda 1, 3 en 4) hebben een specifieke looptijd<sup>18</sup> en een eigen dynamiek. Geen van deze addenda bevat evaluatiebepalingen die verbonden zijn aan het convenant.

Het addendum 2 betreft een bijzondere opdracht die vanuit het beleidsdomein EWI werd toegekend en gerelateerd is aan de opdracht van VITO als strategisch onderzoekscentrum. Dit addendum bevat specifieke strategische doelstellingen en KPI's, maar geen specifieke evaluatiebepalingen.

## **2.2 Evaluatiebepalingen opgenomen in het beheersreglement 2021-2023**

In het beheersreglement 2021-2023 stelt artikel 21 dat:

*“De uitvoering (beheer, resultaten, impact, ...) van de referentietaken die voorwerp uitmaken van dit beheersreglement wordt tegen uiterlijk 30 juni 2023 geëvalueerd. De departementen Economie, Wetenschap en Innovatie en Omgeving zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van deze evaluatie. Nadere bepalingen over de inhoud en reikwijdte van deze evaluatie worden uiterlijk anderhalf jaar vóór het einde van dit beheersreglement opgesteld door beide departementen. Hierbij wordt ook rekening gehouden en afgestemd met de evaluatie van de werking van VITO zoals bepaald in het convenant tussen het Vlaamse Gewest en VITO 2019-2023, o.a. met betrekking tot de evaluatie van het instrument referentietaken.”*

## **2.3 Plan van aanpak voor de evaluatie van 2023 van VITO als SOC en van de evaluatie van 2023 van het beheersreglement 2021-2023**

In overeenstemming met de bepalingen vermeld in secties 2.1.1 en 2.1.2, werden de evaluaties waarvan sprake, nl. de evaluatie van 2023 van VITO als strategisch onderzoekscentrum en de evaluatie van 2023 van het beheersreglement 2021-2023, gezamenlijk uitgewerkt door de bevoegde

---

<sup>18</sup> Die de looptijd van het convenant overschrijdt (addendum 1) of waarvan de looptijd afhangt van de afronding van de projecten waarop de addenda betrekking hebben (addenda 3 en 4).

entiteiten van de departementen EWI en Omgeving<sup>19</sup>. De bedoeling is verder dat beide evaluaties parallel worden uitgevoerd en als specifieke onderdelen van één overheidsopdracht, zodat een maximale kruisbestuiving tussen beide evaluaties zoveel mogelijk kan worden gegarandeerd. Onderhavig plan van aanpak heeft betrekking op de uitvoering van deze beide evaluaties en dit zowel ex post als ex ante, en geeft in de hiernavolgende onderdelen meer details over zowel de reikwijdte van de evaluaties als over de inhoudelijke elementen ervan.

---

<sup>19</sup> Met name de evaluatiecel van het Departement EWI (in samenwerking met de afdeling Ondernemen en Innoveren van het departement; betreffende afdeling is verantwoordelijk voor de dagelijkse opvolging van VITO als SOC) en het Vlaams Planbureau Omgeving van het Departement Omgeving.

## 3 Beleidscontext

---

### 3.1 Aanleiding voor het initiatief

Het ontstaan van de strategische onderzoekscentra in Vlaanderen is een rechtstreeks gevolg van de DIRV-actie van 1983 van de toenmalige Vlaamse Regering, waarbij zou worden ingezet op technologiedomeinen waarvoor Vlaanderen over capaciteiten of potentieel beschikte, onder meer op het vlak van wetenschappelijk onderzoek van een internationaal hoogstaand niveau en van een formaat dat garanties bood voor de toekomst. Eén van de basistechnologieën die hierbij werd genoemd, was “nieuwe materialen”.

De oprichting van de Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek (VITO) werd decretaal geregeld in 1991<sup>20</sup> en was een gevolg van de overdracht van bevoegdheden na de staatshervorming van 1988<sup>21</sup>. De naamloze vennootschap VITO werd vervolgens opgericht bij de notariële akte van 12 juni 1991, met als maatschappelijk doel het verrichten van strategisch basisonderzoek in de domeinen energie, leefmilieu, materialen en aardobservatie met het oog op het stimuleren van duurzame ontwikkeling en het versterken van het economische en maatschappelijke weefsel in Vlaanderen. Het VITO-oprichtingsdecreet werd opgeheven bij de inwerkingtreding van het W&I-decreet, dat het voorwerp van VITO evenals zijn opdrachten vastlegt (zie ook sectie 1.1). Net zoals imec en VIB, werd VITO beschouwd als een “strategisch onderzoekscentrum” (SOC) vanaf zijn oprichting.

### 3.2 Evolutie in de beleidscontext sinds de oprichting van VITO

Net zoals voor de andere strategische onderzoekscentra, werd de samenwerking tussen het Vlaamse Gewest en VITO geregeld in beheersovereenkomsten/convenanten. De eerste beheersovereenkomst had betrekking op de periode 1994-1998 en ondertussen is een convenant afgesloten voor de periode 2019-2023.

Specifiek wat VITO betreft, zijn er ook de zogeheten “referentietaken” die VITO moet uitvoeren. Deze taken worden vermeld in de regelgeving en in de beheersovereenkomsten/convenanten en worden op een specifieke manier geoperationaliseerd en opgevolgd.

In onderstaande paragrafen wordt een beknopte schets gegeven van de evolutie in de beleidscontext sinds de oprichting van VITO. Hierbij is er zowel aandacht voor VITO als SOC als voor de referentietaken die VITO moet uitvoeren.

---

<sup>20</sup> Het decreet van 23 januari 1991 betreffende de Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek. Dit decreet gaf de Vlaamse Regering de machtiging om voor het Vlaamse Gewest een onderneming van openbaar nut met rechtspersoonlijkheid op te richten.

<sup>21</sup> Op basis van de wet van 8 augustus 1988 die de bijzondere wet tot hervorming van de instellingen van 8 augustus 1980 wijzigde, werden de niet-nucleaire taken van het Studiecentrum voor Kernenergie (SCK) een gewestelijke bevoegdheid. Deze taken dienden te worden ondergebracht in een afzonderlijke entiteit, VITO. Via de bijzondere wetten van 16 januari 1989 betreffende de financiering van de Gemeenschappen en Gewesten werden ook de nodige middelen verbonden aan de overgedragen bevoegdheden naar het Vlaamse Gewest.

### 3.2.1 De periode tot en met eind 2013

Zonder al te diepgaand in te gaan op de geschiedenis en evolutie van VITO over de periode tot en met eind 2013<sup>22</sup>, zijn er in deze periode wel een aantal mijlpalen het vermelden waard:

- 1) Al in de eerste beheersovereenkomst wordt gewezen op de bijzondere relatie tussen de Vlaamse overheid en VITO, aangezien VITO ook beleidsgericht onderzoek uitvoert in opdracht van die overheid. Het beleidsgericht onderzoek betreft de recurrente referentietaken in opdracht van de Vlaamse Regering en de éénmalige contractuele onderzoeksopdrachten van de verschillende administraties van de Vlaamse Gemeenschap en haar pararegionalen. Deze opdrachten werden jaarlijks in een werkprogramma gebundeld onder coördinatie van de voogdijminister van VITO, met de bedoeling meer duidelijkheid te brengen in de complexe financiële stromen tussen de Vlaamse overheid en VITO<sup>23</sup>.
- 2) De strategische doorlichting van VITO van 1998 leidde tot een fundamentele bijsturing van VITO die haar weerslag kreeg in de beheersovereenkomst 2001-2005 tussen het Vlaamse Gewest en VITO. De referentietaken werden vastgelegd in de jaarlijkse programmabegroting van VITO en verder werden in de betreffende periode ook een aantal bijkomende beleidsondersteunende opdrachten aan VITO toegekend.
- 3) De eindevaluatie van de beheersovereenkomst 2001-2005 stelde een positieve evolutie vast bij VITO, maar wees ook op de noodzaak van een aantal bijsturingen met het oog op het afsluiten van een volgende beheersovereenkomst.
- 4) De aanbevelingen die het Rekenhof in 2006 formuleerde betreffende de wijze waarop de samenwerking tussen de Vlaamse overheid en de SOC's toen was geregeld en dit als onderdeel van het rapport dat het Rekenhof opstelde over de steun aan innovatiecentra<sup>24</sup>. Meer bepaald wees het Rekenhof op een gebrek aan consistentie in de beheersovereenkomsten met de verschillende SOC's. Dit gaf aanleiding tot het uitwerken van een uniform beleidskader, o.m. gebaseerd op het beleidskader voor strategische onderzoekscentra en competentiepolen<sup>25</sup>, wat dan weer resulteerde in het opstellen van gelijklopende beheersovereenkomsten met de SOC's<sup>26</sup>.
- 5) In de beheersovereenkomst 2008-2012 met VITO werd de algemene doelstelling van VITO als volgt omschreven: *“De onderzoeksinstelling zal als onafhankelijke en klantgerichte onderzoeksorganisatie het economisch en maatschappelijk weefsel in Vlaanderen versterken en duurzame ontwikkeling stimuleren door het verschaffen van innoverende*

---

<sup>22</sup> Een gedetailleerd overzicht ter zake kan teruggevonden worden in de plannen van aanpak van de evaluatie 2012 van VITO (zie [https://www.ewi-vlaanderen.be/sites/default/files/meta-evaluatie\\_vito\\_2012\\_-\\_specifiek\\_plan\\_van\\_aanpak.pdf](https://www.ewi-vlaanderen.be/sites/default/files/meta-evaluatie_vito_2012_-_specifiek_plan_van_aanpak.pdf)) en van de evaluatie 2017-2018 van VITO (zie [https://www.ewi-vlaanderen.be/sites/default/files/evaluatie\\_vito\\_2017-2018\\_-\\_plan\\_van\\_aanpak\\_voor\\_comm.pdf](https://www.ewi-vlaanderen.be/sites/default/files/evaluatie_vito_2017-2018_-_plan_van_aanpak_voor_comm.pdf)).

<sup>23</sup> Dit programma kan dus beschouwd worden als een soort voorloper van de huidige praktijk van de beheersreglementen.

<sup>24</sup> Rapport van het Rekenhof “Subsidiëring van de kenniscentra voor innovatie,” d.d. 04.07.2006 (Stuk 37 (2006-2007) – Nr. 1, Vlaams Parlement).

<sup>25</sup> VR/2006/1512/DOC.1544.

<sup>26</sup> NI, bestaande uit een generiek en een specifiek gedeelte. De hierop volgende beheersovereenkomst die tussen het Vlaamse Gewest en VITO werd afgesloten, bestreek de periode 2008-2012.

*technologische oplossingen en wetenschappelijk onderbouwde adviezen en diensten.*"  
Hierbij werden drie strategische doelstellingen geformuleerd:

- 1° Een internationaal gerenommeerde onderzoeksorganisatie worden of blijven in de domeinen leefmilieu (inclusief aardobservatie), energie en materialen en in deze onderzoeksdomeinen behoren tot de top 10 in de Europese Unie en hierdoor Vlaanderen internationaal mee profileren;
- 2° Als onafhankelijk expertisecentrum optreden ten behoeve van de Vlaamse bedrijven en bijdragen aan de Vlaamse invulling van de Lissabonstrategie door (onder meer) mee te werken aan de creatie van een aantrekkelijk innovatieklimaat en het aanbieden van innoverende technologische oplossingen;
- 3° Als onafhankelijk expertisecentrum het Vlaams beleid inzake milieu en energie ondersteunen door het afleveren van wetenschappelijk onderbouwde adviezen en diensten.

Voor elk van deze strategische doelstellingen werden een aantal KPI's bepaald. De derde strategische doelstelling betreffende de referentietaken werd opgevolgd door een stuurgroep per referentietaken en door een overkoepelende stuurgroep voor de globale opvolging. De eigenlijke opvolging gebeurde door een jaarlijkse tevredenheidsbevraging.

- 6) Wat de referentietaken van VITO betreft, werd eind 2008 een bijakte aan de beheersovereenkomst toegevoegd. Vanaf 1 januari 2009 werden de referentietaken uit de beheersovereenkomst gelicht en ondergebracht in een apart beheersreglement. De referentietaken die vooral voor de beleidsdomeinen energie en milieu werden uitgevoerd, moesten volgens de Europese regelgeving immers aan volledige kost worden gedekt.
- 7) In de eerste helft van 2012 werd de beheersovereenkomst met VITO geëvalueerd, maar werd de evaluatie breder opgevat dan voorheen het geval was en kwamen onder meer de beleidscontext waarin VITO actief is, het bestuur, beheer en management van VITO, de wetenschappelijke output en kwaliteit van VITO, de economische en maatschappelijke impact van VITO, een evaluatie van de referentietaken, een analyse van de sterke en zwakke punten van VITO en uitdagingen voor de toekomst aan bod. Deze evaluatie was over het algemeen positief, maar stelde ook dat er nog ruimte voor verbetering was wat betreft een betere afstemming van de onderzoeksthema's van VITO op de behoeften van het Vlaamse bedrijfsleven, de open en dynamische houding van VITO en de kwaliteit van de dienstverlening in vergelijking met haar concurrenten.
- 8) In overeenstemming met de bepalingen van het W&I-decreet en rekening houdend met de conclusies en aanbevelingen uit de evaluatie van 2012, werd voor de periode 2014-2018<sup>27</sup> een convenant afgesloten tussen het Vlaamse Gewest en VITO. In het begeleidend "operationeel plan" voor de periode 2014-2018 schoof VITO vijf prioritaire onderzoeksthema's naar voren: Duurzame chemie, Duurzame energie, Duurzaam landgebruik, Duurzaam materialenbeheer en Preventieve gezondheidszorg.
- 9) Het beheersreglement 2009-2012 werd twee keer met een jaar verlengd en dit dus tot eind 2014. De verlenging in 2013 ging gepaard met een uitbreiding van het referentietakenpakket met nieuwe taken voor 2013 en tevens werd een evaluatie van het globale pakket aan referentietaken tegen 1 maart 2014 aangekondigd.

---

<sup>27</sup> De vorige beheersovereenkomst werd met een jaar verlengd en liep dus tot eind 2013.

### 3.2.2 De periode 2014-2019

#### 3.2.2.1 Inkanteling in VITO van andere structuren

Volgend op een globale evaluatie van de referentietaken, keurde de Vlaamse Regering op 17 juli 2015 het nieuwe beheersreglement 2015-2018 goed.

Op 11 december 2015 besliste de Vlaamse Regering om de activiteiten van het Vlaams Kenniscentrum Water (VLAKWA) op te nemen in de VITO-werking via een addendum 1 bij het convenant 2014-2018. De inkanteling (per 1 januari 2016) van VLAKWA in VITO beoogde een grotere synergie en draagkracht voor “watertechnologie” als onderzoeks- en economisch onderwerp in Vlaanderen. De inkanteling in een bestaande organisatie gaf verder ook uitvoering aan het beleid van de Vlaamse Regering 2014-2019 om meer samenwerking te realiseren en bestaande middelen efficiënter in te zetten (via onder meer de herstructurering van lichte structuren).

In de beleidsnota “Werk, Economie, Wetenschap en Innovatie 2014-2019” en de daaropvolgende jaarlijkse beleidsbrieven werd de rol van de SOC’s in het innovatielandschap uitvoerig belicht en werd onder meer ingegaan op de centrale rol van de SOC’s in de innovatieketen en hun rol op het vlak van valorisatie en dit onder meer in het aangekondigde clusterbeleid. Een cluster werd hierbij gedefinieerd als een samenwerkingsverband, waarbij actoren uit de triple helix (ondernemingen, onderzoekers en de overheid) zich engageren om rond specifieke domeinen innovatieve waardeketens te ontwikkelen. De beleidsnota vermeldde onder strategische doelstelling 2 “Investeren in een excellente kennisbasis” (en meer bepaald de operationele doelstelling 2.1 “Streven naar kwalitatieve invulling van de 3%-norm”), dat de verdere ontwikkeling van de SOC’s (imec, VITO, VIB, iMinds<sup>28</sup>, Slimme Maakindustrie<sup>29</sup>) ondersteund zal worden aangezien deze in de innovatieketen een brugfunctie tussen het fundamenteel en het toegepast onderzoek vervullen. Ook werd gesteld dat blijvende inspanningen zullen worden geleverd om de impact van de SOC’s op het vlak van valorisatie te verbeteren, o.m. via samenwerking met Vlaamse bedrijven (o.a. via de clusterpacten) en de creatie van spin-offs. Verder was het een strategische doelstelling van de toenmalige Vlaamse Regering om ervoor te zorgen dat de SOC’s (en de universiteiten en publieke kennisinstellingen) zouden kunnen beschikken over state-of-the-art-onderzoeksinfrastructuur.

In de beleidsbrief “Werk, Economie, Wetenschap en Innovatie 2015”<sup>30</sup> werd (onder strategische doelstelling 2, “Investeren in een excellente kennisbasis”, operationele doelstelling 2.1 “Streven naar kwalitatieve invulling van de 3%-norm”) de rol van de SOC’s als belangrijke actoren in de innovatieketen opnieuw benadrukt en werd ook verwezen naar de brugfunctie die zij vervullen tussen het fundamenteel en het toegepast onderzoek en werd eveneens gesteld dat de ontwikkeling van de SOC’s verder ondersteund zal worden. Specifiek stelde deze beleidsbrief dat de onderzoeksgroepen van VITO, KU Leuven en imec rond energie in 2016 zouden verhuizen naar één gezamenlijke locatie in Genk, nl. EnergyVille en dat het onderzoek in EnergyVille zou worden uitgebreid om de netstabiliteit en de mogelijkheden van integratie te onderzoeken van de opname in het elektriciteitsnet van meer decentrale en vaak intermitterende stroombronnen, afkomstig van duurzame energieproductie zoals PV (photo-voltaïcs) en wind<sup>31</sup>.

---

<sup>28</sup> Imec en iMinds fuseerden eind 2016 en deze fusie resulteerde in het “nieuwe” imec dat vanaf dan (onderzoek van valorisatie van) zowel hardware als software in zich verenigde.

<sup>29</sup> Dit werd later Flanders Make.

<sup>30</sup> Zie <https://www.vlaamsparlament.be/parlementaire-documenten/parlementaire-initiatieven/1011632>.

<sup>31</sup> De beleidsbrief gaat verder ook in op de realisaties van of ten aanzien van VITO in de beschouwde periode.

In 2015 kreeg ook de langetermijnstrategie van de Vlaamse Regering vorm en deze oefening resulteerde in maart 2016 in de nota "Visie 2050"<sup>32</sup>. Deze langetermijnstrategie vormt vanaf dit ogenblik ook het bredere beleidskader van de Vlaamse Regering, waarin de beleidsacties moeten worden ingepast of op worden afgestemd. In de beleidsbrief "Werk, Economie, Wetenschap en Innovatie 2016-2017"<sup>33</sup> werd de rol van de kennisinstellingen in het clusterbeleid van de Vlaamse Regering nogmaals benadrukt en werd ook expliciet de link gelegd tussen het clusterbeleid (zowel via de speerpuntclusters als innovatieve bedrijfsnetwerken) en de transitiedomeinen van de Visienota 2050<sup>34</sup>. Deze beleidsbrief gaat verder ook in op de realisaties van of ten aanzien van VITO in de periode 2015-2016<sup>35</sup>. Algemeen wees deze beleidsbrief ook op de rol van de strategische onderzoekscentra bij de doelstelling over het inzetten op een gefundeerde studie- en beroepskeuze (STEM) in het algemeen en specifiek wat het wetenschapscommunicatiebeleid betreft.

In de beleidsbrief "Werk, Economie, Wetenschap en Innovatie 2017-2018"<sup>36</sup> wordt de voorbereiding van de evaluatie van 2018 van VITO aangekondigd, is er sprake van de brugfunctie die de SOC's vervullen (cf. supra) en wordt ingegaan op een aantal specifieke vermeldenswaardigheden over de SOC's. Voor VITO betreft het onder meer de vorderingen wat betreft diepe geothermie, de organisatie (eind 2017) van de G-STIC-conferentie (Global Science and Technology Innovation Conference-series) door VITO in samenwerking met haar partners en de vorderingen op het vlak van de omzetting van CO<sub>2</sub> naar methanol. Verder wordt ook vermeld dat het de bedoeling is om het algemeen maatschappelijk draagvlak voor wetenschappen en technologische innovatie te versterken en dit onder meer door de verwezenlijkingen van de Vlaamse kennisinstellingen en de strategische onderzoekscentra meer visibiliteit te geven bij het grote publiek.

Eind 2017 besliste de Vlaamse Regering tot de inkanteling (van de relevante activiteiten) van de vzw I-Cleantech Vlaanderen (ICTV) in VITO en dit te realiseren tegen 1 januari 2018. Deze inkanteling werd ingegeven door het aflopen per 31/12/2017 van de financiering door de Vlaamse overheid van ICTV<sup>37</sup> en door de beleidsaccenten van de Vlaamse Regering 2014-2019.

De vzw ICTV had een aantal doelstellingen met betrekking tot cleantech. Zonder hierop in detail in te gaan, kan gesteld worden dat de vzw verschillende rollen op het vlak van cleantech-innovatie diende te vervullen, nl. documenterend, detecterend (of capterend), initiërend en ondersteunend, en sensibiliserend, maar verder ook te fungeren als overlegplatform voor de kwalitatieve en gecoördineerde uitbouw van cleantech-innovatie en voor de valorisatie en doorwerking van

---

<sup>32</sup> Zie <https://www.vlaanderen.be/publicaties/visie-2050-een-langetermijnstrategie-voor-vlaanderen>. De bedoeling is om te komen tot een sterk, sociaal, open, veerkrachtig en internationaal Vlaanderen dat welvaart en welzijn creëert op een slimme, innovatieve en duurzame manier en waarin iedereen meetelt. Het langetermijnbeleid biedt een antwoord op nieuwe kansen en uitdagingen en brengt de transities die de samenleving nodig heeft, in een versnelling. Dit beleid onderscheidt zeven prioritaire transitiedomeinen: "De transitie naar een circulaire economie doorzetten"; "Slim wonen en leven"; "De sprong maken naar Industrie 4.0"; "Levenslang leren en de dynamische levensloopbaan"; "Werk maken van zorg en welzijn 4.0"; "Werken aan een vlot en veilig mobiliteitssysteem" en "Zorgen voor een energietransitie".

<sup>33</sup> Zie <https://www.vlaamsparlament.be/parlementaire-documenten/parlementaire-initiatieven/1089736>.

<sup>34</sup> Ook de eerder vermelde brugfunctie van de SOC's komt aan bod in deze beleidsbrief.

<sup>35</sup> Het betreft onder meer de inkanteling van VLAKWA, het verlenen van EFRO-steun en bijkomende Vlaamse cofinanciering aan de verdere uitbreiding van EnergyVille, de (proef)projecten met betrekking tot diepe geothermie met het oog op de uitbouw van een volwaardige geothermiecentrale, het onderzoek naar de omzetting van CO<sub>2</sub> in methanol en de uitbreiding van de activiteiten van VITO in India, China (o.m. technologietransfer van VITOFOAM) en het Midden-Oosten.

<sup>36</sup> Zie <https://www.vlaamsparlament.be/nl/parlementaire-documenten/parlementaire-initiatieven/1203690>.

<sup>37</sup> De overeenkomst tussen (initieel het IWT en later) VLAIO en ICTV liep nl. tot eind 2017.



cleantech in systeeminnovatie en transitie management in economische sectoren, zowel vanuit een internationaal als een Vlaams perspectief. Tevens werd verwacht dat de vzw specifieke relevante regionale programma's zou uitbouwen. De werking van ICTV richtte zich op drie pijlers: transitieondersteuning, innovatie en industrie. Er diende daarbij gefocust te worden op de verduurzaming van vier thematische domeinen (energie, materialen, mobiliteit, waterbeheer) en verder diende cleantech structureel te worden ingebed in een transitievisie.

Tegen het einde van de overeenkomst met ICTV werd gesteld dat ICTV er in de voorbije periode in geslaagd was om een portfolio van extern gefinancierde projecten uit te bouwen, maar ook dat de organisatie en uitvoering van dit soort projecten bij voorkeur op een schaal gebeurt die niet subkritisch is om de aangegane engagementen te kunnen nakomen. Het personeelsbestand van ICTV was echter klein (ongeveer acht VTE rond eind 2017) en bovendien was het beleid van de Vlaamse Regering 2014-2019 gericht op het versterken van de slagkracht en het vereenvoudigen van het overheidsinstrumentarium inzake innovatie. Een middel daartoe was het samensmelten van overheidsgestuurde organisaties en/of (lichte) structuren en vanuit die optiek werd de inkanteling van ICTV in een bestaande organisatie gezien als mogelijk streefdoel.

Omdat VITO al van bij haar oprichting de missie en ambitie had om cleantech en duurzame ontwikkeling te stimuleren vanuit Vlaanderen en daartoe gerichte onderzoeksprogramma's (op dat ogenblik materialen, chemie, energie, landgebruik en gezondheid), alsook flankerende activiteiten, zoals FCA (Flanders Cleantech Association) had opgezet, werd de inkanteling van de ICTV-activiteiten in VITO als een logische stap gezien.

De inkanteling zou de sterke netwerkings- en innovatie-ondersteuningsactiviteiten van ICTV aan de programmatorische sterkten van VITO koppelen. Voor VITO betekende ICTV een versterking van de kritische massa van de eigen activiteiten, gerelateerd aan de strategische en operationele doelstellingen van het convenant 2014-2018.

De inkanteling voorzag verder in een continuering en/of afwerking van de huidige en lopende taken van ICTV met de huidige ICTV-bezetting in het overgangsjaar 2018. Vanaf 2019 was het dan de bedoeling om deze taken in te bedden in de ruimere VITO-strategie.

De inkanteling werd geregeld via een 2<sup>de</sup> addendum aan het convenant 2014-2018. Hierbij werd gesteld dat VITO de ICTV-activiteiten derwijze zou integreren dat een optimale inhoudelijke stroomlijning tussen de VITO- en ICTV-activiteiten gegarandeerd zou worden. Die complementariteit en dus versterking van de VITO-activiteiten situeerde zich in de domeinen energie, materialen en waterbeheer, zijnde de focusdomeinen van ICTV en diende gericht te zijn op die VITO- en/of flankerende activiteiten met grote raakvlakken met de ICTV-activiteiten (zijnde FCA, Vlaanderen Circulair, EnergyVille en de KIC's InnoEnergy en Raw Materials, Vlaams Kenniscentrum voor Water, enz.).

### *3.2.2.2 De evaluatie 2017-2018 van VITO*

In de periode oktober 2017-maart 2018 vond de evaluatie van (het convenant 2014-2018 met) VITO plaats, evenals van de referentietaken (m.a.w. van het beheersreglement 2015-2018).

Deze evaluatie van VITO betrof een evaluatie van de algemene werking van VITO aan de hand van de vooropgestelde strategische, operationele doelstellingen en indicatoren zoals gedefinieerd in het convenant 2014-2018 en rekening houdend met de toenmalige beleidscontext en

beleidsontwikkelingen op Vlaams, federaal, Europees en internationaal vlak<sup>38</sup>. Daarnaast werden de VLAKWA-activiteiten en de inkanteling hiervan in de VITO-werking geëvalueerd<sup>39</sup>. Tot slot en zoals hoger vermeld, werd er ook een evaluatie uitgevoerd van de referentietaken van VITO, zoals opgenomen in het Beheersreglement 2015-2018 en goedgekeurd door de Vlaamse Regering op 17 juli 2015 (cf. supra). Bijkomend werd er ook een systeemevaluatie uitgevoerd waarbij VITO beoordeeld werd op zijn bijdrage aan het ruimere innovatiesysteem<sup>40</sup>. De inkanteling van ICTV was nog geen feit bij de start van de evaluatie, maar tijdens de uitvoering ervan kon een reflectie hierover wel nog meegenomen worden.

Algemeen genomen was de evaluatie van VITO en van het beheersreglement vrij positief, maar de evaluatoren schoven ook een aantal belangrijke aandachtspunten naar voren. Zonder in detail in te treden over de resultaten van de evaluatie 2017-2018, worden hier enkele van deze aandachtspunten vernoemd:

- Onder het thema “VITO als organisatie: werking en governance”, werd onder meer gesteld dat VITO (nog steeds) zowel een te brede focus (vijf onderzoeksthema’s) kende als een stapeling van taken (tegenoetkomen aan de noden van lokale, regionale en internationale markten, verrichten van basisonderzoek, contractonderzoek en referentietaken, integreren van verschillende kleinere organisaties uit het Vlaams innovatielandschap en het uitbreiden van haar werkzaamheden naar piloten en demonstratoren). De spreiding van mensen en middelen (en locaties) over deze uiteenlopende thema’s en taken maakten volgens de evaluatie dat VITO – zeker in internationaal perspectief – een subkritische massa heeft om in alle thema’s excellent te kunnen zijn.
- Onder het thema “Rol en positie van VITO in het Vlaamse en internationale onderzoeks- en innovatielandschap” wordt aangegeven dat de inkanteling van kleine structuren weliswaar logisch was, maar ook een mogelijk risico inhield inzake de verdere interne versnippering van VITO. Tevens werd gesteld dat de inkantelingen eerder gedreven leken vanuit een politieke agenda en toevallige opportuniteiten en minder vanuit het oogpunt van potentiële synergieën.
- Onder het thema “Realisatie doelstellingen en impact van VITO” werd onder meer gesteld dat de toen gehanteerde set van KPI’s niet optimaal was om de werking en de impact van VITO te meten en op te volgen. Verder werd aangegeven of VITO wel al de referentietaken moet blijven uitvoeren, aangezien het volgens de evaluatie soms taken betrof die minder thuishoren bij een SOC.
- Tot slot werd ook gesteld dat het ontwerp van strategisch plan dat VITO voor de periode 2019-2023 had uitgewerkt, op een aantal punten tekortschoot.

---

<sup>38</sup> Omdat de beheersovereenkomst 2008-2012 met VITO op 31 december 2012 met één jaar verlengd werd en het daaropvolgende convenant tussen het Vlaamse Gewest en VITO voor de periode 2014-2018 pas op 1 januari 2014 van kracht werd, werd de evaluatieperiode voor het ex-postluik van deze evaluatie uitgebreid tot de 2012-2018.

<sup>39</sup> Er werd voor geopteerd om de gehele evaluatie voor 1 april van 2018 af te ronden, omdat addendum 1 (betreffende VLAKWA) aan het convenant 2014-2018 stelde dat de VLAKWA-activiteiten voor 1 april van 2018 geëvalueerd dienden te worden en dit in functie van het af te sluiten convenant voor de periode 2019-2023.

<sup>40</sup> Dit onderdeel had betrekking op een systeemevaluatie die in 2016 naar aanleiding van de evaluaties van de strategische onderzoekscentra imec, VIB en iMinds werd uitgevoerd en die werd afgetoetst voor VITO naar aanleiding van de evaluatie 2017-2018 van deze SOC. Het betrof meer bepaald het aftoetsten van het “seven functions framework”, een benadering waarbij geanalyseerd wordt in hoeverre een organisatie bijdraagt aan de zogenaamde zeven functies van het innovatiesysteem.

Belangrijke aanbevelingen aan de overheid, volgend uit deze evaluatie, waren:

- Houd de basissubsidie vanuit de Vlaamse overheid aan VITO minstens op peil.
- Stimuleer VITO om zich nog meer dan nu het geval is, in te richten en te positioneren als een Strategisch Onderzoekscentrum. Dit behelst het uitnodigen van VITO om concrete keuzes te maken ten aanzien van haar inhoudelijke domeinen en taken.
- Bepaal of alle referentietaken onderdeel moeten blijven van de werkzaamheden van VITO of dat er misschien een alternatief gevonden kan worden (aanbesteding, agentschap). Los van deze keuze kan nagedacht worden over het ontwikkelen van een gedeeld afwegingskader om te bepalen of een taak een referentietaken moet zijn of niet.
- Wees kritisch met het integreren van kleine structuren in VITO, ondanks de geringe impact op VITO en de bijdrage die deze integratie levert aan het vereenvoudigen van het innovatie-landschap. Integratie mag niet leiden tot meer interne versnippering en de kennis, vaardigheden en netwerken van de te integreren organisaties moeten aansluiten bij de domeinen en taken van VITO.
- Pas de KPI's aan door (1) minder uit te gaan van een jaarlijkse cyclus met een te behalen minimumwaarde, maar door uit te gaan van een gemiddelde over de convenantperiode en (2) door meer nadruk te leggen op impactmeting.

Op basis van de aanbevelingen – en dit zowel aan VITO als aan de Vlaamse overheid – volgend uit deze evaluatie, werd een convenant tussen het Vlaamse Gewest en VITO voor de periode 2019-2023 uitgewerkt. In de beleidsbrief “Werk, Economie, Wetenschap en Innovatie 2018-2019”<sup>41</sup> wordt aangegeven dat de onderhandelingen hierover lopende zijn. Dit convenant werd op 5 april 2019 goedgekeurd door de Vlaamse Regering<sup>42</sup>.

In dezelfde beleidsbrief wordt ook aangegeven dat de Vlaamse regering beslist had om het Flanders Future Tech Fund (FFTF) op te richten. De bedoeling van dit nieuwe fonds was om het potentieel van de toptechnologie van de Vlaamse strategische onderzoekscentra en van de speerpuntclusters zo breed mogelijk benutten, door te mikken op de doorontwikkeling en valorisatie van verschillende parallelle toepassingen, om uiteindelijk de basis te leggen voor een nieuwe generatie Vlaamse wereldspelers.

### *3.2.2.3 Het convenant 2019-2023*

Zonder in detail te gaan worden een aantal aandachtspunten van de generieke en specifieke bepalingen van het convenant 2019-2023 hieronder toegelicht. Voor meer gedetailleerde informatie wordt verwezen naar het convenant zelf. De onderzoeksdomeinen van VITO vermeld in dit convenant zijn: nl. Duurzame energie, Duurzame materialen, Duurzame chemie, Duurzaam landgebruik en Duurzame gezondheid.

#### *3.2.2.3.1 Generieke bepalingen*

Zoals in het vorige convenant wordt in de generieke bepalingen de nodige aandacht besteed aan de interne werking van VITO, het personeelsbeleid, de principes van Good Governance, aanvullende opdrachten en/of plichten, het beleid betreffende vermogensrechten op vindingen enz.

De beleidsaanbevelingen uit de evaluatie van 2017-2018 van VITO met betrekking tot een aantal generieke aspecten, werden onder meer verwerkt in artikel 8 (Personeelsbeleid en professionele

<sup>41</sup> Zie <https://www.vlaamsparlament.be/nl/parlementaire-documenten/parlementaire-initiatieven/1279542>.

<sup>42</sup> VR 2019 0504, DOC.0565-1 t/m DOC.0565-7.

organisatie) en artikel 9 (Good Governance) van het convenant 2019-2023 via een aantal bijkomende verplichtingen opgelegd aan VITO. Op dit aspect wordt dieper ingegaan in sectie 3.2.2.3.3.

### *3.2.2.3.2 Specifieke bepalingen*

Op basis van de aanbevelingen volgend uit de evaluatie 2017-2018 van VITO, werden een aantal nieuwe en/of geactualiseerde specifieke bepalingen opgenomen in het convenant 2019-2023. De belangrijkste bepalingen en onderliggende motiveringen worden hierna toegelicht.

#### *HOOFDSTUK II. PLICHTEN IN HOOFDE VAN VITO*

*De strategische doelstellingen van VITO voor de convenantperiode 2019-2023 zijn:*

- 1. Een internationaal gerenommeerde onderzoeksorganisatie zijn op het vlak van cleantech en duurzame ontwikkeling en kritische massa en excellentie bereiken en behouden in strategische onderzoeksdomeinen relevant voor de Vlaamse industrie met het oog op de bevordering van de concurrentiekracht en de duurzame verankering van de industriële activiteiten in Vlaanderen;*
- 2. Bijdragen tot de vorming van menselijk kapitaal en hoogopgeleide medewerkers (die kunnen doorstromen naar het bedrijfsleven);*
- 3. Optimaal bijdragen tot de versterking van het economisch weefsel, de concurrentiekracht en de industriële verankering in Vlaanderen, met bijzondere aandacht voor kmo's;*
- 4. Bijdragen tot het creëren van een open innovatieomgeving in Vlaanderen met het oog op structurele en complementaire onderzoeks- en innovatiesamenwerking en synergieën, met Vlaamse ondernemingen en met andere kennisinstellingen;*
- 5. Als onafhankelijk expertisecentrum het Vlaams beleid inzake cleantech en duurzame ontwikkeling ondersteunen en Referentietaken uitvoeren in opdracht van de Vlaamse overheid, zoals bepaald in het Beheersreglement.*

De strategische doelstellingen van VITO vatten de verschillende rollen en taken van VITO. VITO is in de eerste plaats een strategisch onderzoekscentrum dat excellentie en kritische massa dient na te streven in een aantal strategische onderzoeksdomeinen en ook een belangrijke brugfunctie dient te vervullen wat betreft de valorisatie van deze onderzoeksresultaten in samenwerking met Vlaamse industriële partners. Daarnaast heeft VITO nog steeds een belangrijke beleidsondersteunende rol als expertisecentrum voor de Vlaamse overheid.

De strategische doelstellingen worden opgevolgd aan de hand van Kritieke Prestatie-Indicatoren (KPI's) volgens volgende vijf assen: "Economische meerwaarde", "Wetenschappelijke excellentie", "Vorming menselijk kapitaal", "Structurele samenwerking" en "Maatschappelijke meerwaarde" (cf. artikel 7 van het convenant 2019-2023).

Uit de evaluatie 2017-2028 van VITO bleek dat de definitie van KPI's als een voortschrijdende KPI gebaseerd op het gemiddelde van de drie voorgaande jaren ongewenst strategisch gedrag kan uitlokken. Wanneer VITO nl. een jaar uitzonderlijk goed presteert, blijft dit doorwerken en wegen op de daaropvolgende jaren. Om de fluctuaties over de convenantperiode op te vangen, werd daarom in het convenant 2019-2023 een stijging van de KPI's gedefinieerd ten opzichte van een referentiewaarde aan het begin van de convenantperiode. Een bijkomende flexibiliteit betreft de opvolging en controle van de KPI's. Er werd afgestapt van een jaarlijkse opvolging van de KPI's en voor elke KPI werd een streefwaarde gedefinieerd die bereikt moet zijn tegen het einde van de convenantperiode. Er werden daarnaast wel twee controlemomenten ingebouwd, met name in

2021 (betreft KPI's 2020) en in 2023 (betreft KPI's 2022). In het laatste jaar van het convenant (2023) zal het VITO-jaarrapport bovendien iets vroeger ingediend worden bij het Departement EWI zodat de resultaten ervan kunnen meegenomen worden in de evaluatie van VITO in de eerste helft van 2023. De KPI's in het convenant 2022-2023 werden ook als hefboomen gedefinieerd om de hefboomwerking van de subsidie op het realiseren van de gedefinieerde doelstellingen te meten. Voor elke KPI werd daarnaast ook een reeks van monitoring-KPI's gedefinieerd die meer inzicht geven in de KPI in kwestie en in haar impact en meerwaarde (economisch, wetenschappelijk, maatschappelijk).

De aldus gedefinieerde KPI's worden hierna beknopt toegelicht.

#### ***A. Economische meerwaarde***

KPI 1. Verhouding van de totale private inkomsten ten opzichte van de totale Vlaamse overheidsdotatie van VITO

De verhouding van de totale private inkomsten ten opzichte van de totale onderzoeksdotatie van VITO (KPI 1), uitgedrukt in %, zal over de looptijd van het convenant stijgen naar 75% (in 2023). In 2020 zal KPI 1 minstens gelijk zijn aan 40%. In 2022 zal KPI 1 minstens gelijk zijn aan 62,5%.

KPI 2. Verhouding Vlaamse private inkomsten ten opzichte van de totale Vlaamse overheidsdotatie van VITO

De verhouding van de Vlaamse private inkomsten ten opzichte van de totale Vlaamse overheidsdotatie (KPI 2), uitgedrukt in %, zal over de looptijd van het convenant stijgen naar 40% (in 2023). In 2020 zal KPI 2 minstens gelijk zijn aan 15%. In 2022 zal KPI 2 minstens gelijk zijn aan 30%.

#### ***B. Wetenschappelijke excellentie***

KPI 3. Verhouding competitief verworven onderzoeksmiddelen ten opzichte van de totale Vlaamse overheidsdotatie van VITO

De verhouding competitief verworven onderzoeksmiddelen ten opzichte van de totale onderzoeksdotatie van VITO (KPI 3), uitgedrukt in %, zal over de looptijd van het convenant stijgen naar 75% (in 2023). In 2020 zal KPI 3 minstens gelijk zijn aan 60%. In 2022 zal KPI 3 minstens gelijk zijn aan 70%.

#### ***C. Vorming menselijk kapitaal***

KPI 4. Verhouding aantal doctorandi en postdoctorandi ten opzichte van het totale personeelsbestand van VITO

De verhouding aantal doctorandi en postdoctorandi ten opzichte van het totale personeelsbestand (in koppen) van VITO (KPI 4), uitgedrukt in %, zal over de looptijd van het convenant stijgen naar 15% (in 2023). In 2020 zal KPI 4 minstens gelijk zijn aan 11,25%. In 2022 zal KPI 4 minstens gelijk zijn aan 13,75%.

#### ***D. Structurele samenwerking***

KPI 5. Het afsluiten van een samenwerkingsovereenkomst met de speerpuntclusters met het oog op de aligering van de onderzoeksagenda van VITO op de onderzoeksnoden van de Vlaamse bedrijven in de speerpuntclusters.

Tegen 1 juli 2020 zal VITO een samenwerkingsovereenkomst afsluiten met de speerpuntclusters Catalisti, De Blauwe Cluster, Flanders Food, Flux50, SIM en VIL waarbij afspraken worden gemaakt betreffende (1) Afstemming roadmaps, (2) Synergie voor bedrijven en (3) Ruime kennisverspreiding door VITO.

Ter ondersteuning van deze samenwerking wordt jaarlijks vijf miljoen euro voor VITO-projectkosten geoormerkt op de gereserveerde middelen van de speerpuntclusters. Deze middelen zijn bedoeld voor de financiering van projecten die vanuit de speerpuntclusters geïnitieerd worden.

#### **E. Maatschappelijke meerwaarde**

KPI 6. Verhouding publieke inkomsten (buiten de dotatie en referentietaken) ten opzichte van de totale onderzoeksdotatie van VITO

De verhouding publieke inkomsten (buiten de referentietaken en dotatie) ten opzichte van de totale Vlaamse dotatie van VITO<sup>43</sup> (KPI 6), uitgedrukt in %, zal over de looptijd van het convenant op minimaal 25% gehouden worden. Er worden twee controlemomenten voorzien, met name KPI 2020 (controle in 2021) en KPI 2022 (controle in 2023).

Betreffende de referentietaken van VITO, zoals opgenomen in het beheersreglement 2019-2023<sup>44</sup> werd de volgende monitoring-KPI opgenomen:

#### **Monitoring: kwaliteit dienstverlening m.b.t. de referentietaken**

Voor de referentietaken wordt een stuurgroep bij de Vlaamse overheid geïnstalleerd die een afwegingskader voor de definitie van een referentietaken opmaakt, conform de bevindingen en aanbevelingen uit de evaluatie 2017-2018 van VITO, en de criteria vastlegt m.b.t. de beoordeling van de voortgang, relevantie en tevredenheid van de Vlaamse overheid als voorname VITO-klant.

Deze voortgang, relevantie en tevredenheid van de diensten aangeboden door VITO in opdracht van de Vlaamse overheid worden opgevolgd door deze stuurgroep, die onder andere gebruik maakt van een klantentevredenheidsbevraging bij de Vlaamse overheid.

### *HOOFDSTUK III. PLICHTEN IN HOOFDE VAN DE VLAAMSE OVERHEID*

#### *Financiële verplichtingen en betalingsvoorwaarden (artikel 12 en artikel 13)*

*De Vlaamse overheid gaat het engagement aan om binnen de mogelijkheden van de door het Vlaams Parlement goedgekeurde begroting jaarlijks een subsidie (basistoelage) aan VITO toe te kennen van 41.391.000 euro (basisbedrag 2019). Dit bedrag wordt jaarlijks, en voor het eerst bij de start van het volgende begrotingsjaar, vermeerderd met de gezondheidsindex, zoals opgenomen*

---

<sup>43</sup> In het convenant wordt dit als volgt omschreven: "Onder de Vlaamse overheidsdotatie van VITO wordt begrepen de jaarlijkse subsidie zoals beschreven in Artikel 12 van dit convenant verminderd met de jaarlijkse interne en externe kosten voor het VITO-doctoraatsprogramma (enkel de kosten van doctorandi worden hier in rekening gebracht) en rekening houdend met een mogelijke vermindering van de dotatie zoals opgenomen in Artikel 13. Onder externe kosten worden begrepen de kosten betaald aan de universiteiten voor de doctoraatsopleiding en -begeleiding van doctorandi. Onder interne kosten worden begrepen de loonkosten van de doctoraatsstudenten op de payroll van VITO, inclusief de begeleidingskost (begroot op 0,1 VTE per doctoraatsstudent)."

<sup>44</sup> Bij het opstellen van het convenant 2019-2023 werd ervan uitgegaan dat het volgende beheersreglement betrekking zou hebben op de periode 2019-2023. De Vlaamse Regering besliste echter om een beheersreglement voor de periode 2019-2020 goed te keuren en dit rekening houdend met de aanbevelingen betreffende het beheersreglement/de referentietaken die volgden uit de evaluatie 2017-2018 van VITO.

*in de Omzendbrief betreffende de begrotingsinstructies bij de begrotingsopmaak en –controle van het desbetreffende jaar. De referentiedatum voor de indexaanpassing is 1 januari 2019.*

Vanaf 2020 worden de werkingsmiddelen voor de looptijd van het convenant bovendien met 1 miljoen verhoogd om de transformatie van VITO van een sterk onderzoeksgedreven organisatie naar een excellente maar meer valorisatiegedreven onderzoeksorganisatie te ondersteunen. Deze middelen dienen aangewend te worden voor het uitbouwen en het op punt houden van een Innovatie- en Businesssteam.

De uitbetaling van 500.000 euro van de basistoelage aan VITO in het jaar 2021 is afhankelijk van de oplevering en goedkeuring door het Departement EWI van de leverbaarheden zoals vermeld in artikel 8 (Personeelsbeleid en professionele organisatie) en Artikel 9 (Good Governance).

De uitbetaling van de basistoelage aan VITO is tevens afhankelijk van de oplevering van het jaarrapport en het behalen van de KPI's. 75% van de jaarlijkse basistoelage wordt betaald na ontvangst door het Departement EWI van het getekende ministerieel besluit. Het jaarlijkse saldo van 25% wordt uitbetaald binnen de 60 kalenderdagen na ontvangst en goedkeuring door het departement van het jaarrapport zoals gedefinieerd in Artikel 16, inclusief de rapportering van de KPI's zoals gedefinieerd in artikel 7 van het convenant 2019-2023. Voor 2021 en 2023 kan de basistoelage worden verminderd bij het niet halen van één of meerdere KPI's in het voorgaande jaar. Deze vermindering bedraagt 5% per niet-behaalde KPI, met een maximum van 20%.

### *3.2.2.3.3 Andere bepalingen opgenomen in het convenant 2019-2023*

In het convenant zijn uiteraard ook nog andere bepalingen opgenomen die van belang zijn. Zonder in detail in te gaan op het geheel van het convenant, worden volgende bepalingen alvast aangestipt:

- Artikel 5: *“Tegen 1 juli 2020 zal VITO een plan van aanpak opstellen over de volledige integratie van VLAKWA in de VITO-organisatie, waarbij de structuur VLAKWA verdwijnt met het oog op een betere aansluiting van de VLAKWA-activiteiten met de VITO-activiteiten, conform de bevindingen en aanbevelingen uit het evaluatierapport [2018] van VITO.”*
- Artikel 8:

*§1. VITO verbindt zich ertoe een algemeen en transparant beleid te voeren met het oog op het verder bouwen aan een professionele organisatie. VITO streeft hierbij naar het bereiken van kritische massa en excellentie in een aantal focusdomeinen die tevens strategisch en relevant zijn voor de Vlaamse industrie, zoals beschreven in Artikel 5.*

*Tegen 1 juli 2020 zal VITO een plan van aanpak/strategisch plan opstellen over de verdere oriëntering van de onderzoeksdomeinen Duurzaam landgebruik en Duurzame gezondheid, zoals vermeld in Artikel 5.*

*De governance van grote projecten en demonstratoren zal VITO telkens expliciteren in een apart strategisch plan dat wordt goedgekeurd door de raad van bestuur van VITO. Deze projecten en demonstratoren worden beheerd op de wijze die de raad van bestuur van VITO hiertoe het meest geacht vindt.*

*§2. VITO verbindt zich ertoe verder te streven naar een volledige integratie van het Vlaams Kenniscentrum Water en iCleantech Flanders (thans Cleantech Flanders) binnen de VITO-*

organisatie. Tegen 1 juli 2020 zal VITO een plan van aanpak opstellen over de volledige integratie van VLAKWA in de VITO-organisatie, zoals vermeld in Artikel 5.

§3. VITO verbindt zich ertoe een internationaliseringsbeleid te voeren met een maximale betrokkenheid van Vlaamse bedrijven en kenniscentra. Tegen 1 juli 2020 zal VITO een onderbouwde internationaliseringsstrategie opstellen met onder meer aandacht voor de samenwerking met Vlaamse bedrijven en kenniscentra, het aantrekken van buitenlandse onderzoekers ...

Enz.

- Artikel 9 heeft betrekking op Good Governance en stelt specifiek dat:

§1. VITO respecteert op elk moment de volgende principes van Good Governance:

- De raad van bestuur van VITO beschikt over de nodige autonomie, competenties en objectiviteit om hun verantwoordelijkheden voor de strategische sturing en controle van het uitvoerend management te kunnen uitvoeren;
- De raad van bestuur van VITO is samengesteld met de nodige aandacht voor diversiteit en complementariteit;
- De raad van bestuur van VITO kwijt zich op een doeltreffende en efficiënte manier van zijn taken en levert zodoende een waardevolle bijdrage aan de realisatie van de doelstellingen van VITO;
- VITO beschikt over een professioneel en geresponsabiliseerd uitvoerend management of directiecomité dat instaat voor de operationele leiding en de rechtstreekse verantwoordelijkheid heeft over de onderzoeksafdelingen van VITO, conform de aanbevelingen uit het evaluatierapport;
- De raad van bestuur van VITO legt het delegatiebesluit vast;
- VITO past een billijke, transparante en verantwoorde vergoeding toe voor haar leden van de raad van bestuur;
- VITO waarborgt een passende openbaarmaking van de principes inzake deugdelijk bestuur die worden nageleefd.
- De raad van bestuur van VITO zal tegen 1 juli 2020 een intern reglement voor het Directiecomité opstellen.

§2. Tegen 1 juli 2020 wordt een "Good Governance Charter" opgesteld of indien nodig geactualiseerd. Het "Good Governance Charter" houdt rekening met alle geldende decretale en statutaire verplichtingen die VITO al heeft vervuld of waaraan VITO is onderworpen. VITO maakt dit "Good Governance Charter" onder meer op zijn website bekend.

§3. VITO zal tegen 1 juli 2020 een transparant evaluatiekader opstellen voor de evaluatie van de gedelegeerd bestuurder en het management. VITO zal tegen januari 2022 een successieplan uitwerken voor de opvolging van zijn gedelegeerd bestuurder om zo continuïteit te garanderen.

- Artikel 10:
  - Dit artikel gaat in §2 in op de plichten van VITO met betrekking tot open data in het algemeen en specifiek wat de medewerking van VITO aan het "Flanders Research Information System" (FRIS). Deze medewerking is ook onderdeel van de geplande evaluatie voorzien in artikel 17 van het convenant.



- In §3 wordt gesteld dat VITO zich moet inschakelen in het Vlaams wetenschapscommunicatiebeleid en in het bijzonder de doelstellingen van het STEM-actieplan 2012-2020<sup>45</sup> onderschrijft en dient hiertoe concrete acties op te zetten of te ondersteunen. De bijdrage aan het STEM-actieplan dient te verlopen via de samenwerking met partners uit het wetenschapscommunicatiebeleid en van VITO wordt verwacht dat deze inbreng vanuit de toelage jaarlijks minstens 75.000 euro moet bedragen. Daarnaast moet VITO ook CleanTechPunt ondersteunen en dit jaarlijks vanuit de toelage voor minstens 50.000 euro. Tot slot wordt gesteld dat VITO tegen 1 juli 2020 een (wetenschaps)communicatieplan zal uitwerken en voorleggen aan het Departement EWI.

#### *3.2.2.3.4 Budgettaire*

In het kader van het convenant 2019-2023 bedraagt de basissubsidie aan VITO 41,391 miljoen euro, jaarlijks te verhogen met 1 miljoen euro voor de transformatie van VITO naar een meer valorisatiegedreven organisatie (cf. sectie 3.2.2.3.2)<sup>46</sup>.

#### *3.2.2.4 Een beheersreglement voor de periode 2019-2020*

Op 24 mei 2019 keurde de Vlaamse Regering een beheersreglement betreffende de referentietaken (inclusief twee bijlagen) goed dat betrekking had op de periode 2019-2020<sup>47</sup>.

De termijn van het aldus goedgekeurde beheersreglement werd beperkt tot twee jaar met het oog op een grondige evaluatie van zowel de selectie als de inhoud van de referentietaken die VITO nu uitvoert en dit tegen 31 mei 2020. Daarbij zouden de relevante actoren en marktspelers in kaart gebracht worden, waarbij ook de marktconformiteit van de overhead die VITO aanrekent, zou bekeken worden. Verder werd in de nota aan de Vlaamse Regering ter zake ook gesteld dat de socio-economische aspecten sterker meegenomen moesten worden bij de referentietaken. Daarna zouden de referentietaken opnieuw vastgelegd kunnen worden en zou een beheersreglement voor de periode 2021-2023 aan de Vlaamse Regering ter goedkeuring voorgelegd kunnen worden.

De Overkoepelende Stuurgroep Referentietaken staat in voor de globale coördinatie en financiële opvolging van de referentietaken. De stuurgroep startte in de loop van 2017 de voorbereidingen voor het opstellen van een nieuw beheersreglement. Er werd een zelfevaluatie van de lopende VITO-referentietaken uitgevoerd en er werd rekening gehouden met de resultaten van de evaluatie 2017-2018 van VITO als SOC, alsook met de bevindingen van de jaarlijkse tevredenheidsbevragingen uitgevoerd door VITO. Bijzondere aandacht ging hierbij ook naar de argumentatie waarom een opdracht als referentietaken naar voren wordt geschoven. In deze afweging komen steevast een aantal elementen naar voren zoals de aansluiting bij de kennisdomeinen van VITO, de meerwaarde van het door de Vlaamse overheid gesubsidieerde basisonderzoek van VITO, de wetenschappelijke methodologie, het meerjarig karakter (lange ontwikkelduur en bijhorende investeringskost), de complexiteit van opdrachten, het repetitief karakter van taken, de onafhankelijke positie van VITO,

<sup>45</sup> Het STEM-actieplan sloeg op de periode 2012-2020. Ondertussen is er een STEM-agenda 2030 (zie <https://www.vlaanderen.be/publicaties/stem-agenda-2030-stem-competenties-voor-een-toekomst-en-missiegericht-beleid>) en is er ook een beleidsplan Wetenschapscommunicatie 2022-2030 (zie <https://ewi-vlaanderen.be/wat-doet-ewi/innoverende-samenleving/wetenschapscommunicatie/beleid-wetenschapscommunicatie>)

<sup>46</sup> In sectie 3.2.4 is voor de periode 2014-2022i een overzicht (Tabel 1) beschikbaar van de dotaties, subsidies en andere financiering aan VITO vanuit de Vlaamse begroting.

<sup>47</sup> Cf. VR 2019 2405 DOC.0808-1TER, VR 2019 2405 DOC.0808-2BIS, VR 2019 2405 DOC.0808-3BIS en VR 2019 2405 DOC.0808-4, VR 2019 2405 DOC.0808-5 en VR 2019 2405 DOC.0808-7.

de operatie van beleidsondersteunend instrumentarium zoals modellen en rekentools. Referentietaken werden ook gescreend op de onderlinge synergie en consistentie onder andere door de uitwisseling van data en modellen tussen de referentietaken.

In het beheersreglement 2019-2020 stelde de Overkoepelende Stuurgroep Referentietaken 20 referentietaken voor de periode 2019-2020 voor, die in grote lijnen in 3 groepen konden worden ingedeeld:

- Voor de meeste referentietaken werd een geactualiseerde verderzetting van de reeds bestaande opdrachten voorgesteld. Vanuit de Vlaamse overheid was er nl. een uitdrukkelijke wens om de bestaande referentietaken zonder onderbreking te kunnen voortzetten.
- Voor een aantal referentietaken werd een herstructurering en focussering voorgesteld, zowel om in te spelen op technische en maatschappelijke ontwikkelingen als op de reorganisatie van het Departement Omgeving. De referentietaken “Lokale leefkwaliteit in beeld” en “Ondersteuning ruimtemodel” werden samengebracht en omgevormd tot de referentietaken “Data, indicatoren en analyse in relatie tot ruimtegebruik en leefomgeving”.
- Eén nieuwe referentietaken “Risico- en kostengebaseerde optimalisering van emissie-gerelateerde inspecties” werd voorgesteld.

### 3.2.3 De periode vanaf midden 2019

De Vlaamse Regering 2019-2024 werd gevormd op basis van het Regeerakkoord 2019-2024. Het Regeerakkoord schetst de krijtlijnen voor de regeerperiode 2019-2024 en deze worden vervolgens vertaald in de beleidsnota's voor elk van de beleidsdomeinen.

#### 3.2.3.1 De beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024 en de beleids- en begrotingstoelichtingen

Zoals hoger aangegeven, werden de elementen in het Vlaams Regeerakkoord 2019-2024 betreffende de strategische onderzoekscentra in het algemeen en VITO in het bijzonder vertaald in de beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024.

VITO en de andere strategische onderzoekscentra worden in deze beleidsnota vermeld onder een aantal doelstellingen.

Onder de transversale strategische doelstelling 5 “Innovatie voor klimaatneutrale oplossingen in de industrie”, in het onderdeel “Onderzoek en innovatie door bedrijven” van deze beleidsnota, vinden we:

*We investeren volop in onderzoek en ontwikkeling naar duurzame energie- en klimaatoplossingen. EnergyVille is de onderzoekssamenwerking tussen KU Leuven, VITO, imec en UHasselt in het domein van duurzame energie en intelligente energiesystemen. De Blauwe Cluster en UGent zijn in complementaire gebieden sterk. Door het samenbrengen van de expertise van onderzoekspartners streven we naar een stevige verankering van excellent innovatief energieonderzoek in Vlaanderen.*

Onder het beleidsveld “Economie” in het onderdeel “Een vlotte toegang tot financiering en risicokapitaal” wordt gesteld dat:

### Flanders Future Techfund

*We bouwen het Flanders Future Techfund (FFTF) met zorgvuldigheid uit. We streven ernaar een waarborging via het [European Investment Fund] EIF tot stand te brengen. We voorzien een bijkomende kapitaalverhoging of een aandeelhouderslening, zodat het fonds zijn rol voor de brede valorisatie van de technologieplatformen uit Vlaams onderzoek ten volle kan vervullen. We onderzoeken de mogelijkheid van de uitbouw van extra investeringsfondsen bij de universiteiten, Strategische Onderzoekscentra (SOC's) en speerpuntclusters zodat zij optimaal gebruik kunnen maken van de mogelijkheden van het FFTF. We garanderen dat steeds minstens 10% private inbreng vervuld blijft op het niveau van het fonds.*

Onder het beleidsveld “Innovatie” in het onderdeel “Topinstituten slaan de brug tussen wetenschap en toepassing”:

#### Duurzame groei van de Strategische Onderzoekscentra verzekeren

*We zetten de ingeslagen weg verder, maar maken ook werk van een duurzaam financieringsmodel voor onze vier strategische onderzoekscentra (VITO, imec, VIB en Flanders' Make) om hun langetermijngroei te verzekeren, onder meer via een toegang tot het Flanders Future Techfund. We sporen hen aan om de verbindende rol die ze opnemen tussen het onderzoek en het Vlaamse economische en maatschappelijke weefsel te versterken.*

*We onderzoeken of intersoc-initiatieven zoals NeuroElectronics Research Flanders (NERF) en EnergyVille navolging verdienen. We toetsen de haalbaarheid van een intersoc-werking rond digitale toepassingen en nieuwe productietechnieken gericht op de grote arbeidsmarktuitdagingen. We willen inzetten op onderzoek om meer mensen via technologische ondersteuning, zoals via cobots, te activeren en duurzaam aan het werk te houden.*

*Voor de aansturing van de SOC's hanteren we relevante impactindicatoren. We gaan intensief samenwerken met de SOC's en FIT<sup>48</sup> om de bijdrage van de SOC's aan de internationale uitstraling van Vlaanderen te ontwikkelen. We zetten tijdig de nodige stappen om de meerjarige convenants te evalueren en te vernieuwen.*

#### VITO

*De Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek (VITO) is actief op het vlak van cleantech en duurzame ontwikkeling met focus op enkele prioritaire onderzoeksdomeinen zoals duurzame chemie, duurzame energie, duurzaam landgebruik en duurzaam materialenbeheer. VITO heeft strategische samenwerkingen met binnen- en buitenlandse partners. VITO voert eveneens een aantal beleidsondersteunende taken uit voor de Vlaamse overheid, de zogenaamde referentietaken.*

Onder het beleidsveld “Innovatie” in het onderdeel “Het gebruik van kennis stimuleren voor meer impact” vinden we voor de strategische onderzoekscentra in het algemeen:

*Bij de volgende hernieuwing van de aansturingsovereenkomsten i.v.m. onderzoek met universiteiten en hogescholen, SOC's, speerpuntclusters en andere betoelaagde actoren,*

---

<sup>48</sup> Flanders Investment & Trade.

*hanteren we impactindicatoren die over het geheel consistent zijn met de uitbouw van het Vlaamse innovatie-ecosysteem.*

*Vernieuwend omgaan met valorisatie van kennis*

*We schakelen een versnelling hoger in het toegankelijk maken van kennis van universiteiten, hogescholen, strategische onderzoekscentra en de wetenschappelijke instellingen, in het bijzonder voor kleinere bedrijven. We organiseren een dialoog tussen de bedrijfswereld en de kennisinstellingen om na te gaan hoe we een vorm van vraaggedreven ('Flipped') 'Technology Transfer' kunnen uittesten, waarbij de vraag kan vertrekken vanuit ambitieuze ondernemers, vanuit de markt en/of vanuit maatschappelijke noden.*

Verder gaat de beleidsnota nog in op een aantal thema's die voor alle strategische onderzoekcentra van belang zijn, onder meer de doelstelling om het clusterbeleid goed af te stemmen met de werking van de SOC's en de andere actoren in het innovatielandschap.

Dit sluit ook aan bij Open Science, een ander belangrijk aandachtspunt van de beleidsnota en waarvan de Vlaamse Regering voluit de kaart wil trekken in Europees verband. Het is de bedoeling dat de kennisinstellingen verantwoordelijk gemaakt worden om hierrond een beleid te voeren. Wetenschappelijk onderzoek, gefinancierd met publieke middelen dient zo snel mogelijk publiek toegankelijk te worden, volgens het principe 'zo open als het kan, zo gesloten als nodig'. Dit gaat zowel op voor toegang tot publicaties als voor toegang tot de achterliggende onderzoeksdata. De implementatie van het Open Science-beleid gebeurt in nauw overleg met alle betrokken actoren en stakeholders en met voldoende aandacht voor het carrièrematig waarderen en valoriseren van een Open Science-mentaliteit, bijvoorbeeld via altmetrics.

Om de onderzoeksinformatie te ontsluiten, zal met de SOC's overlegd worden om FRIS (Flanders Research Information Space) hiervoor in te zetten.

De Vlaamse Regering schuift ook investeringen in infrastructuur voor O&O naar voren als één van de prioriteiten voor de komende jaren. Het is de bedoeling om de Vlaamse roadmap voor onderzoeksinfrastructuur te actualiseren vanuit een strategisch langetermijnperspectief waarbij ook hiervoor samengewerkt wordt tussen het onderzoekslandschap – waaronder de strategische onderzoekcentra – en het bedrijfsleven.

Op inhoudelijk vlak wenst de Vlaamse Regering ook te onderzoeken hoe de SOC's kunnen samenwerken rond het thema van circulaire economie. Specifiek wat betreft VITO wordt vermeld dat de expertise van het in VITO verankerde kenniscentrum VLAKWA benut kan worden op het vlak van circulair watergebruik.

Daarnaast wordt ook aangestipt dat er ingezet wordt op een intensieve samenwerking met Flanders Investment & Trade (FIT) om de bijdrage van de SOC's aan de internationale uitstraling van Vlaanderen te ontwikkelen (cf. supra). Hierbij is het onder meer de bedoeling dat het aantal technologieattachés versterkt wordt om ook de toptechnologie van de strategische onderzoekcentra – naast die van de Vlaamse bedrijven en clusters – te helpen verspreiden op buitenlandse strategische markten om zo investeringen in die sectoren binnen te halen.

In de regeerperiode 2019-2024 wordt verder niet langer gebruik gemaakt van beleidsbrieven (per beleidsdomein), maar worden jaarlijks zogeheten "beleids- en begrotingstoelichtingen" (BBT)

gehanteerd om te rapporteren over de stand van zaken van het beleid/de beleidsuitvoering en dit zowel inhoudelijk als budgettair<sup>49</sup>.

### **BBT begrotingsjaar 2020 voor het beleidsdomein EWI**

Over VITO vermeldt de beleids- en begrotingstoelichting begrotingsjaar 2020<sup>50</sup> inhoudelijk het volgende:

*“VITO is de Vlaamse onderzoeksinstelling op het gebied van cleantech en duurzame ontwikkeling, met als doel de transitie te versnellen naar een duurzame wereld, het innovatierisico weg te nemen voor bedrijven en het economisch en maatschappelijk weefsel in Vlaanderen te versterken. Haar onderzoekagenda focust op de grote maatschappelijke uitdagingen van vandaag: klimaatverandering, grondstoffen schaarste, duurzame energievoorziening, voedselzekerheid, duurzame energievoorziening en vergrijzing.*

*De doelstellingen voor VITO zijn:*

- *De transitie versnellen naar een competitief, schoon en veilig energiesysteem in Vlaanderen en wereldwijd.*
- *Korte materiaalcycli introduceren om wereldwijd ecosystemen op te zetten voor een circulaire economie.*
- *Het gebruik van fossiele grondstoffen en energie in de Vlaamse chemische sector radicaal verminderen.*
- *Innovatieve, preventieve en betaalbare gezondheidszorg mogelijk maken, ondersteund door meetinstrumenten en data.*
- *Duurzaam land- en watergebruik stimuleren en linken aan gezondheidszorg en landbouw.*

*Op deze manier ondersteunen we niet alleen de toekomstvisie van Vlaanderen maar ook de “Sustainable Development Goals” (SDG’s) van de Verenigde Naties. VITO spitst zich hierbij toe op vijf thema’s, nl. Duurzame chemie, Duurzaam materialenbeheer, Duurzaam landgebruik, Duurzame gezondheid en Duurzame energie.”*

Verder gaat de BBT begrotingsjaar 2020 ook in op een veelheid aan budgettaire aspecten en voor de details ter zake wordt naar de BBT zelf verwezen. Vermeldenswaardig in deze context zijn specifieke middelen die VITO in 2020 ontvangt, nl. 101.000 euro (vanuit (toen) het Hermesfonds, nu “Fonds voor Innoveren en Ondernemen”) voor het beoordelen van de investeringen opgenomen in de strategische ecologieprojecten<sup>51</sup>.

### **BBT begrotingsjaar 2021 voor het beleidsdomein EWI**

Over VITO vermeldt de beleids- en begrotingstoelichting begrotingsjaar 2021<sup>52</sup> inhoudelijk het volgende:

---

<sup>49</sup> Behalve over de begroting zelf, zijn er ook BBT's die betrekking hebben op de begrotingsaanpassingen en op de uitvoering van de begroting. Op deze BBT's wordt niet ingegaan in dit plan van aanpak.

<sup>50</sup> Zie <https://www.vlaamsparlement.be/nl/parlementaire-documenten/parlementaire-initiatieven/1342522>.

<sup>51</sup> Zie ook <https://www.vlaio.be/nl/subsidies-financiering/strategische-ecologiesteun/wat-is-de-strategische-ecologiesteun>.

<sup>52</sup> Zie ook <https://www.vlaamsparlement.be/nl/parlementaire-documenten/parlementaire-initiatieven/1440625>.

*“VITO heeft als maatschappelijk doel het verrichten van strategisch basisonderzoek in de domeinen energie, leefmilieu, materialen en aardobservatie met het oog op het stimuleren van duurzame ontwikkeling en het versterken van het economische en maatschappelijke weefsel in Vlaanderen.*

*VITO ondersteunt niet alleen de toekomstvisie van Vlaanderen maar ook de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. VITO spitst zich hierbij toe op vijf thema's, namelijk Duurzame chemie, Duurzaam materialenbeheer, Duurzaam landgebruik, Duurzame gezondheid en Duurzame energie.*

*Het onderzoeksprogramma voor duurzame energie bestaat uit het opzetten van een marktgebaseerd duurzaam energiesysteem voor de grootstedelijke omgeving en is ingebed in de EnergyVille-samenwerking (onderzoekssamenwerking VITO, imec, KU Leuven, UHasselt). VITO streeft verder naar optimale afstemming en samenwerking met de speerpuntcluster Flux50.*

*Voor het onderzoeksprogramma Duurzame materialen werkt VITO samen met de speerpuntcluster SIM, het Vlaamse programma Vlaanderen Circulair, het EIT RawMaterials en Energyville.*

*Het onderzoeksprogramma Duurzame chemie wordt afgestemd met de speerpuntcluster Catalisti.*

*Voor het onderzoeksprogramma Duurzaam landgebruik wil VITO inzetten op samenwerking in het kader van de Vlaamse ruimtevaartconomie.*

*Het onderzoeksprogramma Duurzame gezondheid focust op ‘Data-Driven Preventive & Personalised Health’ en ‘Health Diagnostics’.*

De BBT begrotingsjaar 2021 gaat net zoals de BBT begrotingsjaar 2020 in meer detail in op de budgettaire aspecten ten aanzien van VITO en vermeldt ook dat VITO in 2021 101.000 euro ontvangt (vanuit het “Fonds voor Innoveren en Ondernemen”) voor het beoordelen van de investeringen opgenomen in de strategische ecologieprojecten.

### **BBT begrotingsjaar 2022 voor het beleidsdomein EWI**

Over VITO vermeldt de beleids- en begrotingstoelichting begrotingsjaar 2022<sup>53</sup> het volgende:

*“VITO heeft als maatschappelijk doel het verrichten van strategisch basisonderzoek in de domeinen energie, leefmilieu, materialen en aardobservatie met het oog op het stimuleren van duurzame ontwikkeling en het versterken van het economische en maatschappelijke weefsel in Vlaanderen. VITO ondersteunt niet alleen de toekomstvisie van Vlaanderen maar ook de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties.*

*In 2021 is VITO gestart met de uitbouw van de WaterKlimaatHub op het Ostend Science Park, een waterkenniscentrum gericht op duurzaam waterbeheer. De Hub zal zorgen voor een versnelling van de doorvertaling van innovaties naar de bedrijfswereld. Hiervoor zal VITO nauw samenwerken met universiteiten en regionale en Vlaamse actoren, zoals VLAKWA (Vlaams Kenniscentrum Water). Om in te spelen op de investeringsnoden*

---

<sup>53</sup> Zie <https://www.vlaamsparlement.be/nl/parlementaire-documenten/parlementaire-initiatieven/1570563>.

*aangaande o.a. het duurzaamheidsonderzoek bij VITO worden er voor 4.000.000 euro aan O&O-investeringsmiddelen ingeschreven.”*

### *3.2.3.2 Het strategisch plan van VITO voor de periode 2019-2023*

De goedkeuring van het convenant 2019-2023 door de Vlaamse Regering strekte zich niet uit tot de goedkeuring van het initieel strategisch plan 2019-2023 van VITO. In het goedgekeurde convenant werden echter wel bepalingen opgenomen omtrent een aantal plannen/strategieën die VITO tegen 1 juli 2020 diende op te leveren, waaronder een geactualiseerd strategisch plan 2019-2023.

### *3.2.3.3 Addenda aan het convenant 2019-2023 tussen het Vlaamse Gewest en VITO*

Zoals al aangegeven in sectie 2.1.2, werden in de lopende convenantsperiode ook nog een aantal addenda aan het convenant 2019-2023 gehecht.

#### *3.2.3.3.1 Addendum 1 – Project Vlaanderen Waterproof*

Het eerste addendum heeft betrekking op het project Waterproof en werd op 18 december 2020 goedgekeurd door de Vlaamse Regering<sup>54</sup>. Met dit project wordt uitvoering gegeven aan verschillende strategische/operationele doelstellingen van de beleidsdomeinen EWI en Omgeving en meer specifiek aan doelstellingen van de beleidsvelden, Economie, Innovatie, Omgeving, Natuur en Klimaat. Concreet geeft het project uitvoering aan de verschillende strategische/operationele doelstellingen van:

- De Beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024: Zowel transversale strategische doelstellingen (waaronder ‘Duurzaam groeien dankzij een kennisgedreven circulaire economie’) als strategische doelstellingen binnen de beleidsvelden Economie en Innovatie zijn hier van belang. Het betreft o.a. het voorzien van duurzame en innovatieve ruimte om te ondernemen in het kader van de (her)ontwikkeling van ruimte voor bedrijven, het slaan van een brug tussen wetenschap en toepassing door vernieuwend om te gaan met de valorisatie van kennis en het stimuleren van samenwerking tussen onderzoekers en bedrijven.
- De Beleidsnota Omgeving 2019-2024. Het betreft o.a. het slim ruimtegebruik op de juiste plaats in het kader van het realiseren van de Bouwshift, het creëren van een robuuste open ruimte en het uitvoeren van engagementen richting een gezond en duurzaam watersysteem (o.a. door het werken aan klimaatadaptatie, het uitvoeren van het actieplan droogte en wateroverlast, het vormgeven aan integraal waterbeleid in de landbouw en in de industrie).
- De Beleidsnota Klimaat 2019-2024: Het betreft o.a. de strategische en operationele doelstellingen rond het nemen van onmiddellijke maatregelen om ons aan te passen aan de klimaatverandering in het kader van ‘Vlaanderen op weg naar klimaatneutraliteit’, waarbij gesteld wordt dat klimaatadaptatie een leidend principe wordt binnen het integraal waterbeleid.

Dit project maakt deel uit van de “Blue Deal”-strategie en is erop gericht om via zijn praktijkgerichte en coöperatieve aanpak een belangrijke stimulans te geven aan de concretisering van de Blue Deal<sup>55</sup>. Via dit addendum aan het convenant heeft VITO de opdracht gekregen om dit

<sup>54</sup> Zie VR 2020 1812 DOC.1525-1, VR 2020 1812 DOC.1525-3 t/m VR 2020 1812 DOC.1525-5.

<sup>55</sup> Zie <https://bluedeal.integraalwaterbeleid.be/>.

project uit te voeren en te coördineren<sup>56</sup>. Het project wordt beschreven in een bijlage aan het addendum en de uitvoering ervan wordt opgevolgd door een specifieke stuurgroep. Het addendum start op 1 december 2020 en heeft een looptijd van 51 maanden (en eindigt dus op 28 februari 2025). In het addendum is een specifieke tussentijdse verantwoording en een specifieke eindevaluatie voorzien. Het Departement Omgeving volgt dit addendum administratief op en is ook belast met de controle op de besteding van de toegekende dotatie en op de projectimplementatie.

Het addendum gaat gepaard met een subsidie van 14,5 miljoen euro (vanuit het beleidsdomein Omgeving).

### *3.2.3.3.2 Addendum 2 – WaterKlimaatHub als open-innovatie-ecosysteem voor onderzoek naar slimme watertechnologie en klimaatadaptatie*

Het tweede addendum aan het convenant 2019-2023 tussen het Vlaamse Gewest en VITO werd goedgekeurd door de Vlaamse Regering op 23 april 2021<sup>57</sup> en geeft VITO de opdracht om de WaterKlimaatHub op te zetten als open-innovatie-ecosysteem voor vraaggedreven onderzoek naar slimme watertechnologie en klimaatadaptatie. Deze opdracht vormt een uitbreiding van de onderzoeks-, innovatie- en demonstratie-activiteiten van VITO en wordt aldus geregeld via een addendum aan het convenant 2019-2023.

De realisatie van de WaterKlimaatHub heeft tot doel om bij te dragen aan de implementatie van (spoor 6 van) de Blue Deal en de strategische doelstelling inzake het investeren in een robuust watersysteem voor Vlaanderen zoals vermeld in de “Visie 2050: een langetermijnvisie voor Vlaanderen”, het Regeerakkoord 2019-2024 en de beleidsnota’s Klimaat, Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie en Buitenlands Beleid en Ontwikkelingssamenwerking 2019-2024.

In het addendum wordt gesteld dat VITO voor de WaterKlimaatHub volgende strategische doelstellingen zal realiseren:

1. De uitbouw van een internationaal gerenommeerde, excellente onderzoeksgroep op de nexus van water, klimaat en energie, met het oog op de bevordering van de concurrentiekracht en de vorming van menselijk kapitaal. (SD1)
2. De organisatie van vraaggedreven onderzoek en innovatie in een open-innovatie-ecosysteem-context om de implementatie van de Vlaamse onderzoeks- en innovatie-agenda WATER, die wordt gefaciliteerd vanuit het in VITO ingekantelde VLAKWA, te versnellen en de Vlaamse verankering en export van industriële activiteiten te borgen. (SD2)
3. Het opzetten van synergiën en de versterking van het innovatieklimaat in Vlaanderen via regionale specialisatie rond water en marine en maritiem onderzoek in regio West-Vlaanderen, gekoppeld aan de uitbouw van het Ostend Science Park. (SD3)

---

<sup>56</sup> Dit addendum werd eind 2020 goedgekeurd door de Vlaamse Regering (zie VR 2020 1812 DOC.1525-1, VR 2020 1812 DOC.1525-3, VR 2020 1812 DOC.1525-4 en VR 2020 1812 DOC.1525-5).

<sup>57</sup> Zie VR 2021 2304 DOC.0386-1 t/m VR 2021 2304 DOC.0386-5 en VR 2021 2304 DOC.0386-8.



Aan deze doelstellingen werden vervolgens vier KPI's gekoppeld met specifieke streefwaarden (en te meten over de periode 2021-2023), nl.

- KPI 1. Aantal onderzoeksprojecten (SBO) die ondersteuning bieden aan de vraaggedreven O&I-agenda van het Vlaamse bedrijfsleven. (SD1)
- KPI 2. Aantal strategische samenwerkingen met Vlaamse of internationale kennispartners. (SD1-2-3)
- KPI 3. Aantal bedrijven betrokken in vraaggedreven innovatie- en/of demonstratieprojecten. (SD2)
- KPI 4. Aantal Vlaamse cases waar klimaatadaptatie-oplossingen gedemonstreerd worden. (SD3)

Het addendum heeft betrekking op de periode 2021-2023 en voor de uitvoering ervan wordt aan VITO (vanuit het beleidsdomein EWI) jaarlijks een subsidie van 3 miljoen euro toegekend. Het Departement EWI staat in voor de opvolging van dit addendum en dit zowel inhoudelijk als administratief.

### *3.2.3.3.3 Addenda 3 en 4 – G-STIC-Klimaatactieprogramma*

De Vlaamse Regering onderschrijft haar internationale klimaatambitie door verder bij te dragen aan de internationale klimaatfinanciering en in dit kader werd aan VITO de bijzondere opdracht genaamd “G-STIC-Klimaatactieprogramma” toegekend.

De Vlaamse Regering keurde hiertoe op 9 juli 2021 het addendum 3 (inclusief bijlage) aan het convenant 2019-2023 goed<sup>58</sup>. Door de realisatie van dit initiatief wordt bijgedragen aan de strategische doelstelling inzake internationale klimaatfinanciering zoals vermeld in het Regeerakkoord 2019-2024 en de beleidsnota's Klimaat 2019-2024, Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024 en Buitenlands Beleid en Ontwikkelingssamenwerking 2019-2024 en aan de doelstellingen voor duurzame ontwikkeling vervat in de Agenda 2030, zoals onder meer vermeld in de beleidsnota Omgeving 2019-2024. In dit kader en binnen addendum 3 wordt aan VITO (vanuit het beleidsdomein Omgeving) een eenmalige toelage van 268.141 euro toegekend voor de uitvoering van het “G-STIC Klimaatactieprogramma – Projectoproep Internationale Klimaatfinanciering 2021”. Het addendum start op 1 maart 2021 en loopt tot de einddatum van het laatste op te volgen project<sup>59</sup>. Het inhoudelijk en administratief beheer van dit addendum gebeurt vanuit het Departement Omgeving.

Op 29 april 2022 keurde de Vlaamse Regering het addendum 4 (incl. bijlage) aan het convenant 2019-2023 tussen het Vlaamse Gewest en VITO goed. Dit addendum heeft betrekking op de uitvoering door VITO van “G-STIC Klimaatactieprogramma – Projectoproep Internationale Klimaatfinanciering 2022” en hiervoor wordt aan VITO 268.295 euro toegekend. Dit 4<sup>de</sup> addendum loopt van 1 april 2022 tot en met het einde van het laatste op te volgen project dat in 2022 werd goedgekeurd voor financiering<sup>60</sup>. In grote lijnen is dit addendum gelijklopend aan het 3<sup>de</sup> addendum.

<sup>58</sup> Zie VR 2021 0907 DOC.0854-1 en VR 2021 0907 DOC.0854-3 t/m VR 2021 0907 DOC.0854-8.

<sup>59</sup> De bijlage aan het addendum beschrijft de projectoproep in meer detail.

<sup>60</sup> Deze bepaling is dus wat meer gedetailleerd dan in het addendum 3 het geval was.

### 3.2.3.4 Evaluatie van het beheersreglement 2019-2020

Zoals aangegeven in sectie 3.2.2.4, werd voor de periode 2019-2020 een beheersreglement goedgekeurd, maar werd de periode ervan beperkt tot twee jaar en dit met het oog op een grondige evaluatie (en dit tegen 31 mei 2020) van zowel de selectie als de inhoud van de taken die VITO in dit verband uitvoert. Tevens werd in de nota aan de Vlaamse Regering op basis waarvan het beheersreglement 2019-2020 werd goedgekeurd, ook aangegeven dat bij de evaluatie de relevante actoren en marktspelers in kaart gebracht zouden worden, waarbij de marktconformiteit van de overhead die VITO aanrekent, zou bekeken worden. Verder was het ook de bedoeling dat de socio-economische aspecten sterker meegenomen zouden worden bij de referentietaken. Op basis van de evaluatie was het de bedoeling om de referentietaken opnieuw vast te leggen en dit met het oog op de goedkeuring door de Vlaamse Regering van een beheersreglement voor de periode 2021-2023.

In antwoord op de vraag van de Vlaamse Regering werd in overleg met de Overkoepelende Stuurgroep Referentietaken een evaluatie-opdracht uitgeschreven door de departementen Omgeving en EWI<sup>61</sup>. Deze opdracht werd via een aanbestedingsprocedure toegekend aan een externe consultant en de uitvoering van de opdracht startte medio november 2019. De eindrapportering werd begin juni 2020 opgeleverd en omvat zowel de evaluatie van het instrument referentietaken als de evaluatie van de 20 individuele referentietaken, telkens met inbegrip van conclusies en aanbevelingen.

De voorbereiding voor het opstellen van het beheersreglement 2021-2023 startte na het afronden van de evaluatie in juni 2020 en de ambtelijke voorbereiding lag in handen van de Overkoepelende Stuurgroep Referentietaken, die conform het beheersreglement instaat voor de globale coördinatie en financiële opvolging van de referentietaken.

In het voorbereidingstraject werd maximaal rekening gehouden met de aanbevelingen uit de evaluatie. Dit heeft geleid tot:

1. Het opstellen van een afwegingskader voor referentietaken als onderdeel van het beheersreglement.
2. Het meenemen van de aanbevelingen uit de evaluatie bij de selectie en uitwerking van de individuele referentietaken en bijhorende deeltaken, alsook een toetsing van de referentietaken aan het eerdergenoemde afwegingskader.
3. Het opnemen van extra bepalingen in het beheersreglement met betrekking tot de transparantie, het ter beschikking stellen van resultaten en tussentijdse evaluaties van referentietaken.
4. Een beter inzicht in de kostenstructuur (inclusief de overhead) voor referentietaken.

Het beheersreglement 2021-2023 met de bijbehorende (3) bijlagen werd op 2 juli 2021 goedgekeurd door de Vlaamse Regering<sup>62</sup> en is een eenzijdige door het Vlaamse Gewest vastgelegde opdracht dat de referentietaken regelt die VITO uitvoert.

---

<sup>61</sup> Deze evaluatie werd gezamenlijk uitgewerkt door de departementen Omgeving en EWI, waarbij het Departement Omgeving de trekkersrol opnam en dit vanuit het gegeven dat de referentietaken zich vooral binnen het beleidsdomein Omgeving situeren, ook al staat het beleidsdomein EWI in voor het grootste deel van de financiering ervan.

<sup>62</sup> Zie VR 2021 0207.DOC0771-1, VR 2021 0207.DOC0771-5 t/m VR 2021 0207.DOC0771-8.

De eerste bijlage van het beheersreglement bevat een beschrijving van deze taken met een doorkijk voor de volgende jaren. Voor elke referentietaken werd het doel, het takenpakket en wijze van aansturing aangegeven. Tevens bevat de omschrijving een verantwoording waarom de betreffende taak aan VITO als referentietaken wordt toevertrouwd (met toetsing aan het afwegingskader). Waar relevant wordt de synergie met andere referentietaken geduid.

Het beheersreglement 2021-2023 omvat 19 referentietaken en aanvullend aan deze lijst werd op vraag van de Vlaamse Regering het takenpakket van de referentietaken "Omgeving en Gezondheid" uitgebreid met de coördinatie-aanpak betreffende de PFAS-verontreiniging. Hierbij werd Karl Vrancken aangeduid als opdrachthouder voor de PFOS-verontreiniging. Een tweede aanvulling betrof de uitvoering van een maatschappelijke en socio-economische impactstudie met het oog op de vaststelling van een definitieve Programmatische Aanpak Stikstof.

De tweede bijlage bij het beheersreglement presenteert het afwegingskader referentietaken. Het afwegingskader is geënt op de aanbevelingen uit de evaluatie, en bevat zes criteria die ondersteuning bieden bij de afweging om een taak als referentietaken aan een (onderzoeks)instelling (in dit geval VITO) toe te kennen. Deze criteria hebben – zoals vermeld in het rapport over de evaluatie van het beheersreglement 2019-2020 - enerzijds betrekking op de eigenschappen van de taak (dit speelt aan de zijde van de overheid als opdrachtgever) en anderzijds op de eigenschappen van de organisatie die de referentietaken zal uitvoeren (dit speelt aan de zijde van de organisatie als opdrachtnemer). Binnen dit kader wordt verder onderscheid gemaakt tussen de vereiste criteria versus andere kenmerken van referentietaken.

De absolute vereisten hebben betrekking op de uitgangspunten dat de uitvoering van de referentietaken op directe wijze bijdraagt tot de kerntaken van de Vlaamse overheid (overheidstaken die vaak ook wettelijk bepaald zijn, die een wetenschappelijke of technologische onderbouwing vereisen, en die de overheid zelf niet kan uitvoeren) en tevens hoofdzakelijk aansluiten bij expertise, infrastructuur en instrumenten waarover VITO beschikt<sup>63</sup> in uitvoering van zijn basisopdrachten, met waarborg dat het onderzoek ten goede komt aan de samenleving en dat de resultaten ervan op niet-exclusieve en niet-discriminatoire wijze verspreid worden. Met de uitvoering van deze taken verwezenlijkt VITO een algemeen belang. Bijgevolg zijn de referentietaken te bestempelen als een niet-economische dienst van algemeen belang, wat wil zeggen dat ze buiten een marktomgeving kunnen worden geplaatst. Er wordt beroep gedaan op de Wet op de overheidsopdrachten (17 juni 2016) om referentietaken toe te wijzen buiten de wet op de overheidsopdrachten op basis van het *"alleenrecht geplaatste opdrachten voor diensten (artikel 29)": De overheidsopdrachten voor diensten geplaatst ... bij een andere aanbestedende overheid ... op basis van het alleenrecht dat ze genieten krachtens bekendgemaakte wettelijke, reglementaire of administratieve bepalingen ...*". VITO is een 'andere aanbestedende overheid'. De 'bekendgemaakte reglementaire bepaling' is het beheersreglement waarin de referentietaken zijn opgelijst (dit is immers een bepaling van de Vlaamse Regering). Voor een aantal referentietaken wordt in Vlaamse wetgeving apart naar een referentietakenstelling verwezen (bv. in VLAREM<sup>64</sup> of VLAREL<sup>65</sup>), weliswaar zonder VITO expliciet te noemen.

---

<sup>63</sup> VITO beschikt als enige en langdurig over de middelen om de taak uit te voeren.

<sup>64</sup> Vlaams Reglement betreffende de Milieuvergunning is het uitvoeringsbesluit van het Vlaamse milieuvergunningsdecreet.

<sup>65</sup> Vlaams Reglement inzake Erkenningen met betrekking tot het Leefmilieu.

Omdat VITO onmiskenbaar naast referentietaken ook economische activiteiten ontplooit (contractonderzoek), is de uitsluiting van de Europese markt- en mededingingsregels verder gewaarborgd door het reglementair karakter van de omschreven referentietaken, de strikte bewaking van de full cost en de scheiding van rekeningen in de boekhouding. Dit laatste gebeurt vooral om elke aanwending van de toelage voor de referentietaken voor aan contractonderzoek te vermijden.

De derde bijlage van het beheersreglement bevat generieke bepalingen met betrekking tot de eigendoms- en gebruiksrechten van resultaten, kennis en data die resulteren uit de VITO-referentietaken. Onderscheid wordt gemaakt tussen 'resultaten sensu stricto' (exclusieve eigendom Vlaamse overheid), de 'onderliggende resultaten' (gemeenschappelijk eigendom Vlaamse overheid en VITO) en 'achtergrondkennis' (eigendom van de inbrengende partij). Tevens wordt ingegaan op versiebeheer, archivering, privacy (AVG) en open data. Wat open data betreft, werden de bepalingen in lijn gebracht met de aanbevelingen over de behandeling door VITO van informatie voortvloeiend uit referentietaken en de verenigbaarheid met het huidig regelgevend kader omtrent het hergebruik van overheidsinformatie en het ter beschikking stellen van open data.

### *3.2.3.5 Convenant 2022-2026 tussen het Vlaamse Gewest en Stichting EnergyVille*

Op 8 juli 2022 keurde de Vlaamse Regering het convenant goed tussen het Vlaamse Gewest en de Stichting EnergyVille<sup>66</sup>. Stichting EnergyVille coördineert de onderzoekssamenwerking in het domein van duurzame energie en intelligente energiesystemen tussen de onderzoeksinstellingen (en stichters van EnergyVille) VITO, KU Leuven, imec en Universiteit Hasselt.

In het kader van het relancebeleid "Innovatiegedreven relance voor een digitaal, duurzaam en veerkrachtig Vlaanderen", dat toegelicht werd in de BBT-EWI begrotingsjaar 2021, met name "Innovatieoffensief voor duurzame oplossingen – Energieonderzoek versterken", besliste de Vlaamse Regering op 21/05/2021 om aan EnergyVille een subsidie van 3 miljoen euro voor 2021 toe te kennen.

De subsidie werd gekoppeld aan het realiseren van een aantal strategische doelstellingen en de hieraan verbonden KPI's. Wanneer de 2021 doelstellingen en KPI's behaald werden, zou vervolgens een meerjarig convenant tussen het Vlaamse Gewest en (Stichting) EnergyVille kunnen worden opgesteld. Hiertoe werd in 2022 in het W&I-decreet de decretale basis voorzien (cf. artikel 56/1/3) en in de BBT begrotingsjaar 2022 van het beleidsdomein EWI werd een structurele financiering voor EnergyVille van 3 miljoen euro vooropgesteld.

EnergyVille heeft momenteel volgende missie: *"Door middel van fundamenteel, toegepast en industrie-gedreven onderzoek, zowel theoretisch als experimenteel, exploreren we nieuwe energie-gerelateerde oplossingen en bieden we die ook aan."* EnergyVille ging in 2009 van start als een samenwerking tussen KU Leuven en VITO, waar imec en UHasselt zich in 2016 volledig bij aansloten. De activiteiten binnen EnergyVille focussen zich op "systeeminnovatie op basis van zeer geavanceerde innovatieve basistechnologieën" eerder dan op "innovatie op basis van bestaande basistechnologie", wat tot een competitief voordeel op lange termijn zou moeten leiden. Door onderzoeks- en innovatieprojecten samen met bedrijven uit te voeren, wil EnergyVille tegelijk ook economische waarde voor Vlaanderen creëren met internationaal potentieel.

---

<sup>66</sup> Zie VR 2022 0807 DOC.0820-1 t/m VR 2022 0807 DOC.0820-9.

EnergyVille is thans gebaseerd op een samenwerkingsovereenkomst tussen de vier partners die de governance ervan regelt.

De Stichting EnergyVille heeft tot doel om de onderzoekssamenwerking EnergyVille te coördineren en verricht zelf geen onderzoek, maar kan wel middelen verwerven voor de coördinatie ervan.

Aangezien EnergyVille de in 2021 vooropgestelde strategische doelstellingen had behaald, werd overgegaan tot het afsluiten van een convenant voor de periode 2022-2026. Zoals hoger vermeld, werd dit convenant ondertussen goedgekeurd.

### *3.2.3.6 Vlaamse Brede Heroverweging (VBH) 2021*

Een andere belangrijke ontwikkeling betreft de Vlaamse Brede Heroverweging (VBH) die in 2021 werd uitgevoerd en die voor wat het beleidsdomein EWI betreft, uiteraard ook betrekking had op onderzoekinstellingen, waaronder VITO. Dit project beoogde een grondige uitgavendoorlichting (spending review) en waar relevant een doorlichting van de kostendekkingsgraden binnen de Vlaamse begroting, met als doel de kwaliteit van de publieke financiën te verbeteren op vlak van efficiëntie en effectiviteit. De belangrijkste conclusies en aanbevelingen ter zake en voor alle beleidsdomeinen zijn publiek beschikbaar<sup>67</sup> en specifiek wat het beleidsdomein EWI betreft, is het geheel van het resultaat van de oefening beschikbaar op de EWI-website<sup>68</sup>. Op basis van de ervaringen met VBH is het de bedoeling om in Vlaanderen op regelmatige basis spending reviews op te zetten.

### *3.2.3.7 Ontwikkelingen in EU-verband*

Ook de ontwikkelingen op EU-niveau zijn belangrijk in deze context en dit zowel algemeen als meer specifiek. In dit verband worden enkele voorbeelden aangehaald die hier van belang zijn, maar uiteraard zijn dit niet de enige ontwikkelingen waarmee rekening zal moeten worden gehouden.

Een eerste voorbeeld heeft betrekking op kennisvalorisatie. Recent stelde de Europese Commissie (EC) nl. nieuwe richtlijnen “Kennisvalorisatie” voor die bedoeld zijn om het valorisatiebeleid van lidstaten en organisaties te versterken<sup>69</sup> en de Commissie roept lidstaten en organisaties binnen kennisecosystemen hierbij op aan de slag te gaan met het implementeren van deze richtlijnen. Dit Commissievoorstel voor een Raadsaanbeveling met niet-bindende valorisatierichtlijnen, moet er nl. voor zorgen dat onderzoeks- en innovatieresultaten op een efficiënte manier worden omgezet in duurzame producten en diensten die de maatschappij ten goede komen.

Andere voorbeelden in de Europese beleidscontext zijn de ERA-acties die momenteel worden opgezet en dit zowel algemeen als wat betreft de ERA-actie 3 die betrekking heeft op de hervorming van “research assessment” en dit van het niveau van de individuele onderzoeker tot op het regionale of nationale niveau.

## *3.2.4 Overzicht dotaties, subsidies en andere financiering van de Vlaamse overheid aan VITO*

In Tabel 1 hieronder wordt een overzicht gegeven van de middelen die in de periode 2014-2022i via de Vlaamse uitgavenbegroting aan VITO werden toegekend of nog moeten worden toegekend.

<sup>67</sup> <https://fin.vlaanderen.be/de-vlaamse-brede-heroverweging-vbh/>

<sup>68</sup> <https://www.ewi-vlaanderen.be/nieuws/vlaamse-brede-heroverweging-binnen-het-beleidsdomein-ewi-naar-een-integrale-duurzame-vlaamse>

<sup>69</sup> Zie [New guidelines for knowledge valorisation in research and innovation \(europa.eu\)](#) en <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52022DC0391&from=EN>.

Het betreft onder meer de reguliere dotatie (cf. convenant tussen het Vlaamse Gewest en VITO, de middelen toegekend voor de uitvoering van de referentietaken, enz.).

Algemeen	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022i
Dotatie aan VITO	36,494	38,009	39,266	40,057	40,805	41,714	45,208	48,847	50,353
Dotatie aan VITO - competitiviteitspact	2,600								
Dotatie aan VITO voor de financiering van de referentietaken	11,317	10,902	10,971	11,092	11,338	11,660	11,127	10,363	10,790
WVG: VITO	0,077	0,086							
VITO FFEU				3,000	5,300				
INTERNE STROMEN - ONDERZOEKSPROGRAMMAS - VITO							0,095	0,193	0,195
<b>TOTAAL</b>	<b>50,488</b>	<b>48,997</b>	<b>50,237</b>	<b>54,149</b>	<b>57,443</b>	<b>53,374</b>	<b>56,430</b>	<b>59,403</b>	<b>61,338</b>
<b>Andere subsidies</b>									
<i>WaterKlimaatHub</i>								3,000	3,000
<i>Vlaanderen Waterproof</i>							14,500		
<i>G-STIC-klimaatactieprogramma</i>								0,268	0,468
<i>Premie zero-emissie-voertuigen</i>					0,010				
<i>Duurzame gezondheid</i>								0,120	
<i>Onderzoeksprogramma AI</i>						0,100	0,094	0,191	0,196
<i>fFinanciering van energie- en milieu onderzoeksinfrastructuur</i>						1,500			
<i>FOSB</i>							0,125	0,225	0,225
<i>Opdracht Monitoring bioeconomie</i>							0,082		
<i>PDMP-project</i>							0,120		
<i>Investerings</i>									4,000
<b>TOTAAL</b>					<b>0,010</b>	<b>1,600</b>	<b>14,921</b>	<b>3,804</b>	<b>7,889</b>
<b>ALGEMEEN TOTAAL</b>	<b>50,488</b>	<b>48,997</b>	<b>50,237</b>	<b>54,149</b>	<b>57,453</b>	<b>54,974</b>	<b>71,351</b>	<b>63,208</b>	<b>69,227</b>
budget in miljoen euro									
Algemene toelagen: bron Speurgids 2014 - 2021									
begrotingsaanpassing, 2022i begrotingsopmaak									
Andere subsidies: op basis van inkooporders bij begrotingsjaar									

Tabel 1 – Overzicht middelen toegekend of nog toe te kennen aan VITO in de periode 2014-2022i (in miljoen euro)

## 4 Doelstellingen van de evaluaties en beoogde resultaten

---

### 4.1 Uitgangspunten voor evaluaties

In de beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024 wordt in het kader van de doelstelling “een beleid gedreven door feiten en cijfers” het engagement aangegaan om de evaluatie-agenda van het departement nauwgezet uit te voeren. Hierbij wordt gespecificeerd dat de proportionaliteit van de evaluatie-aanpak in functie van de omvang van de betrokken organisaties en budgetten bekeken zal worden met het oog op de efficiënte besteding van tijd en middelen.

Dit engagement werd door de evaluatiecel van het Departement EWI geconcretiseerd in de eigen beleidsplanning voor de periode 2020-2024 en in een visienota inzake de rationalisatie van de evaluaties<sup>70</sup>.

In deze documenten werden ook een aantal uitgangspunten uitgetekend voor de vanaf 2020 uit te voeren evaluaties. Deze uitgangspunten<sup>71</sup> zijn:

1. Alle evaluatiebepalingen uit de regelgeving (dus o.a. het convenant) moeten aan bod komen.
2. Er wordt gestreefd naar evolutie in de evaluatie (geen “platgetreden paden”).
3. De geplande evaluatie beoogt een goed evenwicht tussen het ex-post- en het ex-antegedeelte ervan. Vanuit die optiek zal er meer dan bij voorgaande evaluaties aandacht besteed worden aan het ex-anteluid<sup>72</sup>.
4. Een systeembenadering zal ingebracht worden waar mogelijk/nuttig. In eerste instantie wordt uitgegaan van het W&I-systeem en de doelstellingenkaders waarin dit is ingebed.

Daarnaast dient elke evaluatie ruimer te worden opgevat dan in de relevante stukken (W&I-decreet, convenant 2019-2023, beheersreglement 2021-2023, enz.) is aangegeven en moet de evaluatie bovendien rekening houden met de beleidsontwikkelingen en de evolutie in de beleidscontext en dit op verschillende (beleids)niveaus.

Tevens dient rekening te worden gehouden met de Brede Vlaamse Heroverweging (VBH - cf. sectie 3.2.3.6). Enerzijds zijn dit project en de analyses en rapporten die eruit voortvloeiden van belang als informatiebronnen voor deze evaluatie. Anderzijds dienen de evaluatieresultaten ook input te kunnen leveren voor toekomstige uitgavedoorlichtingen. Het is immers de bedoeling op basis van de ervaringen met VBH in Vlaanderen op regelmatige basis uitgavedoorlichtingen op te zetten.

### 4.2 Doelstellingen, hoofdlijnen en beoogde resultaten van de evaluaties van VITO als SOC en van het beheersreglement 2021-2023

#### 4.2.1 Voorafgaandelijke aandachtspunten

##### 4.2.1.1 De onderscheiden evaluatievoorwerpen

Dit plan van aanpak heeft enerzijds betrekking op de evaluatie van VITO als SOC (cf. sectie 2.1.1) en anderzijds op de evaluatie van het beheersreglement 2021-2023 (cf. sectie 2.2). Zoals vermeld in dit beheersreglement, dient deze laatste evaluatie te worden afgestemd met de evaluatie “van de

---

<sup>70</sup> Dit betreft interne documenten van het Departement EWI.

<sup>71</sup> De eerste twee uitgangspunten waren voordien ook al geldig, maar worden hier ter herinnering hernomen.

<sup>72</sup> Dit zou het ex-postluid in principe ook lichter moeten maken.

*werking van VITO zoals bepaald in het convenant tussen het Vlaamse Gewest en VITO 2019-2023, o.a. met betrekking tot de evaluatie van het instrument referentietaken.”*

Gelet op bovenstaande, hebben de departementen EWI en Omgeving geopteerd voor een parallelle en gelijktijdige evaluatie van zowel VITO als SOC<sup>73</sup> als van het beheersreglement 2021-2023 in het algemeen en de rol van VITO als uitvoerder van (de) referentietaken/beleidsondersteunende organisatie ter zake in het bijzonder<sup>74</sup>.

Vanuit die optiek werden beide evaluaties dan ook als onderscheiden delen ondergebracht in een gezamenlijk plan van aanpak, waarbij het onderlinge verband tussen beide “evaluatievoorwerpen” wordt meegenomen met het oog op een maximale kruisbestuiving tussen beide. Onderhavig plan van aanpak maakt dan ook een onderscheid tussen de rol van VITO als SOC en de rol van VITO als organisatie die referentietaken voor de overheid uitvoert<sup>75</sup> in het kader van het beheersreglement, maar gaat breder dan dit aangezien het beheersreglement zelf ook een evaluatievoorwerp is.

De evaluatie van VITO als SOC (strategisch onderzoekscentrum) zoals in dit plan van aanpak uitgewerkt, omvat zowel een beoordeling van VITO zelf als van haar activiteiten. Bij de ex-postbeoordeling van VITO als onderzoeksinstelling ligt de nadruk op de strategie (planning en realisatie ten opzichte van het (geactualiseerd) strategisch plan 2019-2023), de werking en governance, en de organisatorische aspecten, terwijl bij de beoordeling van de activiteiten de nadruk eerder zal liggen op de behaalde resultaten, de impact, de kwaliteit van het geleverde werk, de interactie met stakeholders/doelgroepen/klanten/andere actoren, enz.

De evaluatie van het beheersreglement in het kader waarvan VITO instaat voor de uitvoering van een aantal referentietaken, gaat in op de resultaten, de impact en het beheer van de referentietaken en houdt rekening met de recente evaluatie van 2020, met het afwegingskader referentietaken, enz. Hierin zijn aspecten zoals interactie met stakeholders/doelgroepen/klanten/andere actoren, enz. in het bijzonder van belang.

Beide rollen van VITO staan uiteraard niet geheel los van elkaar, aangezien een van de strategische doelstellingen in het convenant 2019-2023 betrekking heeft op de uitvoering van de referentietaken.

Een belangrijk deel van beide evaluaties is verder gericht op de toekomst en omvat onder meer een analyse en beoordeling van de toekomstplannen van VITO in relatie tot de toekomstplannen van de beleidsmakers en dit op verschillende beleidsniveaus (cf. systeemblik).

Onderhavig plan van aanpak werd gebaseerd op het evaluatiekader en de evaluatiepraktijk van het Departement EWI en de evaluatiecel van het Departement EWI treedt op als trekker voor het geheel van de evaluaties en dit in samenwerking met de evaluatiediensten van het Departement Omgeving, met name het Vlaams Planbureau Omgeving (VPO).

#### *4.2.1.2 Reikwijdte van de evaluaties*

Rekening houdend met wat onder sectie 4.2.1.1 werd toegelicht en met sectie 3.2.3.3 (de addenda aan het convenant 2019-2023), is het verder NIET de bedoeling dat addenda 1, 3 en 4 aan het

---

<sup>73</sup> Dit valt zowel inhoudelijk als wat de evaluatie betreft onder de verantwoordelijkheid van het beleidsdomein EWI.

<sup>74</sup> Zowel inhoudelijk als wat de evaluatie ervan betreft, behoort het beheersreglement tot de verantwoordelijkheid van het beleidsdomein Omgeving, al is er op inhoudelijk en budgettair vlak en dit zowel algemeen als ten aanzien van VITO verantwoordelijkheid belegd bij het beleidsdomein EWI.

<sup>75</sup> En m.a.w. in dit verband als beleidsondersteuner voor de Vlaamse overheid optreedt.



convenant 2019-2023 mee geëvalueerd worden in voorliggend kader. Deze addenda vallen buiten de scope van beide onderscheiden evaluaties, omdat ze zich in een specifiek beleidskader situeren en bovendien elk een eigen dynamiek en specifieke opvolgingsbepalingen en rapporteringverplichtingen bevatten. De inhoud en de reikwijdte ervan zijn echter wel van belang voor en hebben een impact op de werking van VITO (en dus ook op de uitvoering van de referentietaken) en dienen dus als context te worden meegenomen bij de uitvoering van beide evaluaties waarop onderhavig plan van aanpak betrekking heeft.

Addendum 2 (WaterKlimaatHub) aan het convenant is daarentegen wel rechtsreeks gerelateerd aan de werking van VITO als SOC en dient daarom in betreffende evaluatie te worden meegenomen en dus geëvalueerd te worden.

Verder werden de (20) referentietaken zoals gedefinieerd onder het beheersreglement 2019-2020 diepgaand geëvalueerd als onderdeel van de evaluatie van betreffend beheersreglement en is het NIET de bedoeling dat de (huidige 19) referentietaken opnieuw zo diepgaand worden geëvalueerd binnen de evaluatie van het beheersreglement 2021-2023 waarvan sprake in onderhavig plan van aanpak.

#### *4.2.1.3 Evaluatiedimensies*

De geplande evaluaties worden opgezet vanuit meerdere dimensies:

- Ex post en ex ante.
- Intern (vanuit het oogpunt van het evaluatievoorwerp zelf) en extern (vanuit het oogpunt van de stakeholders/doelgroepen/klanten/andere actoren).
- Op zich en vanuit het systeem perspectief. Dit laatste betekent onder meer rekening houdend met andere actoren/instrumenten (onder meer betreffende wetenschappelijk onderzoek) en dit op verschillende beleidsniveaus en hun doelstellingenkaders (in eerste instantie het Wetenschaps- en Innovatiebeleid (hierna genoemd het W&I-beleidskader) evenals het Omgevingsbeleid (hierna genoemd het OMG-beleidskader) en hun respectievelijke doelstellingen en vervolgens – waar relevant – van de opeenvolgende beleidskaders en hun doelstellingen waarin zowel het W&I-beleidskader als het OMG-beleidskader zijn ingebed)<sup>76</sup>.
- Regionaal, nationaal en internationaal.

#### *4.2.2 Doelstellingen, hoofdlijnen en beoogde resultaten van de evaluatie van VITO als SOC*

##### *4.2.2.1 Doelstellingen van de evaluatie van VITO als SOC*

De basis voor deze evaluatie wordt gelegd in het W&I-decreet, het convenant 2019-2023 tussen het Vlaamse Gewest en VITO en in het addendum 2 aan het convenant.

De doelstellingen voor de evaluatie van VITO zijn in de vermelde stukken eerder impliciet verwoord. Er is enkel sprake van een evaluatie van de algemene werking en dit op basis van de strategische en operationele doelstellingen en de KPI's.

In het convenant zijn wel bepalingen opgenomen over de elementen die in de evaluatie aan bod moeten komen (zie ook sectie 2.1).

---

<sup>76</sup> Hiermee worden achtereenvolgens bedoeld: het EWI-beleidskader voor wat het W&I-beleid betreft, het Vlaamse beleid(skader), Vizier 20230, Visie 2050, federaal beleidskader (indien van toepassing), EU-kader en -beleid en internationaal beleidskader.

Zoals verder aangegeven in sectie 4.1 is het ook de bedoeling om evolutie in de evaluatie te brengen. Dit geldt in het bijzonder voor VITO (als SOC), die al meerdere keren werd geëvalueerd, nl. diepgaand in 2007, een meta-evaluatie in 2012 en een individuele evaluatie aangevuld met een systemisch luik in 2017-2018. Aandachtspunt in de evaluatie van 2023 van VITO als SOC zijn uiteraard de inkantelingen van VLAKWA en ICTV, de toekenning van bijkomende opdrachten en de (evoluerende) beleidscontext, met inbegrip van de beleidsontwikkelingen op de opeenvolgende beleidsniveaus (cf. systeemblik). Een specifieke aanpak voor de evaluatie van VITO als SOC is dan ook aangewezen met minstens een terugblik op de vorige evaluatie(s) (van VITO in 2017-2018<sup>77</sup> én van het beheersreglement 2019-2020 en de hierbij horende referentietaken).

#### 4.2.2.2 Hoofdpijnen van de evaluatie van VITO als SOC

Zoals hoger aangegeven, zal de evaluatie van VITO als SOC zich zowel op het verleden als op de toekomst richten, waarbij een goed evenwicht tussen beide delen zal worden nagestreefd. Hieronder worden de hoofdpijnen voor deze beide onderdelen van de geplande evaluatie weergegeven.

#### **Ex-postluik**

Het ex-postluik van de evaluatie van VITO als SOC heeft betrekking op de periode 2018/2019-2022/2023 en de hoofdpijnen die in dit evaluatieluik worden onderscheiden, zijn:

- Alle elementen gevraagd in het convenant moeten aan bod komen (cf. supra).
- Op een hoog aggregatieniveau (voor de verschillende VITO-onderzoeksdomeinen<sup>78</sup>):
  - Realisatie strategisch plan (incl. resultaten), onderzoeksfocus, (onderzoeks)management en andere vormen van management.
  - Transformatie naar een valorisatiegerichte organisatie.
  - Realisatie specifieke aandachtspunten opgenomen in het convenant.
  - Middelenverwerving en hefboom.
  - Economische en maatschappelijke impact.
  - Samenwerking (i.h.b. intersoc-werking, met speerpuntclusters, enz.).
  - Bijdrage aan het W&I-beleid (in het algemeen, maar ook specifiek wat betreft Wetenschapscommunicatie en open data/open science) en aan hogere beleidskaders en hun doelstellingen.
  - Evolutie sinds de vorige evaluatie.
  - Systemische benadering vanuit specifieke W&I-beleidsdoelstellingen.
- Specifieke aandachtspunten:
  - Rekening houden met de verschillende VITO-onderzoeksdomeinen.
  - Inkantelingen: hoe verlopen deze en wat is de impact ervan?
  - Internationalisering?
  - Verschillende rollen van VITO (als SOC en als uitvoerder referentietaken)?
  - Impact andere specifieke (beleidsondersteunende) opdrachten op VITO als SOC? (cf. onder meer de opdrachten die via addenda 1, 3 en 4 aan VITO werden toegewezen)

---

<sup>77</sup> Die ook een systeemuik omvatte.

<sup>78</sup> Met name: Duurzame energie, Duurzame materialen, Duurzame chemie, Duurzaam landgebruik en Duurzame gezondheid (cf. convenant 2019-2023) en met de WaterKlimaatHub kan gesteld worden dat er ook een zesde onderzoeksdomein betreffende water kan worden onderscheiden.

- Wetenschappelijke impact en valorisatie worden vooral bepaald op basis van de bibliometrische en technometrische analyse (uit te voeren door ECOOM).
- Benchmark is voorzien (cf. supra), met volgende aandachtspunten:
  - Financiering en opvolging (bv. op basis van indicatoren).
  - Aansturing van “vergelijkbare” instellingen (binnen en buiten Europa).
- Het expertenpanel<sup>79</sup> richt zich in zijn ex-postevaluatie vooral op het onderzoeksmanagement, de globale wetenschappelijke impact, innovatiekracht/valorisatie<sup>80</sup>, economische en maatschappelijke impact.

De ex-postzelfevaluatie van het evaluatievoorwerp wordt op een hoog aggregatieniveau uitgewerkt met aandacht voor de specifieke VITO-onderzoeksdomeinen en hogervermelde elementen.

### ***Ex-anteluik***

Het ex-anteluik van de evaluatie van VITO als SOC is een even belangrijk onderdeel van deze evaluatie en heeft minstens betrekking op de periode 2024-2028. Dit luik van de evaluatie beoogt een maximaal leereffect voor alle betrokken partijen<sup>81</sup> en zal onder meer gebaseerd zijn op een SWOT-analyse betrokken op het ex-postluik van de evaluatie en verder onder meer steunen op de toekomstplannen van VITO, - en dit voor VITO als SOC en wat betreft de VITO-onderzoeksdomeinen (cf. het ontwerp van strategisch plan/beleidsplan oftewel het ex-anteluik van de zelfevaluatie die VITO als onderdeel van deze evaluatie moet opstellen) - en van de Vlaamse overheid. Tevens dient dit luik van de evaluatie ook gekaderd te worden in de opeenvolgende (beleids)systemen en hun doelstellingenkaders.

Dit luik van de evaluatie heeft onder meer aandacht voor:

- De (economische en maatschappelijke) impact van een instelling als VITO, inclusief het definiëren, het meten/bepalen en de opvolging ervan (o.m. kwalitatieve indicatoren). Dit omvat ook (het in kaart brengen van) de impact van dergelijke instellingen op maatschappelijke uitdagingen en het richten van deze instellingen naar die uitdagingen.
- Toekomstige werking, aansturing en governance (intern en extern) in functie van eenvoud/vereenvoudiging, efficiëntie, effectiviteit, transparantie, duidelijkheid.
- De impact van de andere bijkomende rollen van VITO op de rol van VITO als SOC, meer bepaald:
  - De rol van VITO als uitvoerder referentietaken/beleidsondersteunende organisatie ter zake.
  - De rol van VITO als uitvoerder van andere beleidsondersteunende taken.
  - Toekomstige omgang met de verschillende (en mogelijk nieuwe) rollen.
- Inpassing in opeenvolgende beleidskaders en hun doelstellingen (W&I-beleid, EWI-beleid, Vlaams beleid (waaronder Omgevingsbeleid in het algemeen en de Blue Deal in het bijzonder), Visie 2050 en Vizier 2030, EU-beleid, internationaal).

---

<sup>79</sup> Het convenant 2019-2023 voorziet in het kader van de evaluatie nl. in de inzet van een panel van internationale experts dat een bezoek ter plaatste brengt.

<sup>80</sup> Onder meer op basis van een technometrische analyse.

<sup>81</sup> VITO zelf, maar ook de Vlaamse overheid in het algemeen en de beleidsdomeinen EWI en Omgeving in het bijzonder.

Het expertenpanel wordt ook - en meer dan in vorige evaluaties - ingezet om bij te dragen tot het adviseren over de toekomst. Op basis van de uitgewerkte toekomstplannen (instelling en Vlaamse overheid) worden (afzonderlijke) toekomstgerichte sessies opgezet waarin het panel enerzijds met het evaluatievoorwerp en anderzijds met de beleidsmakers interageert met het oog op een weloverwogen expertenadvies over de toekomst van het evaluatievoorwerp in kwestie. De ex-antezelfevaluatie van het evaluatievoorwerp evenals de toekomstvisie van het beleid vormen met andere woorden belangrijke input voor de beleidssessies van het panel.

#### *4.2.2.3 Beoogde resultaten van de evaluatie van VITO als SOC*

Als resultaten van de evaluatie worden minstens verwacht:

1. Analyse en beoordeling van (minstens) de periode 2018/2019 tot op vandaag in termen van:
  - a) Implementatie en realisatie van de beleidsdoelstellingen opgenomen in het convenant (inclusief addendum 2) en in de strategische planning/beleidsplanning.
  - b) Implementatie en realisatie van de inkantelingen en de bijkomende leverbaarheden (onder meer in het licht van de strategische planning/beleidsplanning).
  - c) Gevoerd (onderzoeks- en valorisatie)beleid en governance.
  - d) Rollen (cf. diverse opdrachten/taken), positie en meerwaarde (inclusief de rollen die VITO vervult als SOC en als uitvoerder van de referentietaken/beleidsondersteunende organisatie en meerwaarde van die rollen voor het vervullen van de andere rollen (zowel voor VITO zelf als beleidsmatig)).
  - e) Impact van de referentietaken en van andere bijkomende opdrachten op de werking van VITO.
  - f) Geleverde wetenschappelijke, technologische, economische, maatschappelijke en beleidsmatige prestaties en impact (waaronder onder meer de innovatiekracht/valorisatie) en dit zowel algemeen als ten behoeve van klanten (i.h.b. de Vlaamse overheid, bedrijven en kmo's) en doelgroepen, belanghebbenden (onder meer de Vlaamse overheid).
  - g) Lokale verankering en meerwaarde ten aanzien van het Vlaamse W&I-beleid en EWI-beleid en ruimer, klanten (i.h.b. de Vlaamse overheid, bedrijven en kmo's) en doelgroepen, belanghebbenden (onder meer de Vlaamse overheid).
  - h) Regionale, nationale en internationale werking en samenwerking.
  - i) Financiering van (de werking) van VITO, met bijzondere aandacht voor de diverse subsidiestromen, de hefboomwerking, het Flanders Future Techfund (FFTF), enz.
  - j) Systeemblik: inpassing in en bijdrage tot de doelstellingenkaders op verschillende niveaus (Vlaamse W&I-beleid, EWI-beleid, Vlaams beleid (waaronder op het vlak van Omgeving en wat betreft de Blue Deal), Visie 2050 en Vizier 2030, Regional Innovation Scoreboard, EU-doelstellingen (waaronder de Green Deal), Grand Challenges).
  - k) Evolutie sinds de vorige evaluatie(s) (VITO zelf (incl. systeemevaluatie) en beheersreglement 2019-2020).
2. Analyse en beoordeling ten aanzien van minstens de periode 2024-2028 en dit wat betreft:
  - a) De toekomstplannen van VITO (algemeen en als SOC in het bijzonder) in termen van:
    - i. Doelstellingen, ambities en prestaties.

- ii. Wetenschappelijke, technologische, economische, maatschappelijke en beleidsmatige/beleidsondersteunende ambities en vooropgestelde paden naar impact.
  - iii. Toekomstige aansturing en opvolging.
  - iv. Financiële implicaties.
- b) Toekomstplannen VITO versus Vlaamse beleidsambities voor de toekomst, en dit onder meer wat betreft de VITO-onderzoeksdomeinen.
  - c) Toekomstige rollen van VITO als SOC en als uitvoerder van de referentietaken/beleidsondersteunende organisatie en mogelijke meerwaarde van die rollen voor het vervullen van de andere rollen (zowel voor VITO zelf als beleidsmatig).
  - d) Systeemblik: toekomstige inpassing in en bijdrage tot de doelstellingenkaders op verschillende niveaus (Vlaamse W&I-beleid, EWI-beleid (inclusief het industriebeleid), Vlaams beleid (waaronder op het vlak van Omgeving en wat betreft de Blue Deal en het Klimaat), Visie 2050 en Vizier 2030, Regional Innovation Scoreboard, EU-doelstellingen (waaronder de Green Deal), Grand Challenges).

### 3. Conclusies en aanbevelingen.

De evaluatie 2023 van VITO als SOC moet leiden tot een eindrapportering waarin conclusies en aanbevelingen betreffende de toekomst (voor VITO als SOC en rekening houdend met de VITO-onderzoeksdomeinen) zijn opgenomen en de resultaten van deze evaluatie zullen – conform het convenant – de basis vormen voor het opstellen van een nieuw convenant.

#### **4.2.3 Doelstellingen, hoofdlijnen en beoogde resultaten van het beheersreglement 2021-2023**

##### *4.2.3.1 Doelstellingen van de evaluatie van het beheersreglement 2021-2023*

De evaluatie van het beheersreglement 2021-2023 heeft betrekking op twee aspecten, nl. enerzijds het beheersreglement op zich en anderzijds de rol van VITO als uitvoerder van de referentietaken. Daarnaast voert VITO nog andere taken/opdrachten uit (die zich onder meer in het beleidsdomein Omgeving situeren) en deze context is belangrijk voor de uitvoering van de evaluatie van het beheersreglement 2021-2023. Specifiek betreft dit onder meer het beleid en de beleidsontwikkeling gerelateerd aan de Blue Deal, maar ook het ruimere beleid van de Vlaamse Regering op het vlak van omgeving en verder zijn ook de opeenvolgende beleidskaders en hun doelstellingen die in sectie 4.2.2.2 worden vermeld<sup>82</sup> in dit kader van belang.

De doelstelling van de evaluatie van het beheersreglement 2021-2023 wordt eerder impliciet verwoord: *“De uitvoering (beheer, resultaten, impact, ...) van de referentietaken die voorwerp uitmaken van dit beheersreglement worden geëvalueerd ...”* De geplande evaluatie van het beheersreglement 2021-2023 wordt wat breder opgevat dan de vermelde uitvoering en zal ook een beoordeling van het beheersreglement zelf inhouden en dit in het bijzonder in relatie tot de evaluatie van het beheersreglement 2019-2020 die onder meer heeft geleid tot het opstellen van een afwegingskader voor de referentietaken en dat ook een uitvoerige evaluatie van de toen (20) gedefinieerde referentietaken omvatte.

---

<sup>82</sup> Vlaams beleid (W&I-beleid en algemeen), Visie 2050 en Vizier 2030, Regional Innovation Scoreboard, EU-doelstellingen (waaronder de Green Deal), Grand Challenges, enz.

#### 4.2.3.2 Hoofdpijnen van de evaluatie van het beheersreglement 2021-2023

Zoals hoger aangegeven, is het de bedoeling dat deze evaluatie ruimer wordt opgevat dan in de regelgeving is opgenomen en dat de evaluatie zich zowel op het verleden als op de toekomst richt. Hierbij dient een goed evenwicht tussen beide delen te worden nagestreefd. Hieronder worden de hoofdpijnen voor deze beide onderdelen van de geplande evaluatie weergegeven.

##### **Ex-postluik**

Het ex-postluik van de evaluatie van het beheersreglement 2021-2023 heeft betrekking op de periode 2021-2022/2023 en de hoofdpijnen die in dit evaluatieluik worden onderscheiden, zijn:

- Alle elementen vermeld in de regelgeving moeten aan bod komen (cf. supra).
- Algemene aspecten/aandachtspunten in dit onderdeel van de evaluatie:
  - Resultaten en impact in relatie tot de vooropgestelde doelstellingen en budgetten.
  - Beheer van de referentietaken, met inbegrip van de toepassing van het uitgewerkte afwegingskader.
  - Tevredenheid van de opdrachtgevende entiteiten (over het beheersreglement in het algemeen en over het afwegingskader en de uitvoering door VITO van de referentietaken in het bijzonder).
  - Evolutie sinds de evaluatie van het vorige beheersreglement (in 2020 van het beheersreglement 2019-2020).
  - Maatschappelijke evoluties die determinerend waren bij de uitwerking van het beheersreglement (PAS, PFAS) en de impact ervan.
- Specifiek met betrekking tot VITO als uitvoerder/beleidsondersteunende organisatie ter zake:
  - Interactie tussen en wederzijdse voeding van de gewone werking (van VITO als SOC) en de uitvoering van de referentietaken.
  - Verschillende rollen van VITO (als SOC en als uitvoerder referentietaken).
- Rol van VITO als uitvoerder van andere specifieke beleidsondersteunende opdrachten (onder meer de impact hiervan op de reguliere werking en op de uitvoering van de referentietaken).
- Bijdrage aan het Omgevingsbeleid, het EWI-beleid, het Vlaams beleid en aan hogere beleidskaders en hun doelstellingen.
- Systemische benadering vanuit de doelstellingen van het beleidsdomein Omgeving.

##### **Ex-anteluik**

Het ex-anteluik van de evaluatie van het beheersreglement is een even belangrijk onderdeel van deze evaluatie en heeft minstens betrekking op de periode 2024-2028 (i.e. de verwachte periode waarop de volgende beheersreglement betrekking zal hebben). Dit luik van de evaluatie beoogt een maximaal leereffect voor alle betrokken partijen<sup>83</sup> en zal onder meer gebaseerd zijn op een SWOT-analyse betrekking op het ex-postluik van de evaluatie en verder onder meer steunen op de toekomstplannen van de Vlaamse overheid met betrekking tot het beheersreglement, de referentietaken en andere beleidsondersteuning (op meerdere vlakken). Tevens dient dit luik van

---

<sup>83</sup> VITO zelf, maar ook de Vlaamse overheid in het algemeen en de beleidsdomeinen EWI en Omgeving in het bijzonder.

de evaluatie ook gekaderd te worden in de opeenvolgende (beleids)systemen en hun doelstellingenkaders.

Dit luik van de evaluatie heeft onder meer aandacht voor:

- De relevantie van de referentietaken ten aanzien van de kennisbehoeften van de Vlaamse overheid.
- Relevante beleidsontwikkelingen, wetenschappelijke, technologische en maatschappelijke evoluties en marktontwikkelingen (en de mogelijke impact hiervan).
- Toets van het afwegingskader (met de ontwikkeling van mogelijke nieuwe pistes).
- Rollen van VITO en meer bepaald:
  - Rol van VITO als uitvoerder referentietaken/beleidsondersteunende organisatie ter zake.
  - Rol van VITO als uitvoerder van andere beleidsondersteunende taken.
  - Toekomstige omgang met de verschillende (en mogelijk nieuwe) rollen.
- Inpassing in opeenvolgende beleidskaders en hun doelstellingen (Vlaams beleid op het vlak van Omgeving in het algemeen en de Blue Deal en Klimaat in het bijzonder), Vlaams beleid (waaronder W&I-beleid en EWI-beleid), Visie 2050 en Vizier 2030, EU-beleid, internationaal).

#### *4.2.3.3 Beoogde resultaten van de evaluatie van het beheersreglement 2021-2023*

Als resultaten van de evaluatie worden minstens verwacht:

1. Analyse en beoordeling van (minstens) de periode 2020/2021 tot op vandaag in termen van:
  - a) Wetenschappelijke, technologische economische, maatschappelijke en beleidsmatige resultaten en impact volgend uit de uitvoering van het beheersreglement, rekening houdend met de doelstellingen (per referentietaken) en de budgetten voor de uitvoering ervan.
  - b) Organisatie van de uitvoering van het beheersreglement/de referentietaken en van het beheer van de referentietaken, met bijzondere aandacht voor de werking van de Overkoepelende Stuurgroep Referentietaken en voor de activiteiten van VITO.
  - c) Toepassing van het afwegingskader voor de referentietaken en de governance ter zake.
  - d) Rollen die VITO vervult als SOC en als uitvoerder van de referentietaken/beleidsondersteunende organisatie en meerwaarde van die rollen voor het vervullen van de andere rollen (zowel voor VITO zelf als beleidsmatig).
  - e) VITO als dienstverlener ten behoeve van klanten (i.h.b. de Vlaamse overheid, andere entiteiten), doelgroepen, belanghebbenden (onder meer de Vlaamse overheid) en klantentevredenheid (i.h.b. de opdrachtgevende entiteiten).
  - f) Lokale verankering en meerwaarde ten aanzien van het Omgevingsbeleid en ruimer, klanten (i.h.b. de Vlaamse overheid) en doelgroepen, belanghebbenden (onder meer de Vlaamse overheid).
  - g) Financiering van de referentietaken en specifiek de kostenstructuur ervan (cf. overheaddiscussie maar ook ruimer).

- h) **Systeemblik:** inpassing in en bijdrage tot de doelstellingenkaders op verschillende niveaus (Vlaams beleid op het vlak van Omgeving in het algemeen en de Blue Deal en Klimaat in het bijzonder), Vlaams beleid (waaronder W&I-beleid en EWI-beleid), Visie 2050 en Vizier 2030, EU-beleid, internationaal).
- i) Evolutie sinds de vorige evaluatie(s) (VITO zelf (incl. systeemevaluatie) en beheersreglement 2019-2020).

2. Analyse en beoordeling ten aanzien van minstens de periode 2024-2028 en dit wat betreft:

- a) Kennisbehoeften van de Vlaamse overheid in relatie tot het beheersreglement en de referentietaken (relevantie, efficiëntie, enz.) en de mogelijke invulling ervan, onder meer rekening houdend met de relevante beleidsontwikkelingen, de wetenschappelijke, technologische en maatschappelijke evoluties en marktontwikkelingen (en de mogelijke impact hiervan).
- b) Afwegingskader referentietaken in functie van de toekomst (robuustheid, praktische toepasbaarheid, governance, ontwikkeling nieuwe pistes, enz.).
- c) Beleidsambities van de Vlaamse overheid in het beleidsdomein Omgeving onder meer met betrekking tot het beheersreglement/referentietaken versus de (eventuele) eigen toekomstplannen van VITO op dit vlak.
- d) Toekomstige organisatie, aansturing en opvolging van het beheersreglement en van de referentietaken.
- e) Toekomstige rollen van VITO als uitvoerder van de referentietaken/beleidsondersteunende organisatie (in relatie tot VITO als SOC) en mogelijke meerwaarde van die rollen voor het vervullen van de andere rollen (zowel voor VITO zelf als beleidsmatig).
- f) **Systeemblik:** toekomstige inpassing in en bijdrage tot de doelstellingenkaders op verschillende niveaus (Vlaams beleid op het vlak van Omgeving in het algemeen en de Blue Deal en Klimaat in het bijzonder), Vlaams beleid (waaronder W&I-beleid en EWI-beleid), Visie 2050 en Vizier 2030, EU-beleid, internationaal).

3. Conclusies en aanbevelingen.

De evaluatie 2023 van het beheersreglement 2021-2023 moet leiden tot een eindrapportering waarin conclusies en aanbevelingen betreffende de toekomst zijn opgenomen en de resultaten van deze evaluatie zullen de basis vormen voor het opstellen van een beheersreglement voor een volgende periode (in principe 2024-2028).



## 5 Kijlijnen en draagwijdte van de evaluaties

---

### 5.1 Inhoudelijk en tijds kader

Beide evaluaties dienen – zoals ook blijkt uit sectie 4.2 hierboven – ruimer te worden opgevat dan wat strikt genomen is aangegeven in de relevante regelgeving (W&I-decreet, convenant 2019-2023, beheersreglement 2021-2023, enz.).

De inhoudelijke elementen van de evaluatie van VITO als SOC werden in grote lijnen opgesomd in de doelstellingen en de verwachte resultaten ervan die in sectie 4.2.2 werden geschetst en worden verder verduidelijkt in sectie 6.1.

De evaluatie van het beheersreglement 2021-2023 werd in grote lijnen uiteengezet in sectie 4.2.3 en wordt verder verduidelijkt in sectie 6.2.

Het geheel van beide evaluaties dient uiterlijk tegen 23 juni 2023 te zijn voltooid.

### 5.2 Input van de evaluatievoorwerpen

De evaluatie zal onder meer gebruik maken van een zelfevaluatie opgesteld door VITO, die zal bestaan uit een ex-postluik en een ex-ante luik, en verder gebaseerd zal zijn op een richtlijn/leidraad met een aantal hoofdthema's die betrekking hebben op het verleden en op de toekomst. Deze richtlijn/leidraad wordt in detail weergegeven als Bijlage 1. De uitwerking van de zelfevaluatie door VITO dient ook een duidelijk onderscheid te maken tussen enerzijds VITO als SOC en anderzijds VITO als beleidsondersteunende organisatie door middel van de uitvoering van referentietaken voor de Vlaamse overheid.

Er werd met VITO afgesproken dat de verwachte zelfevaluatie zal opgeleverd worden conform de voorziene timing. Deze timing wordt weergegeven in sectie 7.2.5.

Voor wat betreft het beheersreglement en de referentietaken, is het de Overkoepelende Stuurgroep Referentietaken die dit geheel coördineert en opvolgt. Vanuit die groep en haar geledingen, wordt geen zelfevaluatie gevraagd noch verwacht. Hiermee dient rekening te worden gehouden bij de uitvoering van de evaluatie(s).

Verder dient bij de uitvoering van zowel beide evaluaties als bij het opstellen van de zelfevaluatie ook telkens de systeemdimensie in rekening te worden gebracht (cf. ook secties 4.2.1.3, 4.2.2 en 4.2.3).

## 6 Evaluatieluiken

---

Rekening houdend met de hogervermelde doelstellingen en beoogde resultaten van de evaluaties (zie sectie 4), dienen de evaluaties minstens te bestaan uit onderstaande evaluatieluiken. De gekozen evaluatieonderwerpen (per luik) zijn niet altijd even strikt van elkaar te scheiden. Overlappingsen tussen de luiken zijn dan ook niet uitgesloten.

Verder is het belangrijk om er rekening mee te houden dat beide evaluaties vanuit verschillende invalshoeken zullen worden bekeken en ze worden dan ook opgezet vanuit de evaluatiedimensies die in sectie 4.2.1.3 werden onderscheiden.

Behalve de ex-post- en ex-antedimensies die expliciet worden weergegeven in de afzonderlijke onderdelen van de evaluaties (zie de delen hierna), lopen de genoemde dimensies doorheen alle onderscheiden evaluatieluiken en worden ze enkel geëxpliciteerd waar nuttig en relevant. Tevens is er eerder al op gewezen dat de gemene deler tussen beide evaluaties VITO zelf is, die per onderscheiden evaluatie een specifieke rol vervult. Deze verwevenheid is een aspect dat doorheen beide evaluaties moet worden meegenomen, ook al worden in dit hoofdstuk beide evaluaties als afzonderlijke delen uitgewerkt. Die overlap/verwevenheid wordt – waar mogelijk – wel geëxpliciteerd, maar dit is niet altijd het geval.

Tot slot is het ook de bedoeling dat beide evaluaties voldoende aandacht hebben voor de vorige evaluaties (nl. de evaluatie 2017-2018 van VITO als onderzoekinstelling (SOC), incl. systeemluik en de evaluatie van 2020 – en dit zoals gevraagd door de Vlaamse Regering<sup>84</sup> – van de referentietaken die gedefinieerd waren binnen het beheersreglement 2019-2020), de mate waarin en op welke wijze rekening werd gehouden met de conclusies en aanbevelingen uit deze evaluaties (en dit zowel door de beleidsmakers als door VITO) en waarom (niet), wat daaruit werd geleerd en geïmplementeerd en waarom (niet) en de evolutie die sinds het afronden van deze evaluaties kan worden vastgesteld. Dit aspect wordt in de evaluatieluiken die hierna worden uitgewerkt ook niet expliciet vermeld, maar dient wel te worden meegenomen bij de uitvoering van beide evaluaties.

### 6.1 Evaluatie van VITO als SOC

#### 6.1.1 *Ex-post evaluatie van VITO als SOC*

De ex-postevaluatie van VITO als SOC heeft betrekking op (minstens) de periode 2018/2019 tot en met 2022/2023.

##### 6.1.1.1 *Evaluatie van de beleidsplanning en -realisatie/rol, positie en meerwaarde*

Zowel de strategische beleidsplanning als de uitvoering en realisatie ervan en dit rekening houdend met de bijstelling van de strategie(ën)<sup>85</sup>, de onderscheiden onderzoeksdomeinen, de inkantelingen van andere structuren, de verwachte transitie naar een valorisatiegedreven instelling, de evoluties in de beleidscontext en in de opdrachten (in het bijzonder WaterKlimaatHub), enz., dienen in dit deel van de evaluatie geanalyseerd en beoordeeld te worden (interne blik). Dit alles dient ook te worden uitgewerkt tegen de achtergrond van de beleidscontext

---

<sup>84</sup> Bij de goedkeuring van het beheersreglement 2019-2020.

<sup>85</sup> Onder meer gelet op de bepalingen van het convenant 2019-2023, maar ook in het licht van – en dit telkens zowel regionaal, nationaal als internationaal en waar van toepassing – de evoluerende beleidscontext en/of onderzoekscontext en/of valorisatiecontext en in relatie tot de bijkomende opdrachten die aan VITO werden toegekend (cf. addenda) en de projecten/initiatieven waaraan VITO deelneemt, zoals EnergyVille, VLOCA, internet of Water, enz.

en het systeem/de systemen waarin VITO was en is ingebed. Hierbij wordt trapsgewijs uitgegaan van het Vlaamse W&I-systeem (en -beleid) met zijn actoren en doelstellingenkaders, het EWI-beleid, Vlaamse beleid en de hierbij horende actoren en doelstellingenkaders (cf. Visie 2050, Vizier 2030 en het Regional Innovation Scoreboard (RIS)) in het algemeen en het beleid op het vlak van Omgeving en Klimaat in het bijzonder, het EU-beleid en -doelstellingen en de globale doelstellingen (o.a. Grand Challenges). Er wordt met andere woorden ook verwacht dat voor de beschouwde periode wordt nagegaan in welke mate de vooropgestelde strategie(ën) en de hieraan verbonden strategische doelstellingen pasten in en hebben bijgedragen tot de doelstellingen van de eerder vermelde niveaus (externe blik of VITO gezien binnen de vermelde systemen) en dit in relatie tot de andere relevante actoren binnen deze niveaus.

Andere aandachtspunten wat betreft de analyse en beoordeling van de beleidsplanning en -realisatie zijn onder meer het voeren van een coherent HRM- en diversiteitsbeleid, een maximaal toegangsbeleid tot infrastructuur, de verplichtingen met betrekking tot open data (o.m. onder de vorm van participatie in FRIS) en op het vlak van wetenschapscommunicatie, enz. Verwacht wordt dat ook deze aspecten worden geanalyseerd en beoordeeld, evenals de rol en bijdrage van zowel de strategische adviesraad als de valorisatieraad aan respectievelijk de wetenschappelijke en de valorisatiestrategie en de eventuele wisselwerking tussen beide, met het oog op het optimaliseren van de werking, de resultaten en de impact en hoe VITO met de adviezen van deze raden is omgegaan en/of heeft geïmplementeerd.

Specifieke aandacht dient ook te gaan naar de doelstellingen die betrekking hebben op de realisatie van maatschappelijke impact, waarbij dit laatste ruimer dan enkel (activiteiten betreffende) wetenschapscommunicatie dient te worden geïnterpreteerd.

Voor wat betreft de referentietaken, die als vijfde strategische doelstelling zijn opgenomen in het VITO-convenant, wordt verwezen naar sectie 6.2.

In dit onderdeel kunnen vanuit de analyse en beoordeling van de beleidsplanning en -realisatie ook de rol, positie en meerwaarde van VITO als SOC en dit zowel in de evoluerende beleidscontext als voor de opeenvolgende systemen bepaald worden, en dit in termen van (de bijdrage tot de) realisatie van doelstellingen en ten aanzien van andere relevante actoren in deze systemen. Samenwerking en netwerking in deze systemen kunnen in dit onderdeel ook in kaart worden gebracht. De vastgestelde meerwaarde ten aanzien van klanten, doelgroepen en belanghebbenden kan in dit luik verder verdiept worden, waarbij bijzondere aandacht dient te gaan naar de Vlaamse overheid als “klant” (cf. uitvoering van de referentietaken) en belanghebbenden enerzijds en ten aanzien van bedrijven anderzijds. Zowel de samenwerking en/of afstemming met als de complementariteit t.a.v. andere actoren, in het bijzonder met de beleidsactoren (Vlaams/ruimer), de andere SOC's (intersoc-werking), de academische wereld, het bedrijfsleven (zowel kmo's als grote ondernemingen), de speerpuntclusters, enz. dienen hier geanalyseerd en beoordeeld te worden. Aandachtspunten hierbij zijn de relaties met en de acties t.a.v. de doelgroepen/klanten, de relaties met stakeholders (afstemming, synergie, complementariteit), in het bijzonder met de Vlaamse beleidsactoren. Verder dient ook de regionale, nationale en internationale samenwerking in kaart te worden gebracht.

Op een hoger aggregatieniveau dienen de rol, positie en meerwaarde van VITO in de Europese en internationale beleidscontext te worden geanalyseerd en beoordeeld, waarbij bovenstaande aspecten/elementen – en dit waar nuttig en relevant – aan bod moeten komen.

Aandachtspunten doorheen in dit onderdeel zijn zowel de integratie van bepaalde structuren in de VITO-organisatie (VLAKWA, iCleanTech) als de toekenning van extra (beleidsondersteunende) opdrachten aan VITO (cf. addenda aan het convenant) en de (eventuele) impact hiervan op de aspecten die in dit onderdeel zijn opgenomen (bv. wat betreft de beleidsplanning en-realisatie, rol, positie en meerwaarde).

Een specifiek en belangrijk aandachtspunt in dit luik betreft (de analyse en beoordeling van) de interactie van de verschillende rollen van VITO, nl. als onderzoekscentrum (SOC), als dienstverlener (o.m. t.a.v. de Vlaamse overheid met het oog op de uitvoering van de referentietaken en andere specifieke opdrachten) en als partner (bv. voor bedrijven (en i.h.b. kmo's en grote bedrijven)) en de mate waarin en de wijze waarop VITO erin slaagt deze rollen te combineren met het oog op de optimale uitvoering van de verschillende opdrachten, het vermijden van conflicten tussen de verschillende rollen, het garanderen van een marktconforme werking, enz. De wijze waarop met deze verschillende rollen rekening werd gehouden bij het ontwikkelen van (het geheel van) de (geactualiseerde) strategie voor de periode 2018/2019-2023 en bij de operationalisering ervan (i.e. de ontwikkelde activiteiten) dient hierbij eveneens geanalyseerd en beoordeeld te worden.

Een vergelijking met de voorgaande (beheers)periode wordt ook verwacht voor alle elementen vermeld in dit luik en rekening houdend met de inkantelingen, de bijkomende opdrachten, de evolutie in de beleidscontext, enz.

#### *6.1.1.2 Evaluatie van de werking, governance en aansturing*

In dit onderdeel is het de bedoeling dat de werking, aansturing en governance van VITO over de afgelopen periode worden onderzocht en beoordeeld en dit in het licht van zowel de strategische beleidsplanning als de evoluerende beleidscontext (cf. inkantelingen, bijkomende opdrachten, enz.) en verder vanuit zowel een intern als een extern perspectief. Het interne perspectief heeft in hoofdzaak betrekking op de interne werking, governance en aansturing, met bijzondere aandacht voor de impact hierop ten gevolge van de integratie van bepaalde structuren in de VITO-organisatie (VLAKWA, iCleanTech) als voor de toekenning van extra (beleidsondersteunende) opdrachten aan VITO. De wijze waarop de interne organisatie eventueel diende te worden aangepast, hoe de diverse bestuurs- en adviesorganen (met bijzondere aandacht voor de strategische adviesraad en de valorisatieraad) functioneren en bijdragen aan de werking, hoe de integratie van de onderzoeks- en valorisatie-activiteiten gebeurde, hoe en in welke mate de strategische en de operationele doelstellingen en de KPI's en hun streefwaarden uit het convenant (al of niet) werden doorvertaald naar de werkvloer en in de governance, enz. zijn aspecten die in dit luik dienen te worden geanalyseerd en beoordeeld. In relatie tot het addendum "WaterKlimaatHub" aan het convenant dient ook specifiek aandacht besteed te worden aan de relatie en samenwerking met andere water-actoren en met VITO/VLAKWA, en met de specifieke beleidsplannen wat water betreft, zoals de Blue Deal, de O&I-agenda Water.

In dit onderdeel kan en moet ook een onderscheid gemaakt worden tussen het interne en het externe perspectief op de werking, aansturing en governance van VITO. In het eerste geval betreft het de wijze waarop VITO zich intern organiseert met het oog op zowel een optimale werking, aansturing en governance als de realisatie van de strategische doelstellingen (interne doorvertaling, streefwaarden en realisaties, interne werking, enz.), terwijl het tweede eerder betrekking heeft op de werking, aansturing en governance van VITO vanuit (het Vlaams) beleidsoogpunt. Met dit laatste wordt vooral de inbedding in en afstemming van de instellingsdoelstellingen op de Vlaamse beleidsdoelstellingen bedoeld en de wijze waarop dit en

de realisatie van deze doelstellingen wordt opgevolgd (bv. onder meer in termen van KPI's). Bij de analyse en beoordeling van de werking, governance en aansturing vanuit het externe perspectief in het algemeen en het Vlaams beleidsoogpunt in het bijzonder, dient een specifiek onderscheid gemaakt te worden tussen enerzijds het W&I-beleidsoogpunt en -regelgeving (W&I-decreet, convenant) en het oogpunt van het beleidsdomein Omgeving (beheersreglement) en anderzijds de verschillende rollen die VITO vervult (SOC, uitvoerder referentietaken, beleidsondersteunende organisatie, enz.).

Verbonden aan de eigenlijke werking van VITO is de financiering ervan. In de periode 2018 tot op vandaag heeft VITO substantiële subsidies ontvangen van de Vlaamse overheid, en dit vanuit verschillende beleidsdomeinen, waarvan in eerste instantie de beleidsdomeinen EWI en Omgeving. Daarnaast genereert VITO ook externe inkomsten om het geheel van haar activiteiten en structuren te financieren. In dit onderdeel van de ex-postevaluatie dient dan ook een analyse en beoordeling te gebeuren van de middelen die VITO kan inzetten voor de realisatie van haar beleidsdoelstellingen, en dit in termen van zowel eigen middelen, middelen afkomstig van de Vlaamse overheid (basissubsidie en andere middelen (o.m. de middelen voor de uitvoering van de referentietaken)) en middelen uit andere bronnen<sup>86</sup>. Hierbij wordt een analyse en beoordeling verwacht op een hoog aggregatieniveau (inkomsten, uitgaven), gerelateerd aan de ingezette personele middelen en verdeeld over de belangrijkste (onderzoeks)thema's en -activiteiten. Aanvullend en in relatie tot de rol van VITO als uitvoerder van de referentietaken (5<sup>de</sup> strategische doelstelling van het convenant), wordt verwezen naar sectie 6.2). Verder dient ook het hefboomeffect dat de Vlaamse middelen eventueel teweegbrengen voor het verwerven van andere middelen te worden onderzocht en beoordeeld.

Wat ook aan bod dient te komen in het kader van de werking, aansturing en governance, is de relatie tot en de aanwending van het Flanders Future Techfund (FFTF) tot nu toe. Opgezet als vehikel om nieuwe technologieën die o.a. onderzoekscentra en de universiteiten ontwikkelen, breder in te zetten, raakt het ook aan de valorisatiestrategieën en -mogelijkheden van VITO. De bedoeling is om na te gaan in welke mate het FFTF wordt gebruikt of is ingebed in de werking van VITO of waarom dit (nog) niet is gebeurd.

Een vergelijking met onderzoeksinstellingen met een opdracht vergelijkbaar met een SOC (i.e. excellent strategisch basisonderzoek vertaald in valorisatie en innovatie) zowel binnen als buiten Europa lijkt aangewezen voor dit onderdeel.

Een ander belangrijk aspect dat onderzocht dient te worden is de evolutie die VITO algemeen en op het vlak van werking, aansturing en governance heeft doorgemaakt sinds de vorige (beheers)periode. Hierbij dient geanalyseerd en beoordeeld te worden of, hoe en in welke mate de aanbevelingen uit de evaluaties 2017-2018 (van VITO als SOC, incl. systeemevaluatie) en 2020 (van het beheersreglement 2019-2020 en waar relevant) werden geïmplementeerd en waarom (niet). De invloed van de inkantelingen en de toewijzing van bijkomende opdrachten op de ((on)mogelijkheid tot) implementatie van deze aanbevelingen dient hierbij ook in aanmerking te worden genomen.

### *6.1.1.3 Evaluatie van de resultaten, prestaties en impact*

In dit onderdeel wordt een analyse en beoordeling verwacht van de resultaten en de impact die VITO in de beschouwde periode heeft gerealiseerd (bv. op wetenschappelijk, technologisch,

---

<sup>86</sup> Onder te verdelen in inkomsten strategisch basisonderzoek, inkomsten privaat contractonderzoek en inkomsten publiek contractonderzoek.

economisch (cf. valorisatie), maatschappelijk vlak en/of in termen van (beleids)agendabepaling), en dit onder meer voor de onderscheiden VITO-onderzoeksdomeinen, aangevuld met een vergelijking hiervan met de resultaten en impact vastgesteld in de vorige (beheers)periode. Hierbij dienen zowel de meer kwantitatieve resultaten (bv. de resultaten behaald op de KPI's), als de meer kwalitatieve realisaties en impact te worden onderzocht en beoordeeld.

Dit luik van de evaluatie heeft in elk geval betrekking op de verwezenlijkingen van VITO op de prestatie-indicatoren, maar deze zijn op zich onvoldoende om bv. een kwalitatief beeld te krijgen van de resultaten en impact van VITO. Het is dan ook de bedoeling dat de prestaties en impact van VITO niet alleen beoordeeld worden in termen van de hogervermelde prestatie-indicatoren maar ook op basis van meer en andere gegevens.

Bovendien zijn de prestatie-indicatoren onder meer een manier om de externe opvolging van VITO als SOC mee vorm te geven (cf. deel 6.1.1.1) en de vraag die zich dan ook stelt, is of de set van KPI's uit het convenant een goed beeld hebben gegeven van de prestaties en resultaten van VITO en of de overeenstemmende streefwaarden al of niet voldoende ambitieus waren. Een andere vraag die zich stelt is of de set van KPI's op zich voldoende (geschikt) is/was voor de externe opvolging van VITO.

Dit onderdeel van de evaluatie dient onder meer in te gaan op de resultaten (bv. in termen van wetenschappelijke en technologische doorbraken, valorisatie, beleidsmatige, internationale, economische (waaronder valorisatie) en maatschappelijke impact) die zowel de investeringen van de Vlaamse overheid in VITO hebben opgeleverd en dit zowel voor VITO zelf als ruimer bekeken<sup>87</sup> in de periode vanaf 2012<sup>88</sup> als voor de middelen die VITO verkregen heeft uit andere bronnen. Specifiek is de valorisatie(kracht) en innovatie die VITO kan voorleggen, een belangrijk deel van de opdracht als SOC en is het ook een element dat kan aangewend worden in het kader van het FFTF.

In het algemeen is het wat de maatschappelijke, economische en internationale impact van VITO betreft, de bedoeling om t.o.v. de evaluatie van 2012 – waar nodig of van toepassing – een meer onderbouwde analyse en beoordeling te maken dan toen mogelijk was of toen kon worden gemaakt en betreffende analyse en beoordeling ook op een langere periode te laten slaan (cf. infra). Aangezien impact zich meestal pas op (middel)lange termijn manifesteert, is het in 2023 wellicht mogelijk om over bepaalde aspecten meer gefundeerde uitspraken te doen wanneer de periode van 2012 tot en met 2022 in aanmerking wordt genomen.

Verder dient ook aandacht te worden besteed aan de resultaten en impact die met betrekking tot wetenschapscommunicatie in het algemeen en STEM in het bijzonder werden neergezet en dit onder meer uitgaande van de strategie die ter zake werd ontwikkeld en de meerwaarde die in dat verband (al dan niet) werd gerealiseerd.

Andere aandachtspunten betreffen de verplichtingen die VITO heeft t.a.v. FRIS, het gebruik van de eigen onderzoeksinfrastructuur (zowel door interne als externe gebruikers, en voor de laatstgenoemde categorie dient bijzondere aandacht besteed te worden aan het eventuele gebruik door bedrijven) en wat de eventuele resultaten, impact, meerwaarde, enz. op die vlakken zijn.

Ook dienen de bekomen resultaten, prestaties en impact vanuit een systeemperspectief en meer bepaald tot welke beleidskaders- en hun doelstellingen VITO heeft bijgedragen te worden

---

<sup>87</sup> Bv. voor de Vlaamse economie, m.a.w. in het eerste geval worden eerder de directe effecten t.a.v. de SOC zelf bedoeld en in het twee de geval de meer indirecte effecten.

<sup>88</sup> Met andere woorden minstens vanaf de overgangperiode voor de start van het vorige convenant 2014-2018.

geanalyseerd en beoordeeld. Voor wat betreft VITO als SOC wordt in eerste instantie uitgegaan van het Vlaamse W&I-(beleids)systeem (en het EWI-beleidssysteem) en voor wat betreft VITO als uitvoerder referentietaken/beleidsondersteunende organisatie wordt in eerste instantie uitgegaan van het OMG-beleidskader- of systeem, vervolgens van het globale Vlaamse beleid (huidig, Visie 2050 en Vizier 2030) en nog ruimer (EU, globaal) en dit specifiek voor wat betreft de daar gedefinieerde doelstellingenkaders en uiteraard de relevantie van die kaders in relatie tot de rol van VITO als SOC of als uitvoerder referentietaken/beleidsondersteunende organisatie.

Specifieke aandacht dient ook te gaan naar de gevolgen van de integratie van bepaalde structuren in de VITO-organisatie (VLAKWA, iCleanTech), en van de (bijkomende) SOC-opdracht “WaterKlimaatHub”, alsook van de bijkomende (beleidsondersteunende) opdrachten (addenda 1, 3 en 4 aan het convenant) en van de verschillende rollen die VITO moet vervullen voor de bekomen resultaten en gerealiseerde impact.

Tot slot wordt ook een analyse en beoordeling verwacht van de mate waarin en de wijze waarop VITO de aanbevelingen betreffende de prestaties, resultaten, impact, enz. van de evaluaties van 2017-2018 en 2020 heeft geïmplementeerd en waarom (niet).

Een vergelijking met onderzoekinstellingen met een opdracht vergelijkbaar met een SOC (i.e. excellent strategisch basisonderzoek vertaald in valorisatie en innovatie) zowel binnen als buiten Europa lijkt aangewezen voor dit onderdeel.

#### *6.1.1.4 SWOT-analyse*

Op basis van de voorgaande luiken, wordt verwacht dat er een SWOT-analyse wordt opgesteld (rekening houdend met de onderscheiden VITO-onderzoeksdomeinen, de rollen van VITO (VITO als SOC en VITO als uitvoerder referentietaken/beleidsondersteunende organisatie voor de Vlaamse overheid)) en dat deze SWOT-analyse vergeleken wordt met de analyse opgesteld naar aanleiding van de vorige evaluatie(s) en dat de evolutie ter zake ook wordt geanalyseerd en beoordeeld.

#### *6.1.2 Ex-ante-evaluatie van VITO als SOC*

Het is de bedoeling dat het toekomstluik van deze evaluatie een even belangrijk deel vormt als het ex-postluik, zodat een maximaal leereffect voor alle partijen kan bekomen worden.

Dit luik van de evaluatie zal onder meer moeten steunen op een SWOT-analyse volgend uit het ex-postluik ervan (cf. supra) én op de toekomstplannen en ambities<sup>89</sup> van zowel VITO als de (Vlaamse) beleidsmakers (in eerste instantie de departementen EWI en Omgeving) en dient gekaderd te worden in de opeenvolgende (beleids)systemen en doelstellingenkaders zoals geschetst in sectie 6.1.1.1.

Dit deel van de evaluatie zal zich richten op een analyse en beoordeling van de vooropgestelde strategie (algemeen en voor de onderscheiden VITO-onderzoeksdomeinen) en de hieraan verbonden doelstellingen, ambities en prestaties/resultaten en op de te realiseren impact. Specifiek voor wat de maatschappelijke impact betreft, wordt verwacht dat er strategieën worden ontwikkeld en voorgesteld gericht op het realiseren van impact (“paden naar maatschappelijke impact”), waarbij deze impact ruimer moet worden geïnterpreteerd dan louter wetenschapscommunicatie en dat deze worden geanalyseerd en beoordeeld. Andere aandachtspunten in de analyse en beoordeling betreffen de verdere uitbouw en ontwikkeling van

---

<sup>89</sup> En dit zowel inhoudelijk als budgettair.

de strategieën die VITO in de beginfase van het convenant 2019-2023 diende op te stellen en die geleid hebben tot een geactualiseerde strategie voor de periode 2019-2023, de verdere transitie van VITO naar een valorisatiegerichte organisatie, de toekomstige opdrachten en taken die VITO vooropstelt, rekening houdend met de rollen die VITO geacht wordt te vervullen, de verdere integratie van de ingekantelde structuren, enz. In dit kader dient ook de (vooropgestelde en potentiële) interactie tussen de verschillende onderzoeksdomeinen onderzocht te worden (bv. mogelijke kruisbestuivingen, samenwerkingen, synergieën, enz.).

De analyse en beoordeling zal ook moeten aangeven of, hoe en in welke mate de vooropgestelde doelstellingen en ambities (algemeen en specifiek voor elk van de onderscheiden VITO-onderzoeksdomeinen) passen in en kunnen bijdragen (o.m. via de vooropgestelde prestaties) tot de doelstellingen en doelstellingenkaders die van toepassing zijn in de verschillende systemen. Het betreft in eerste instantie het W&I-systeem en het Vlaamse beleidssysteem (en hierin het EWI-beleid, het beleid op het vlak van Omgeving en Klimaat, het Vlaams beleid in het algemeen en de hogere beleidskaders Visie 2050 en Vizier 2030 met onder meer RIS-doelstellingen), maar het EU- en het internationale niveau moeten ook in aanmerking worden genomen<sup>90</sup>.

Andere elementen die in dit luik van de evaluatie belangrijk zijn en aan bod moeten komen in de analyse en beoordeling, zijn de samenwerking (met in het bijzonder aandacht voor de intersociale werking en met de clusters) en netwerking, de meerwaarde die VITO kan betekenen voor doelgroepen, klanten en belanghebbenden, waaronder in het bijzonder de Vlaamse overheid, maar ook bedrijven, de lokale verankering van VITO, de internationale positie, de inzet/gebruik/mogelijkheden van het FFTF, enz.

Verder kan ook worden geanalyseerd en beoordeeld welke nieuwe inhoudelijke waarde VITO zou kunnen bieden aan haar huidige partners en hoe VITO tewerk zou kunnen gaan om bijkomende partners te overtuigen van haar onderzoeks- en valorisatieaanbod. Daarnaast kan ook worden nagezien welke groei VITO binnen de thans onderscheiden onderzoeksdomeinen en in relatie tot de referentietaken zou kunnen realiseren. In essentie is het de bedoeling dat wordt onderzocht welke potentiële onderscheidende factoren/eigenschappen ("differentiator") VITO als onderzoekscentrum en valorisatiegerichte organisatie in de toekomst zou kunnen aanwenden, om het verschil te kunnen maken op zowel lokaal als internationaal vlak en om, samen met andere actoren binnen het bedrijfsleven en het onderzoekskader, Vlaanderen prominenter op de kaart te zetten met betrekking tot de onderscheiden onderzoeksdomeinen en eventueel de referentietaken en dit onder meer binnen Europa, maar eventueel ook ruimer.

Een ander aspect van de ex-ante-evaluatie betreft de toekomstige werking, aansturing en governance en dit zowel vanuit een intern als een extern perspectief. Een analyse en beoordeling van de manier waarop dit wordt vooropgesteld en wat de mogelijke alternatieven zouden kunnen zijn, worden hier verwacht. Specifiek voor het externe perspectief worden voorstellen van mogelijke scenario's verwacht voor de efficiënte en effectieve aansturing en opvolging van een instelling zoals VITO. De (toekomstige) externe opvolging vanuit de Vlaamse overheid dient in dit verband ook bekeken te worden met het oog op eenvoud, duidelijkheid, efficiëntie en transparantie.

In dit verband wordt ook verwezen naar de ambitie van de Vlaamse overheid om door te stoten tot de top vijf van innovatieve kennisregio's in Europa, die ook als toetssteen voor het

---

<sup>90</sup> En het federale niveau indien van toepassing/relevant.



innovatiebeleid wordt vooropgesteld. In de Beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024, wordt hieromtrent aangegeven dat er op basis van de (indicatoren van de) Regional Innovation Scoreboard (RIS) – die deze rangschikking bepaalt – voor Vlaanderen strategische beleidsindicatoren bepaald zullen worden om deze ambitie te sturen, vorm te geven en te evalueren. Hierbij lijkt het aangewezen minstens na te gaan in welke mate de toekomstige doelstellingen en prestatie-indicatoren voor VITO hierop afgestemd kunnen of moeten worden.

Bijzondere aandacht dient doorheen de ex-ante-evaluatie ook te worden besteed aan open science, aan (het gebruik van) de onderzoeksinfrastructuur (o.m. door derden), aan wetenschapscommunicatie in het algemeen en STEM in het bijzonder, enz.

Tot slot dienen in dit luik ook de verschillende rollen van VITO – nl. als onderzoekscentrum (SOC), als dienstverlener (o.m. t.a.v. de Vlaamse overheid met het oog op de uitvoering van de referentietaken en als beleidsondersteunende organisatie) en als partner (bv. voor bedrijven) – en de wijze waarop VITO voorstelt om in de komende periode deze rollen te zullen combineren met het oog op de optimale uitvoering van de verschillende opdrachten, het vermijden van conflicten tussen de verschillende rollen, het garanderen van een marktconforme werking, enz. te worden geanalyseerd en beoordeeld en afgetoetst aan de ambities en toekomstplannen van de beleidsmakers. Aandachtspunten hierbij zijn de mogelijke meerwaarde en de kruisbestuiving die het vervullen van die verschillende rollen voor de andere rollen en/of belanghebbenden al of niet kan betekenen. De wijze waarop VITO met deze verschillende rollen rekening zal houden bij het ontwikkelen van (het geheel van) de strategie voor de periode 2024-2028 en bij de operationalisering ervan (i.e. de ontwikkelde activiteiten) dient hierbij ook aan bod te komen.

### **6.1.3 Conclusies en aanbevelingen**

Het geheel van de evaluatie van VITO als SOC moet leiden tot een eindrapportering die minstens een beschrijving van de beleidscontext omvat, een toelichting geeft over de evaluatiecontext en -aanpak, een overzicht omvat van de ingezette methodes en middelen, van de uitgevoerde analyses en de eraan verbonden beoordelingen en tot slot een aantal conclusies en aanbevelingen formuleert.

De eindrapportering moet beantwoorden aan de doelstellingen van de evaluatie en de beoogde resultaten opleveren (zie ook sectie 4.2) en moet tegemoetkomen aan alle elementen vermeld in de evaluatieluiken vermeld in secties 6.1.1 en 6.1.2.

De resultaten van de evaluatie van VITO als SOC (evenals de relevante resultaten volgend uit de evaluatie beschreven in sectie 6.2) zullen onder meer worden gebruikt bij de onderhandelingen over een convenant voor de periode 2024-2028.

## **6.2 Evaluatie van het beheersreglement 2021-2023**

### **6.2.1 Ex-postluik van de evaluatie van het beheersreglement 2021-2023**

Dit onderdeel van de evaluatie zal zich vooral richten op de analyse en beoordeling van (de uitvoering van) het beheersreglement 2021-2023 en bijhorende referentietaken, en dit minstens over de periode van 2020/2021 tot op vandaag. In dit onderdeel van de evaluatie van het beheersreglement 2021-2023 is het niet de bedoeling dat de individuele referentietaken diepgaand worden geanalyseerd en beoordeeld, aangezien dit al is gebeurd naar aanleiding van de evaluatie in 2020 van het beheersreglement 2019-2020. De evaluatie van 2020 vormt hier een vertrekpunt.

In deze context komt ook VITO in beeld als uitvoerder van de referentietaken ten behoeve van de Vlaamse overheid, maar deze rol kan niet geheel en al los gezien worden van de rol (en opdrachten) van VITO als SOC en als beleidsondersteunende organisatie (via de referentietaken en de andere bijkomende opdrachten die VITO voor de Vlaamse overheid uitvoert).

Daarnaast dient ook rekening gehouden te worden met de andere actoren in deze context en in de eerste plaats met de Overkoepelende Stuurgroep Referentietaken die instaat voor het beheer en de opvolging van het beheersreglement en de referentietaken, maar ook met de individuele Vlaamse overheidsorganisaties die verantwoordelijk zijn voor het beheer en de opvolging van de individuele referentietaken. Dit alles dient verder ook in de context van de relevante beleidsdomeinen en overeenstemmende beleidssystemen (Omgeving, EWI en Klimaat) gekaderd, geanalyseerd en beoordeeld te worden (systeem­blik).

In dit luik worden onder meer een analyse en beoordeling verwacht van de organisatie en de opvolging van de uitvoering van het beheersreglement/de referentietaken en van het beheer van de referentietaken, met bijzondere aandacht voor de werking van de Overkoepelende Stuurgroep Referentietaken en voor de activiteiten/rol van VITO in het kader van het beheersreglement (cf. toewijzingsproces referentietaken en de rol van de raad van bestuur van VITO). Aanvullend hieraan dient ook de toepassing tot nu toe van het afwegingkader voor de referentietaken en de governance in dit verband te worden geanalyseerd en beoordeeld. In dit verband kan ook teruggegrepen worden naar de totstandkoming van het beheersreglement 2021-2023 volgend op de evaluatie 2020 van het beheersreglement 2019-2020 in het algemeen en in het bijzonder naar de (actuele) maatschappelijke/politieke ontwikkelingen die determinerend waren voor de formulering van referentietaken (cf. PFAS, PAS).

Specifiek te onderzoeken elementen zijn verder de wetenschappelijke, technologische, economische, maatschappelijke en beleidsmatige resultaten en impact die uit de uitvoering van het beheersreglement gevolgd zijn, en dit rekening houdend met de doelstellingen en vooropgestelde resultaten (per referentietak) alsook met de budgetten voor de uitvoering ervan. Specifiek dient ook aandacht te worden besteed aan de in kaart gebrachte kostenstructuur voor de referentietaken (cf. overheaddiscussie).

Specifiek wat de rol en opdrachten van VITO betreft in relatie tot het beheersreglement en de referentietaken, worden in het algemeen een analyse en beoordeling verwacht van de dienstverlening van VITO aan zijn klanten (i.h.b. de Vlaamse overheid, andere entiteiten), doelgroepen, belanghebbenden (onder meer de Vlaamse overheid) en van de klantentevredenheid (i.h.b. bij de opdrachtgevende entiteiten voor de referentietaken). Bijzonder aandachtspunt betreft de bijdragen die VITO heeft geleverd en nog zal leveren aan de maatschappelijke/politieke ontwikkelingen die determinerend waren voor de formulering van referentietaken (cf. PFAS, PAS). Aansluitend hierop, dient ook de rol die VITO vervult als SOC en als beleidsondersteunende organisatie te worden geanalyseerd en beoordeeld in relatie tot de rol als uitvoerder van de referentietaken en meerwaarde van die verschillende rollen voor het vervullen van de andere rollen (zowel voor VITO zelf als beleidsmatig).

Andere aspecten die in dit luik van de evaluatie moeten worden onderzocht en beoordeeld zijn de lokale verankering en meerwaarde ten aanzien van het Omgevingsbeleid (algemeen en Blue Deal en klimaatbeleid in het bijzonder) en ruimer, klanten (i.h.b. de Vlaamse overheid) en doelgroepen, belanghebbenden (onder meer de Vlaamse overheid) en de systeem­dimensie wat betreft het beheersreglement en de referentietaken. Specifiek wordt verwacht dat hierbij de inpassing van

VITO, zijn beleid en opdrachten in en bijdrage hiervan tot de doelstellingenkaders op verschillende niveaus (Vlaams beleid op het vlak van Omgeving in het algemeen en de Blue Deal en Klimaat in het bijzonder), Vlaams beleid (waaronder W&I-beleid en EWI-beleid), Visie 2050 en Vizier 2030, EU-beleid, internationaal) worden geanalyseerd en beoordeeld.

Tot slot wordt verwacht dat de evolutie sinds de vorige evaluatie(s) (VITO zelf en beheersreglement 2019-2020) ook in kaart wordt gebracht.

### **6.2.2 Ex-antelukkig van de evaluatie van het beheersreglement 2021-2023**

Het is de bedoeling dat het toekomstluik van deze evaluatie een even belangrijk deel vormt als het ex-postluik, zodat een maximaal leereffect voor alle partijen kan bekomen worden.

Dit luik van de evaluatie zal onder meer moeten steunen op een SWOT-analyse volgend uit het ex-postluik ervan (cf. supra) én op de toekomstplannen en ambities<sup>91</sup> van de (Vlaamse) beleidsmakers (in eerste instantie Omgeving en EWI) en dient gekaderd te worden in de opeenvolgende (beleids)systemen en doelstellingenkaders zoals geschetst in sectie 6.2.1.

Dit deel van de evaluatie dient toekomstgericht te worden ingevuld rekening houdend met de (huidige en toekomstige) kennisbehoeften van de Vlaamse overheid in relatie tot het beheersreglement en de referentietaken (relevantie, efficiëntie, enz.) op zich en de mogelijke toekomstige invulling ervan, onder meer rekening houdend met relevante beleidsontwikkelingen, wetenschappelijke, technologische en maatschappelijke evoluties en marktontwikkelingen (en de mogelijke impact hiervan) en dit gekaderd in de verschillende opeenvolgende beleidskaders en hun doelstellingen. Verder is de evaluatie van het beheersreglement 2021-2023 ook een uitgelezen moment om op basis van het ex-postluik van deze evaluatie het afwegingskader referentietaken te toetsen op zijn toekomstbestendigheid en dit met aandacht voor robuustheid, praktische toepasbaarheid, good governance, het inpassen van de ontwikkeling nieuwe pistes, enz. Gerelateerd hieraan dienen ook de mogelijke toekomstige organisatie, aansturing en opvolging van het beheersreglement en van de referentietaken te worden onderzocht en beoordeeld.

Daarnaast dienen ook de (eventuele) toekomstplannen van VITO met betrekking tot (de uitvoering van) de referentietaken en als beleidsondersteunende organisatie in het bijzonder in dit onderdeel ook te worden onderzocht en beoordeeld, rekening houdend met de opdracht/rol van VITO als SOC. De toekomstige rollen van VITO als uitvoerder van de referentietaken/beleidsondersteunende organisatie en als SOC en de mogelijke meerwaarde van die rollen voor het vervullen van de andere rollen (zowel voor VITO zelf als beleidsmatig) dienen hierbij ook te worden onderzocht en beoordeeld.

Tot slot dienen ook toekomstige inpassing en bijdrage van het beheersreglement en de uitvoering ervan (onder meer door VITO) tot de doelstellingenkaders te worden geanalyseerd en beoordeeld: Vlaams beleid op het vlak van Omgeving in het algemeen en de Blue Deal en Klimaat in het bijzonder, Vlaams beleid (waaronder W&I-beleid en EWI-beleid), Visie 2050 en Vizier 2030, EU-beleid, internationaal beleid.

### **6.2.3 Conclusies en aanbevelingen**

Het geheel van de evaluatie van het beheersreglement 2021-2023 moet leiden tot een eindrapportering die minstens een beschrijving van de beleidscontext omvat, een toelichting geeft

---

<sup>91</sup> En dit zowel inhoudelijk als budgettair.

over de evaluatiecontext en -aanpak, een overzicht omvat van de ingezette methodes en middelen, van de uitgevoerde analyses en de eraan verbonden beoordelingen en tot slot een aantal conclusies en aanbevelingen formuleert.

De eindrapportering moet beantwoorden aan de doelstellingen van de evaluatie en de beoogde resultaten opleveren (zie ook sectie 4.2) en moet tegemoetkomen aan alle elementen vermeld in de evaluatielijken vermeld in secties 6.2.1 en 6.2.2.

De resultaten van de evaluatie van het beheersreglement 2021-2023 (evenals de relevante resultaten volgend uit de evaluatie beschreven in sectie 6.1) zullen onder meer worden gebruikt bij het opstellen van een beheersreglement voor een volgende periode (in principe 2024-2028).

## 7 Onderdelen van de evaluaties, methodologieën en planning

---

### 7.1 Onderdelen van de evaluaties en methodologieën

Beide evaluaties dienen te bestaan uit een ex-postluik en een ex-anteluik en een goed evenwicht tussen beide luiken is telkens essentieel bij de uitvoering ervan. Wat inhoudelijk aan bod moet komen in de evaluaties waarvan sprake in dit ontwerp van plan van aanpak, wordt toegelicht in hoofdstuk 6.

De methodologieën die in beide evaluaties minstens aan bod moeten komen, zijn:

- Documentenstudie.
- Interviews met/bevraging van betrokkenen, klanten, doelgroepen (waar van toepassing) en relevante stakeholders en belanghebbenden.
- Een SWOT-analyse.
- Toekomstgerichte methodologieën ter ondersteuning van het ex-anteluik van de evaluatie.
- Een systeembenadering (ex post en ex ante) van de omgeving en de beleidskaders waarin beide evaluatievoorwerpen zich bevinden.

Specifiek wat de evaluatie van VITO als SOC betreft, dienen bijkomend ook minimaal de volgende methodologieën te worden ingezet:

- Een bibliometrische en technometrische analyse uitgevoerd door ECOOM.
- Een verkennende analyse (door ECOOM) op basis van CIS-data (periode 2018-2020) om na te gaan:
  - of bedrijven die met VITO hebben samengewerkt in grotere mate innovatieactief zijn, of vaker (product- of proces)innovaties introduceren dan andere vergelijkbare bedrijven die niet met VITO hebben samengewerkt.
  - of bedrijven die samenwerken met VITO ook in grotere mate voor innovatie- en O&O-activiteiten samenwerken met universiteiten en andere wetenschappelijke instellingen.

Deze analyse is vooral als aanvullend/indicatief te beschouwen en kan in de toekomst als nulmeting fungeren.

- Een plaatsbezoek en beoordeling (zowel ex post als ex ante) door een panel van experts.
- Een internationale benchmark en dit onder meer met het oog op de (toekomstige) strategische inzet van VITO in zowel een regionale als een internationale context.

De werkzaamheden in het kader van beide evaluaties moeten leiden tot eindrapporteringen waarvan de inhoud in grote lijnen is omschreven in secties 6.1 en 6.2.

### 7.2 Evaluatieproces/-procedure en planning

#### 7.2.1 Bronnen

Voor de uitvoering van beide evaluaties worden volgende bronnen als relevant beschouwd: het W&I-decreet, het convenant 2019-2023, het beheersreglement 2021-2023, de beleidsnota's en beleidsbrieven, de beleids- en begrotingstoelichtingen, VBH-rapportering, de evaluatierapporten van de voorgaande evaluaties (uit 2017-2018 van VITO als SOC (incl. systeemluik) en uit 2020 van het beheersreglement 2021-2020), het strategisch plan 2019-2023 van VITO, de (jaar)verslaggeving

die VITO heeft ingediend en dit zowel bij het Departement EWI als bij het Departement Omgeving, de zelfevaluatie die VITO zal opstellen (zie sectie 5.2), enz.

In het kader van deze evaluatie zullen de bevoegde Vlaamse beleidsactoren (in eerste instantie (de dossierbehandelaar(s) bij) het Departement EWI en het kabinet van de bevoegde minister) een toekomstvisie opstellen met betrekking tot VITO als SOC en dit minstens voor de periode 2024-2028. De bevoegde beleidsactoren bij het Departement/beleidsdomein Omgeving overwegen een vergelijkbare oefening te doen wat betreft het beheersreglement en de referentietaken en dit eveneens wat betreft de periode 2024-2028. Deze beide toekomstvisies zullen ook als bron ter beschikking gesteld worden aan de respectievelijke evaluaties en dienen gericht ingezet te worden met het oog op een weloverwogen advies over de toekomst van VITO als SOC, over het beheersreglement en de referentietaken voor de periode 2024-2028 en over de rol/taken van VITO in dit verband en gerelateerd aan de andere rollen van VITO (als SOC en als beleidsondersteunende organisatie).

Andere bronnen (en dit specifiek voor de evaluatie van VITO als SOC) zijn onder meer de bibliometrische en technometrische analyse die ECOOM zal opstellen en het rapport dat het panel van experts zal opstellen naar aanleiding van hun plaatsbezoek aan VITO.

## **7.2.2 Evaluatoren**

Er zullen voor deze evaluaties twee types van evaluatoren worden ingezet, met name een externe consultant en een panel van experts, maar het panel zal enkel ingeschakeld worden in het kader van de evaluatie van het VITO als SOC. Beide types van evaluatoren voeren onafhankelijk hun eigen evaluatie(s) uit, maar beide processen interageren ook (enkel in het kader van de evaluatie van VITO als SOC). Beide types van evaluatoren worden in de context van de evaluatie van VITO als SOC beschouwd als “gepaste evaluatie-organen”, vermeld in artikel 17, §6 van het convenant 2019-2023.

### **7.2.2.1 Externe consultant**

De consultant zal worden aangesteld via de aanbesteding van een overheidsopdracht die betrekking heeft op de uitvoering van de evaluatie van VITO als SOC en op de evaluatie van het beheersreglement 2021-2023. Beide evaluaties zullen als afzonderlijke delen in het opdrachtbestek ter zake worden opgenomen, maar zoals aangegeven in sectie 4.2.1, kunnen beide evaluaties niet geheel en al los van elkaar worden gezien en dient er dan ook vanuit de uitvoering een maximale kruisbestuiving tussen beide evaluaties plaats te vinden. De consultant zal beide evaluaties uitvoeren zoals omschreven in hoofdstuk 6 en dit rekening houdend met de doelstellingen en beoogde resultaten die voor beide evaluaties werden vooropgesteld (zie sectie 4.2).

Van de consultant wordt verwacht dat hij/zij bij de uitvoering van de opdracht de onderscheiden doelstellingen, beoogde resultaten, alsook de evaluatieluiken vertaalt in een eigen concrete en samenhangende aanpak en dit rekening houdend met de onderscheiden evaluatiedimensies. In het werkplan voor de uitvoering van de evaluatie dient de consultant methodologieën<sup>92</sup> aan te wenden die tegemoetkomen aan de doelstellingen van de evaluaties en leiden tot de beoogde resultaten ervan. Verder zal de consultant bij de uitvoering van de evaluatieopdracht een beroep moeten doen op verschillende vormen van expertise en diverse stakeholders moeten raadplegen om de opdracht tot een goed einde te kunnen brengen.

---

<sup>92</sup> Minstens de methodologieën vermeld in sectie 7.1.

De consultant zal het deel van de opdracht dat betrekking heeft op de evaluatie van VITO als SOC uitvoeren in samenwerking met een samen te stellen panel van experts en gebruik maken van de bevindingen van het panel bij het opstellen van de eindrapportering. Het rapport dat het panel zal opstellen, zal met andere woorden aangewend worden in de finale rapportering van de consultant over de evaluatie van VITO als SOC en moet ook integraal als bijlage bij deze eindrapportering gevoegd worden.

De consultant moet alle onderdelen van de evaluaties op zich nemen en minstens de bronnen aanwenden die ter beschikking staan voor de uitvoering ervan. Verder moet de consultant in het kader van de evaluatie van VITO als SOC instaan voor de ondersteuning en begeleiding van het panel van experts en op basis van zijn eigen analyses en bevindingen een programma en evaluatie-opdracht (incl. evaluatie-onderwerpen en/of -vragen) voor het panel uitwerken.

#### *7.2.2.2 Panel van experts*

Zoals al aangegeven in sectie 7.1, voorziet de regelgeving in het kader van de evaluatie van VITO als SOC in de inzet van een panel van experts. Dit panel van experts dient in staat te zijn om VITO als SOC te beoordelen vanuit hoger geschetste invalshoeken én dient ook zicht te hebben op de toekomst van de onderzoeks- en valorisatie domeinen van VITO en het management ervan en op de beleidsontwikkelingen op het vlak van onderzoek in het algemeen en wat de onderzoeksdomeinen van VITO betreft in het bijzonder. Ervaring hebben met onderzoeks- en valorisatiebeleid op het niveau van een regio of land of ruimer vormt een bijkomend pluspunt. Additioneel en gelet op de rol van VITO als uitvoerder van de referentietaken, is het aangewezen om in het panel ook experts op te nemen die kennis hebben van omgevings- en klimaatproblematieken/-beleid, zodat ook dit aspect van de werking van VITO kan afgedekt worden binnen het panel van experts.

Praktisch gezien zal het panel van experts een tweetal dagen worden ingezet en worden er panelsessies georganiseerd waarin in ieder geval VITO gehoord en bevraagd wordt, maar waarin dat minstens ook met de (Vlaamse) beleidsmakers (in de ruime zin) gebeurt en met andere stakeholders.

Het panel zal worden ondersteund en begeleid door de consultant die op basis van zijn voorafgaandelijke analyse en bevindingen een tussentijds rapport, een evaluatie-opdracht en een concrete set van evaluatievragen voor het panel uitwerkt. Het panel van experts zal zich met andere woorden bij de uitvoering van zijn eigen evaluatie onder meer baseren op de voorbereidende werkzaamheden van de consultant, maar zal ook andere bronnen kunnen raadplegen<sup>93</sup>.

Het panel van experts stelt een eigen rapport op dat zowel geïntegreerd wordt in het rapport van de consultant als er als bijlage aan wordt gehecht.

De samenstelling van het panel van experts zal gebeuren op basis van suggesties van zowel de dossierbehandelaars van de afdeling Ondernemen en Innoveren van het Departement EWI, van het evaluatievoorwerp en van de externe consultant die voor de uitvoering van de evaluaties zal worden ingezet (zie ook sectie 7.2.2.1). De samenstelling van het panel van experts moet gevalideerd

---

<sup>93</sup> (Beide luiken van) de zelfevaluatie opgesteld door VITO, het geactualiseerde strategisch plan 2019-2023 en de jaarverslagen van VITO, de toekomstvisie opgesteld door de beleidsmakers, enz..

worden door de stuurgroep die de evaluatie van VITO als SOC begeleidt (zie ook sectie 7.2.3) en de evaluatiecel van het Departement EWI staat in voor het aanstellen van het panel.

Conform de evaluatiepraktijk wordt er in het panel van experts minstens één expert opgenomen die betrokken was bij de vorige evaluatie, met name de evaluatie 2017-2018 van VITO als SOC.

### 7.2.3 *Procesverloop*

De evaluaties worden elk begeleid door een stuurgroep.

In de stuurgroep die de evaluatie van VITO als SOC begeleidt, zullen vertegenwoordigers van het Departement EWI (met name van de evaluatiecel binnen de afdeling Strategie en Coördinatie en van de afdeling Ondernemen en Innoveren) worden opgenomen, evenals de dossierbehandelaars bij het Departement Omgeving voor de evaluatie van het beheersreglement 2021-2023 (van VPO<sup>94</sup>; zie ook sectie 4.2.1). Verder wordt in deze stuurgroep ook een vertegenwoordiger van de bevoegde minister (i.e. minister Brouns) opgenomen in de hoedanigheid van waarnemer.

In de stuurgroep die de evaluatie van het beheersreglement begeleidt, zullen vertegenwoordigers van het Departement EWI (en met name van de evaluatiecel binnen de afdeling Strategie en Coördinatie en van de afdeling Ondernemen en Innoveren) betrokken bij de evaluatie van VITO als SOC worden opgenomen, evenals de dossierbehandelaars bij het Departement Omgeving voor de evaluatie van het beheersreglement 2021-2023 (van VPO; zie ook sectie 4.2.1). De stuurgroep wordt aangevuld met maximaal drie vertegenwoordigers van de Overkoepelende Stuurgroep Referentietaken. Verder worden in deze stuurgroep ook telkens een vertegenwoordiger van de bevoegde ministers (i.e. ministers Demir en Brouns) opgenomen in de hoedanigheid van waarnemers.

De externe consultant wordt uitgenodigd deel te nemen aan de vergaderingen van de respectievelijke stuurgroepen, maar maakt er geen deel van uit.

De stuurgroepen van de respectievelijke evaluatie staan in voor de validatie van de interviewlijsten, tussentijdse resultaten, rapporten en andere stukken, voorstellen en/of andere op te leveren resultaten. De respectievelijke stuurgroep is bevoegd voor het toezicht op en de begeleiding van het evaluatieproces in kwestie. Dit betekent dat de respectievelijke stuurgroepen waken over het correcte verloop van het evaluatieproces en dit zo nodig ook kunnen bijsturen. De respectievelijke stuurgroepen bewaken tevens de kwaliteit van het geleverde werk en daarom vindt de rapportering over de evaluaties plaats aan de leden van de stuurgroepen in kwestie.

Tevens zien de respectievelijke stuurgroepen erop toe dat de externe consultant de evaluatieopdracht uitvoert in overeenstemming met de bepalingen van het opdrachtbestek en dat de werkzaamheden per onderdeel van de opdracht resulteren in eindrapporteringen met concrete aanbevelingen die inpasbaar zijn in de regelgeving.

De werking van de evaluatiestuurgroepen is neergelegd in een huishoudelijk reglement.

Op de eerste stuurgroepvergadering van elke evaluatie, worden ook de evaluatievoorwerpen uitgenodigd zodat de betrokkenen kennis kunnen maken met de aanpak die de externe consultant voorstelt voor de uitvoering van het betreffende onderdeel van zijn evaluatieopdracht en ook om een aantal afspraken te kunnen maken.

---

<sup>94</sup> Betrokkenen treden hierbij ook op als vertegenwoordigers van de Overkoepelende Stuurgroep Referentietaken.



Voor de dagelijkse opvolging van de evaluatiewerkzaamheden is een operationele werkgroep ingesteld. Deze bestaat uit de dossierbehandelaar voor de respectievelijke evaluaties (en een back-up) die behoren tot de evaluatiecel van het Departement EWI, uit de dossierbehandelaar(s) voor VITO als SOC bij het Departement EWI (i.e. van de afdeling Ondernemen en Innoveren) en uit de dossierbehandelaars voor de evaluatie van het beheersreglement 2021-2023 bij het Departement Omgeving.

Het (enige) aanspreekpunt (SPOC) voor alle betrokkenen bij de evaluaties is eerder vermelde dossierbehandelaar (van de evaluatiecel van het Departement EWI) voor de evaluaties (met een back-up en met de dossierbehandelaars voor de evaluatie van het beheersreglement 2021-2023 in cc).

#### **7.2.4 Nazorg**

In het kader van de kwaliteitsbewaking en dit wat betreft de dienstverlening van de evaluatiecel van het Departement EWI aan zowel de beleidsvoorbereidende entiteiten als aan de evaluatievoorwerpen, vindt (enige tijd) na afloop van een evaluatie een kwaliteitscontrole van het proces plaats. Dit gebeurt onder de vorm van een nazorggesprek met de betrokken partijen, waaronder de evaluatievoorwerpen. Dit gesprek betreft het procesmatige aspect van de evaluatie en staat aldus los van de inhoudelijke uitkomst van de evaluatie. Het staat de geëvalueerde(n) vrij om tijdens het nazorggesprek ook hun mening te geven omtrent de inhoudelijke aspecten van de evaluatie in kwestie, maar het nazorggesprek is hiervoor niet het kader.

#### **7.2.5 Planning**

De indicatieve planning voor de uitvoering van beide evaluaties wordt hieronder weergegeven:

- Januari–mei 2022:
  - Voorbereiding van en intern overleg over de aanpak beide evaluaties
  - Uitwerking hoofdlijnen en richtlijn/leidraad voor het opstellen van de zelfevaluatie door VITO
- 08/06/2022: toelichting over en bespreking van:
  - De hoofdlijnen van beide de evaluaties
  - De richtlijn/leidraad voor het opstellen van de zelfevaluatie aan vertegenwoordigers van VITO
- Juni–begin augustus 2022: Uitwerken (ontwerp van) plan van aanpak voor beide evaluaties op basis van de besprekingen/opmerkingen van 08/06/2022
- Augustus 2022: interne validatie ontwerp van plan van aanpak
- Begin oktober 2022:
  - Toelichten aan en bespreken van het uitgewerkt plan van aanpak met vertegenwoordigers van de evaluatievoorwerpen, met name online aan VITO (op 5/10/2022) en via een schriftelijke ronde aan vertegenwoordigers van de Overkoepelende Stuurgroep Referentietaken
  - Herwerken plan van aanpak op basis van besprekingen
- Begin oktober 2022: Overmaken finaal plan van aanpak aan de minister(s): na toelichting hierboven vermeld
- Begin oktober 2022: Opstart aanbesteding opdracht
- Oktober 2022: Benaderen experts
- Eind november 2022: Start opdracht consultant

- Eind 2022: Oplevering van het ex-postluik van de zelfevaluatie door VITO
- In principe eind 2022: Oplevering van het ex-ante luik van de zelfevaluatie door VITO
- Eind maart 2023: Tussentijdse rapportering
- 20 & 21 april 2023 OF 24 & 25 april 2023: Bezoek (voorkeur fysiek) expertenpanel
- Midden mei 2023: Afronden ontwerp van eindrapportering
- 23 juni 2023: Finale rapportering
- Najaar 2023 (september): Nazorggesprek

## 8 Informeren van en afstemming met de evaluatievoorwerpen

---

Op 8 juni 2022 heeft de dossierbehandelaar voor beide evaluaties bij de evaluatiecel van het Departement EWI samen met de dossierbehandelaars bij het Departement EWI voor VITO als SOC en met de dossierbehandelaars bij het Departement Omgeving voor de evaluatie van het beheersreglement 2021-2023, het ontwerp van richtlijn/leidraad voor het opstellen van een zelfevaluatie door VITO, toegelicht aan en besproken met vertegenwoordigers van VITO. De resultaten van de bespreking werden meegenomen bij de uitwerking van dit plan van aanpak.

Op 5 oktober 2022 en na interne validering van voorliggend ontwerp van plan van aanpak voor beide evaluaties, werd betreffend plan van aanpak toegelicht aan de vertegenwoordigers van VITO<sup>95</sup>. Ten aanzien van de Overkoepelende Stuurgroep Referentietaken werd een schriftelijke informatieronde opgezet die liep van 27 september tot en met 7 oktober 2022.

De afspraken/opmerkingen volgend uit eerder vermeld overleg of uit de informatieronde, werden zo goed mogelijk verwerkt in onderhavig plan van aanpak.

De aldus gemaakte afspraken zijn:

- De planning voor de oplevering van de zelfevaluatie die VITO verwacht wordt van op te stellen, werd licht bijgesteld. Er is afgesproken dat het ex-antelook ervan in principe tegen eind 2022 zal worden opgeleverd (zie sectie 7.2.5).
- De toekomstplannen van VITO zijn weliswaar gerelateerd aan de evaluatie van het beheersreglement 2021-2023, maar maken geen expliciet deel uit van de eigenlijke evaluatie ervan. Dit aspect is duidelijker aangegeven in secties 4.2.2.3 en 6.2 van onderhavig plan van aanpak.
- De vertegenwoordigers van VITO wijzen erop dat het belangrijk is dat rekening wordt gehouden met belangrijke evoluties in de beleidscontext die een invloed hebben (gehad) op de strategie en werking van VITO.
  - Er wordt afgesproken dat VITO in de zelfevaluatie in het algemeen en in het ex-postlief in het bijzonder aangeeft welke deze evoluties zijn (geweest) en hoe deze een impact hebben gehad op onder meer de beleidsbepaling en -uitvoering van VITO.
  - Vanuit het oogpunt van de Vlaamse overheid wordt dit aspect (meer algemeen) ondervangen in het plan van aanpak door in de evaluatie expliciet rekening te houden met de evoluties in de beleidscontext.
- Expertpanel
  - VITO zal zo snel mogelijk een lijst met suggesties voor mogelijke experts overmaken.
  - Voor het plaatsbezoek van 2 dagen worden alvast twee tijdsvensters geblokkeerd, nl. 20 & 21/4/2023 en 24 & 25/4/2023 (cf. sectie 7.2.5).

---

<sup>95</sup> De vertegenwoordigers van VITO hebben dit document d.d. 27.09.2022 ontvangen.

## 9 Elementen met betrekking tot de inzet van een externe consultant

---

### 9.1 Algemeen

Zoals aangegeven in de voorgaande delen van dit plan van aanpak (zie onder meer sectie 7.2.2) wordt voor de uitvoering van de evaluatie onder meer een beroep gedaan op een externe consultant.

De consultant zal worden aangesteld via een aanbestedingsprocedure. Het is de bedoeling betreffende procedure eind september 2022 op te starten. De evaluatiecel van de afdeling Strategie en Coördinatie van het Departement EWI staat in voor het geheel van (de afhandeling van) de aanbestedingsprocedure van de opdracht van de consultant. Dit omvat zowel het voortraject, de eigenlijke aanbestedingsprocedure als de opvolging van de uitvoering van de opdracht.

### 9.2 Beschikbaarheid van documenten

Volgende informatie zal ter beschikking worden gesteld aan de consultant, hetzij als bijlage bij het bestek, hetzij op de relevante website, hetzij elektronisch op te vragen bij het Departement EWI:

- Publieke documenten of ter beschikking gesteld voor het opstellen van de offerte
  - Het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid en de wijzigingen aan betreffend decreet<sup>96</sup>
  - Regeerakkoorden, beleidsnota's, beleidsbrieven en beleids- en begrotingstoelichtingen<sup>97</sup>
  - Convenant 2019-2023 tussen het Vlaamse Gewest en VITO
  - Beheersreglement 2021-2023
  - Relevante adviezen (VARIO, SERV, andere) betreffende onderwerpen gerelateerd aan VITO, de referentietaken, enz.
  - Vorige evaluaties van VITO en van het beheersreglement of andere relevante evaluatierapporten<sup>98</sup>
  - VARIO-studie over indicatoren voor wetenschap en innovatie
  - Visie 2050 en Vizier 2030
  - Transitieprioriteiten Duurzame Ontwikkeling<sup>99</sup>
  - VBH-rapportering
  
- Ter beschikking vanaf de plaatsing van de opdracht of later (cf. planning in sectie 7.2.5)
  - Het strategisch plan 2019-2023 van VITO
  - De jaarlijkse rapportering van VITO aan het Departement EWI of aan de minister
  - Rapportering van VITO in het kader van het beheersreglement en de uitvoering van de referentietaken
  - Relevante beslissingen van en nota's/mededelingen aan de Vlaamse Regering
  - De zelfevaluatie opgesteld door VITO

---

<sup>96</sup> Via de Vlaamse Codex: <https://codex.vlaanderen.be/Zoeken/Document.aspx?DID=1018085&param=inhoud>

<sup>97</sup> Via <https://www.vlaanderen.be/publicaties> of <http://www.vlaamsparlement.be>

<sup>98</sup> Via <https://www.ewi-vlaanderen.be/onze-opdracht/strategisch-beleid/beleidsevaluaties>

<sup>99</sup> Via <https://www.vlaanderen.be/uw-overheid/beleid/het-vlaamse-beleid-voor-duurzame-ontwikkeling/vlaamse-strategie-duurzame-ontwikkeling/transitieprioriteiten-duurzame-ontwikkeling>

- De toekomstvisie opgesteld door de beleidsmakers
- Evaluatie 2020 - deelluik individuele referentietaken

## 10 Gebruik en verspreiding van de resultaten van evaluaties

---

Conform de communicatiestrategie die het Departement EWI hanteert voor beleidsevaluaties<sup>100</sup>, wordt de eindrapportering van een evaluatie pas publiek van zodra het beslissingsproces over de toekomst van het evaluatievoorwerp is afgerond.

In de periode daarvoor is de eindrapportering nog vertrouwelijk en wordt het enkel ter beschikking gesteld aan de direct betrokken partijen, nl. de bevoegde minister(s), de leden van de stuurgroep(en) die de evaluatie heeft (hebben) begeleid en (vertegenwoordigers van) het evaluatievoorwerp.

Voor de eindrapportering finaal gevalideerd wordt (door de stuurgroep), krijgt het evaluatievoorwerp de mogelijkheid om het ontwerp van eindrapportering na te lezen met het oog op de verbetering van materiële fouten. Vastgestelde materiële fouten moeten altijd verbeterd worden en conclusies of aanbevelingen die erop gebaseerd waren, moeten overeenkomstig aangepast worden. Voor het nazicht met het oog op de verbetering van materiële fouten krijgt het evaluatievoorwerp een week tijd en de verwachte periode waarin dit nazicht moet uitgevoerd worden, wordt ruim op voorhand aan het evaluatievoorwerp meegedeeld, zodat deze werkzaamheden opgenomen kunnen worden in de eigen planning.

In principe kan het evaluatievoorwerp na de afronding van de evaluatieprocedure een beroep doen op de externe consultant om de evaluatie aan (vertegenwoordigers van) het evaluatievoorwerp toe te lichten, conform de hierboven omschreven communicatiestrategie. In het opdrachtbestek voor de aanbesteding van deze evaluatieopdrachten wordt hiervoor een specifieke optie voorzien.

In dit geval zal de verwachte eindrapportering minstens bestaan uit een eindrapportering per onderscheiden evaluatie met mogelijk een gemeenschappelijk/generiek luik dat in beide eindrapporteringen is opgenomen.

---

<sup>100</sup> Zie ook <https://www.ewi-vlaanderen.be/wat-doet-ewi/strategisch-beleid/beleidsevaluaties/wat-beleidsevaluatie>.

## 11 Bijlage 1

---

### Zelfevaluatie op te stellen door VITO in het kader van de evaluatie 2023 – richtlijn/leidraad

#### 11.1 Inleiding

De evaluatiepraktijk die het Departement EWI hanteert, voorziet standaard in het opstellen van een zelfevaluatie door “het voorwerp van de evaluatie”. Deze zelfevaluatie bestaat zowel uit een terugblik (ex-postluik van de zelfevaluatie) als een vooruitblik (ex-anteluik van de zelfevaluatie).

Deze evaluatiepraktijk is ook doorvertaald in de evaluatiebepalingen opgenomen in het lopende convenant (2019-2023) tussen het Vlaamse Gewest en VITO.

In het beheersreglement 2021-2023 betreffende de referentietaken zijn ook evaluatiebepalingen opgenomen, maar hier zijn geen bepalingen over een zelfevaluatie bij.

Aangezien beide uit te voeren evaluaties in dezelfde periode zijn gepland (eerste helft van 2023), zullen deze parallel en gelijktijdig worden uitgevoerd. De verwachte zelfevaluatie zal dan ook betrekking hebben op zowel het convenant als op het beheersreglement.

Aangezien de meeste (te evalueren) instellingen jaarlijks omstandig rapporteren, kan de zelfevaluatie in principe op een hoog aggregatieniveau uitgewerkt worden. Dit geldt ook voor VITO.

Om het opstellen van de zelfevaluatie te vergemakkelijken, hebben de evaluatiecel van het Departement EWI en de evaluatieverantwoordelijken bij het Departement Omgeving (OMG) gezamenlijk een richtlijn/leidraad opgesteld, die bestaat uit een lijst van thema's die ingevuld moeten worden.

De uiteindelijke bedoeling is om VITO toe te laten een ex-postreflectie t.a.v. de afgelopen periode (2018 t/m 2022/2023<sup>101</sup>) op te stellen en op basis hiervan ook een aantal krachtlijnen uit te zetten voor de toekomst (vooruitblik; vanaf 2024 en minstens tot en met 2028).

Bij het opstellen van de gevraagde zelfevaluatie, kan – waar mogelijk en nuttig – altijd verwezen worden naar al bestaande documenten of beschikbare gegevens (uit jaarverslagen, op de website, andere rapportering, enz.). Het is NIET de bedoeling dergelijke informatie te reproduceren.

#### 11.2 Context voor het opstellen van de zelfevaluatie

De eigenlijke evaluatie 2023 van VITO die in het plan van aanpak ter zake zal worden uiteengezet, omvat zowel een evaluatie zoals voorzien in het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid (hierna respectievelijk W&I-decreet en W&I-beleid genoemd) en in het lopende convenant (2019-2023) tussen het Vlaamse Gewest en VITO (m.a.w. de evaluatie van VITO als strategisch onderzoekscentrum (SOC)), als een evaluatie voorzien in het beheersreglement 2021-2023 betreffende de referentietaken.

De geplande evaluatie maakt een onderscheid tussen de rol van VITO als SOC en de rol van VITO als organisatie die referentietaken voor de overheid uitvoert<sup>102</sup> in het kader van het

---

<sup>101</sup> Voor VITO als SOC dient minstens deze periode te worden meegenomen. Voor de referentietaken betreft het in principe de periode 2021-2022, maar verder terugblikken is in deze context mogelijk aangewezen.

<sup>102</sup> En m.a.w. in dit verband als beleidsondersteuner voor de Vlaamse overheid optreedt.

beheersreglement, maar gaat breder dan dit aangezien het beheersreglement zelf ook voorwerp is van de evaluatie.

De geplande evaluatie wordt opgezet vanuit meerdere dimensies:

- Ex post en ex ante.
- Intern (vanuit het oogpunt van het evaluatievoorwerp zelf) en extern (vanuit het oogpunt van de doelgroepen/klanten en de belanghebbenden ervan).
- Op zich en vanuit het systeemperspectief. Dit laatste betekent onder meer rekening houdend met andere actoren/instrumenten (onder meer betreffende wetenschappelijk onderzoek) en dit op verschillende beleidsniveaus en hun doelstellingenkaders (in eerste instantie het Wetenschaps- en Innovatiebeleid (hierna genoemd het W&I-beleidskader) evenals het Omgevingsbeleid (hierna genoemd het OMG-beleidskader) en hun respectievelijke doelstellingen en vervolgens – waar relevant – van de opeenvolgende beleidskaders en hun doelstellingen waarin zowel het W&I-beleidskader als het OMG-beleidskader zijn ingebed)<sup>103</sup>.
- Regionaal, nationaal en internationaal.

De evaluatie van VITO als SOC omvat zowel een beoordeling van VITO zelf als van haar activiteiten. Bij de ex-postbeoordeling van VITO als onderzoeksinstelling ligt de nadruk op de strategie (planning en realisatie ten opzichte van het (geactualiseerd) strategisch plan 2019-2023), de werking en governance, en de organisatorische aspecten, terwijl bij de beoordeling van de activiteiten de nadruk eerder zal liggen op de behaalde resultaten, de impact, de kwaliteit van het geleverde werk, de interactie met stakeholders/doelgroepen/klanten/andere actoren, enz.

De evaluatie van het beheersreglement in het kader waarvan VITO instaat voor de uitvoering van een aantal referentietaken, gaat in op de resultaten, de impact en het beheer van referentietaken en houdt rekening met de recente evaluatie van 2020, met het afwegingskader referentietaken, enz. Hierin zijn aspecten zoals interactie met stakeholders/doelgroepen/klanten/andere actoren, enz. in het bijzonder van belang.

Beide rollen van VITO staan uiteraard niet geheel en al los van elkaar, aangezien een van de strategische doelstellingen in het convenant betrekking heeft op de uitvoering van de referentietaken.

Een belangrijk deel van de evaluatie is gericht op de toekomst en omvat onder meer een analyse en beoordeling van de toekomstplannen van VITO in relatie tot de toekomstplannen van de beleidsmakers en dit op verschillende beleidsniveaus (cf. systeemblik). Er wordt verwacht dat VITO in het ex-antelook van haar zelfevaluatie rekening houdt met de doelstellingenkaders op deze verschillende beleidsniveaus en aantoont hoe haar toekomstplannen erop inspelen en ertoe zullen bijdragen. Ook hier wordt een onderscheid gemaakt tussen VITO als SOC en de rol van VITO als organisatie die referentietaken voor de Vlaamse overheid uitvoert in het kader van het beheersreglement, al mag ook hier de relatie en de verbinding tussen beide rollen niet uit het oog verloren worden.

---

<sup>103</sup> Hiermee worden achtereenvolgens bedoeld: het EWI-beleidskader voor wat het W&I-beleid betreft, het Vlaamse beleid(skader), Vizier 20230, Visie 2050, federaal beleidskader (indien van toepassing), EU-kader en beleid en internationaal beleidskader.



### **11.3 Richtlijn/leidraad voor het opstellen van de zelfevaluatie**

Om de verwachte zelfevaluatie op te stellen, kan VITO uitgaan van onderstaande richtlijn/leidraad die is onderverdeeld in een aantal thema's. Deze thema's worden (soms) aangevuld met een aantal vragen die illustratief zijn ten aanzien van het thema in kwestie. Het is niet de bedoeling dat de opgestelde zelfevaluatie deze vragen afzonderlijk beantwoordt, maar wel om op basis van het beschreven thema en de (eventueel) onderliggende vragen in de finale documenten voldoende elementen aan te reiken om elk thema te onderbouwen en in te vullen.

Bij het uitwerken van de zelfevaluatie wordt verwacht dat alle thema's behandeld worden. Ten behoeve van het panel van internationale experts, dient de zelfevaluatie in het Engels opgesteld te worden.

Verder wordt verwacht dat bij de uitwerking van de zelfevaluatie ook een duidelijk onderscheid gemaakt wordt tussen enerzijds VITO als SOC en anderzijds VITO als beleidsondersteunende organisatie door uitvoering van referentietaken voor de Vlaamse overheid.

#### ***11.3.1 Inhoud van het ex-postluik van de zelfevaluatie (periode 2018/2019-2022/2023)***

##### ***11.3.1.1 Vorige evaluatie(s)***

In dit deel van de zelfevaluatie wordt een reflectie verwacht op zowel de vorige evaluatie 2017-2018 van VITO als onderzoeksinstantie als op de evaluatie van 2020 – en dit zoals gevraagd door de Vlaamse Regering<sup>104</sup> - van de referentietaken die gedefinieerd waren binnen het beheersreglement 2019-2020, hoe al of niet rekening werd gehouden met de conclusies en aanbevelingen hieruit en waarom (niet) en wat daaruit telkens werd geleerd en geïmplementeerd en waarom (niet).

Bijzondere aandacht dient hierbij te gaan naar de impact van de integratie van bepaalde structuren in de VITO-organisatiestructuur, zoals VLAKWA (2016) en iCleanTech Vlaanderen (2018) op de implementatie van de aanbevelingen van de uitgevoerde evaluaties én in relatie tot de evolutie van de werking, aansturing en governance in vergelijking met de voorgaande periode (2012-2017/2018).

De conclusies en aanbevelingen uit beide evaluaties kunnen eventueel hernomen worden en telkens kan aangeduid worden welke bruikbaar waren, welke niet en waarom (niet). Voor wat betreft de integratie en inkanteling van organisaties in VITO, kan bekeken worden welke gevolgen deze hadden op de werking, aansturing en governance voor de periode van het lopende convenant.

Ook kan aangegeven worden of er in relatie tot het voorgaande bepaalde aandachtspunten/verbeterpunten kunnen worden opgenoemd en zo ja, welke en waarom.

Indien nuttig en relevant mag dit deel van de zelfevaluatie ook verwerkt worden in de andere thema's. In ieder geval dient in onderstaande thema's ook telkens de evolutie ten opzichte van de vorige evaluatie(s) te worden geschetst en verwerkt.

##### ***11.3.1.2 Beleidsplanning en -realisatie/rol, positie en meerwaarde***

In dit onderdeel wordt in eerste instantie een korte toelichting verwacht bij het eigen beleid (2018<sup>105</sup>-2022/2023) en hoe dit is/was ingebed/afgestemd op de beleidsdoelstellingen en dit zowel in de Vlaamse als de ruimere (internationale) context en hoe dit beleid ten uitvoer werd gebracht.

<sup>104</sup> Bij de goedkeuring van het beheersreglement 2019-2020.

<sup>105</sup> Met andere woorden vanaf het laatste jaar van het vorige convenant tussen het Vlaamse Gewest en VITO.

Specifieke aandacht dient hierbij in eerste instantie te gaan naar de beleidsdoelstellingen van de beleidsdomeinen EWI (voor VITO als SOC) en Omgeving (voor wat betreft de uitvoering van de referentietaken, zijnde de rol van VITO als beleidsondersteuner ter zake).

Bij de toelichting over het eigen beleid/de eigen strategie dient bijzondere aandacht te worden besteed aan zowel de onderscheiden onderzoeksdomeinen als aan de strategische doelstellingen opgenomen in het lopende convenant en aan de plannen/strategieën die VITO tegen 1 juli 2020 conform de bepalingen van het convenant diende op te stellen. Het betreft meer bepaald:

- Een plan van aanpak over de volledige integratie van de VLAKWA-activiteiten met het oog op een betere aansluiting op de VITO-activiteiten;
- Volgens de bepalingen van artikel 8 van het VITO-convenant 2019-2023: een plan van aanpak/strategisch plan voor de verdere oriëntering van de onderzoeksdomeinen “Duurzaam landgebruik” en “Duurzame gezondheid”;
- Het expliciteren van de governance van grote projecten en demonstratoren in een apart strategisch plan dat goedgekeurd zal worden door de raad van bestuur van VITO;
- Uitwerken van een onderbouwde internationaliseringstrategie.

Bovenstaande elementen werden door VITO opgeleverd in een geactualiseerd strategisch plan 2019-2023 van juni 2020.

Verder:

- Een (wetenschaps)communicatieplan;
- Onder artikel 9 “Good governance”: onder meer (niet exhaustief):
  - Een evaluatiekader voor de evaluatie van de gedelegeerd bestuurder en het management
  - Andere ...

Aanvullend en in relatie tot de rol van VITO als uitvoerder van de referentietaken, dient ook aandacht te worden besteed aan de in kaart gebrachte kostenstructuur voor de referentietaken (cf. overheaddiscussie).

Andere aandachtspunten genoemd in het convenant zijn onder meer het voeren van een coherent HRM- en diversiteitsbeleid, een maximaal toegangsbeleid tot infrastructuur, verplichtingen met betrekking tot open data (o.m. onder de vorm van participatie in FRIS), enz. Verwacht wordt dat op deze elementen wordt ingegaan, evenals op de rol en bijdrage van zowel de strategische adviesraad als de valorisatieraad aan respectievelijk de wetenschappelijke en de valorisatiestrategie en de eventuele wisselwerking tussen beide, met het oog op het optimaliseren van de werking, de resultaten en de impact en hoe VITO met de adviezen van deze raden is omgegaan en/of heeft geïmplementeerd.

Verder wordt een toelichting verwacht bij de manier waarop het eigen beleid al of niet werd bijgesteld in het licht van – en dit telkens zowel regionaal, nationaal als internationaal en waar van toepassing – de evoluerende beleidscontext en/of onderzoekscontext en/of valorisatiecontext<sup>106</sup>. Zo werden bv. in de loop van de convenantperiode vier addenda toegevoegd aan het convenant. Vanuit het W&I-beleid werd aan VITO de bijkomende opdracht WaterKlimaatHub toegekend (cf. addendum 2). Deze opdracht heeft rechtstreeks betrekking op de

---

<sup>106</sup> Maar ook in relatie tot de projecten/initiatieven waaraan VITO deelneemt, zoals EnergyVille, VLOCA, internet of Water, enz.

rol van VITO als SOC. Verder werden er door het beleidsdomein Omgeving een aantal specifieke beleidsondersteunende opdrachten toegekend, met name de specifieke opdracht “Vlaanderen Waterproof” (via addendum 1) en twee specifieke opdrachten (via addenda 3 en 4) die betrekking hebben op de organisatie van de oproep internationale klimaatfinanciering. Voor wat betreft de rol van VITO als uitvoerder van de referentietaken, dient rekening gehouden te worden met de evaluatie 2020 van het beheersreglement 2019-2020 en de hierbij horende referentietaken en als gevolg hiervan de totstandkoming van het beheersreglement 2021-2023. Specifiek aandachtspunt hierbij is de afbakening en positie van het instrument referentietaken binnen de werking van VITO.

Bijzondere aandacht in de zelfevaluatie (van VITO als SOC en van VITO als uitvoerder van referentietaken/beleidsondersteuner Vlaamse overheid) dient ook te gaan naar de bijdragen die VITO heeft geleverd aan de realisatie van de (evoluerende) beleidsdoelstellingen (Vlaams/ruimer), maar ook naar de mate waarin en de wijze waarop de eigen beleidsdoelstellingen werden gerealiseerd of verwacht mag worden dat deze gerealiseerd zullen worden tegen het eind van 2023 en eventueel waarom (niet). Wat de referentietaken betreft, dient hierbij ook rekening gehouden te worden met (actuele) maatschappelijke/politieke ontwikkelingen die determinerend waren voor de formulering van referentietaken (cf. PFAS, PAS) en de bijdragen die VITO hieraan heeft geleverd en nog zal leveren.

Specifieke aandacht dient te worden besteed aan de middelen die VITO kan inzetten voor de realisatie van haar beleidsdoelstellingen, en dit in termen van zowel eigen middelen, middelen afkomstig van de Vlaamse overheid (basissubsidie en andere middelen (o.m. de middelen voor de uitvoering van de referentietaken)) en middelen uit andere bronnen. Wat de middelen uit andere bronnen betreft, dient een onderscheid gemaakt te worden tussen inkomsten van strategisch basisonderzoek, inkomsten van privaat contractonderzoek en inkomsten van publiek contractonderzoek. Geef hierbij ook een toelichting over de aanwending van de Vlaamse middelen en de andere middelen en dit bv. op basis van elementen als strategische keuzes, enz. De uitdagingen en mogelijkheden in relatie tot het Flanders Future Tech Fund (FFTF) kunnen hierbij ook aan bod komen, maar ook het hefboomeffect dat de Vlaamse middelen eventueel betekenen ten opzichte van het verwerven van andere middelen.

Wat betreft de rol, positie en meerwaarde van VITO binnen de evoluerende beleidscontext, dient een toelichting te worden gegeven bij de eventueel geëvolueerde rol, positie en meerwaarde van VITO in het algemeen en de manier waarop VITO die evoluerende rol heeft geoperationaliseerd in het bijzonder. Zowel de samenwerking en/of afstemming met als de complementariteit t.a.v. andere actoren, in het bijzonder met de beleidsactoren (Vlaams/ruimer), met de andere SOC's (intersoc-werking), met de academische wereld, met bedrijven (zowel kmo's als grote ondernemingen en afzonderlijk te behandelen), met de speerpuntclusters, enz. dienen hier te worden toegelicht. Aandachtspunten hierbij zijn de relaties met en de acties t.a.v. de doelgroepen/klanten, de relaties met stakeholders (afstemming, synergie, complementariteit) en in het bijzonder met de Vlaamse beleidsactoren.

Op een hoger aggregatieniveau dienen ook de rol, positie en meerwaarde van VITO in de Europese en internationale beleidscontext te worden toegelicht en geduid, waarbij bovenstaande aspecten/elementen – en dit waar nuttig en relevant – aan bod moeten komen.

Specifieke aandachtspunten overal in dit onderdeel zijn zowel de integratie van bepaalde structuren in de VITO-organisatie (VLAKWA, iCleanTech) als de toekenning van extra (beleidsondersteunende) opdrachten aan VITO (cf. addenda aan het convenant) en de (eventuele)

impact hiervan op de aspecten die in dit onderdeel zijn opgenomen (bv. wat betreft de beleidsvoering, rol, positie en meerwaarde).

Dit onderdeel wordt bij voorkeur ook uitgewerkt vanuit zowel een intern als een extern perspectief en zowel op zichzelf als vanuit een systeem perspectief. Hierbij wordt in eerste instantie uitgegaan van het Vlaamse W&I-(beleids)systeem (en het EWI-beleidssysteem), voor wat betreft de zelfevaluatie van VITO als SOC en van het OMG-beleidskader- of systeem, voor wat betreft de zelfevaluatie van VITO als uitvoerder referentietaken/beleidsondersteuner ter zake, vervolgens van het globale Vlaamse beleid (huidig, Visie 2050 en Vizier 2030) en nog ruimer (EU, globaal) en dit specifiek voor wat betreft de daar gedefinieerde doelstellingenkaders.

Een specifiek aandachtspunt in dit luik betreft de interactie van de verschillende rollen van VITO en vraagt een apart hoofdstuk in dit luik: met name de verschillende rollen van VITO, nl. als onderzoekscentrum (SOC), als dienstverlener (o.m. t.a.v. de Vlaamse overheid met het oog op de uitvoering van de referentietaken en andere specifieke opdrachten) en als partner (bv. voor bedrijven waarbij een onderscheid gemaakt moet worden tussen kmo's en grote bedrijven) en de wijze waarop VITO erin slaagt deze rollen te combineren met het oog op de optimale uitvoering van de verschillende opdrachten, het vermijden van conflicten tussen de verschillende rollen, het garanderen van een marktconforme werking, enz. De wijze waarop met deze verschillende rollen rekening werd gehouden bij het ontwikkelen van (het geheel van) de (geactualiseerde) strategie voor de periode 2018/2019-2023 en bij de operationalisering ervan (i.e. de ontwikkelde activiteiten) dient hierbij ook aan bod te komen.

#### *11.3.1.3 Werking, governance en aansturing/Resultaten, prestaties en impact*

Dit onderdeel heeft in eerste instantie betrekking op de werking, governance en aansturing van VITO en dit zowel vanuit een intern als een extern perspectief. Het interne perspectief heeft in hoofdzaak betrekking op de interne werking, governance en aansturing, met bijzondere aandacht voor de impact hierop ten gevolge van de integratie van bepaalde structuren in de VITO-organisatie (VLAKWA, iCleanTech) als voor de toekenning van extra (beleidsondersteunende) opdrachten aan VITO, Voor wat betreft VITO als uitvoerder van de referentietaken voor de overheid heeft dit in hoofdzaak betrekking op het beheersreglement 2021-2023 en de referentietaken, al kan ook het beheersreglement 2019-2020 hierbij in overweging worden genomen. De wijze waarop de interne organisatie eventueel diende te worden aangepast, hoe de diverse bestuurs- en adviesorganen functioneren en bijdragen aan de werking, hoe de integratie van de onderzoeks- en valorisatie-activiteiten gebeurde, hoe en in welke mate de strategische en de operationele doelstellingen en de KPI's en hun streefwaarden uit het convenant (al of niet) werden doorvertaald naar de werkvloer en in de governance, enz. zijn aspecten die in dit luik ook aan bod dienen te komen. In relatie tot het addendum "WaterKlimaatHub" aan het convenant dient ook aandacht besteed te worden aan de relatie en samenwerking met andere water-actoren, zoals VLAKWA, en met de specifieke beleidsplannen wat water betreft, zoals de Blue Deal, de O&I-agenda Water.

Vanuit een extern perspectief en dit in eerste instantie ten aanzien van de Vlaamse overheid als subsidieverstrekker, is de werking, governance en aansturing van VITO geregeld op basis van het W&I-decreet, het convenant 2019-2023 en de beleidsplanning van VITO voor diezelfde periode. Voor wat betreft VITO als uitvoerder referentietaken/beleidsondersteunende organisatie voor de Vlaamse overheid, zijn deze ook gerelateerd aan het beheersreglement en de referentietaken die hierin zijn gedefinieerd. Voor wat de rol van VITO als SOC betreft, vertaalt zich dat in strategische

en operationele doelstellingen en in een set van KPI's die samen met een financiële beoordeling gebruikt worden voor de (jaarlijkse) opvolging van VITO vanuit het oogpunt van (het W&I-decreet en) het convenant.

Voor wat de rol van VITO als beleidsondersteunende organisatie betreft, wordt uiteraard de verbinding gemaakt met de referentietaken maar ook met de andere beleidsondersteunende opdrachten die via addenda aan het huidige VITO-convenant werden toegevoegd (addenda 1, 3 en 4). De referentietaken worden verder gedefinieerd in het beheersreglement<sup>107</sup>. Vanuit beide perspectieven wordt verwacht dat VITO de genoemde regelgeving bekijkt en reflecteert over de externe opvolging over de afgelopen periode en dit voor wat betreft alle opdrachten/taken. Specifiek kan VITO dit vanuit de KPI's en de neergezette resultaten analyseren en beoordelen.

In dit onderdeel dienen ook de belangrijkste resultaten en de impact die VITO in de beschouwde periode heeft gerealiseerd (bv. op wetenschappelijk, technologisch, economisch (cf. valorisatie), maatschappelijk vlak en/of in termen van (beleids)agendabepaling) te worden toegelicht. Hierbij is het niet de bedoeling om in te gaan op de meer kwantitatieve resultaten (bv. de resultaten behaald op de KPI's), maar eerder op de kwalitatieve realisaties en impact.

Voor wat betreft VITO als SOC, wordt een overzicht verwacht van en een toelichting over de resultaten (bv. in termen van wetenschappelijke doorbraken, valorisatie, beleidsmatige, internationale, economische (waaronder valorisatie) en maatschappelijke impact) die de investeringen van de Vlaamse overheid in VITO hebben opgeleverd en dit zowel voor VITO zelf als ruimer bekeken<sup>108</sup> in de periode vanaf 2012<sup>109</sup>. Een vergelijkbaar overzicht en toelichting worden verwacht voor de middelen die VITO verkregen heeft uit andere bronnen. Tevens is het de bedoeling dat VITO aangeeft of er een hefboomeffect (bv. t.o.v. het werven van externe fondsen – cf. supra) en of er meer samenwerking op het terrein merkbaar is.

Specifieke aandacht dient in dit verband ook te gaan naar de gevolgen van de integratie van bepaalde structuren in de VITO-organisatie (VLAKWA, iCleanTech), en van de (bijkomende) SOC-opdracht “WaterKlimaatHub”, alsook de bijkomende (beleidsondersteunende) opdrachten (addenda 1, 3 en 4 aan het convenant).

Voor wat betreft de rol van VITO als uitvoerder referentietaken/beleidsondersteunende organisatie dient er aandacht te zijn voor de tevredenheid van de overheid over de invulling van de referentietaken.

Verder dient ook aandacht te worden besteed aan de prestaties en resultaten die met betrekking tot wetenschapscommunicatie in het algemeen en STEM in het bijzonder werden neergezet en dit onder meer uitgaande van de strategie die ter zake werd ontwikkeld en de meerwaarde die in dat verband (al dan niet) werd gerealiseerd.

Andere aandachtspunten betreffen de verplichtingen die VITO heeft t.a.v. FRIS, het gebruik van de eigen onderzoeksinfrastructuur (zowel door interne als externe gebruikers, met wat het laatste betreft met bijzonder aandacht voor het eventuele gebruik door bedrijven) en wat de eventuele resultaten, impact, meerwaarde, enz. op die vlakken zijn.

---

<sup>107</sup> In de periode 2019-2023 zijn twee beheersreglementen van toepassing, nl. een beheersreglement 2019-2021 en een beheersreglement 2021-2023.

<sup>108</sup> Bv. voor de Vlaamse economie, m.a.w. in het eerste geval worden eerder de directe effecten t.a.v. de SOC zelf bedoeld en in het tweede geval de meer indirecte effecten.

<sup>109</sup> Met andere woorden minstens vanaf de start van het vorige convenant.

Ook dient te worden gereflecteerd over de bekomen resultaten, prestaties en impact vanuit een systeemperspectief en meer bepaald tot welke beleidskaders- en hun doelstellingen VITO heeft bijgedragen. Voor wat betreft VITO als SOC wordt in eerste instantie uitgegaan van het Vlaamse W&I-(beleids)systeem (en het EWI-beleidssysteem) en voor wat betreft VITO als uitvoerder referentietaken/beleidsondersteunende organisatie wordt in eerste instantie uitgegaan van het OMG-beleidskader- of systeem, vervolgens van het globale Vlaamse beleid (huidig, Visie 2050 en Vizier 2030) en nog ruimer (EU, globaal) en dit specifiek voor wat betreft de daar gedefinieerde doelstellingenkaders en uiteraard de relevantie van die kaders in relatie tot de rol van VITO als SOC of als uitvoerder referentietaken/beleidsondersteunende organisatie.

Tot slot wordt verwacht dat VITO aangeeft welke prestaties de sterkste/zwakste waren in de afgelopen periode en waarom en welke impact als sterkst/zwakst kan worden beschouwd en waarom. Het is de bedoeling dat de prestaties ruimer bekeken worden dan enkel in relatie tot de KPI's (voor wat betreft VITO als SOC).

#### *11.3.1.4 SWOT-analyse*

Uitgaande van het voorgaande wordt verwacht dat VITO, ook weer voor enerzijds VITO als SOC en anderzijds VITO als uitvoerder referentietaken/beleidsondersteunende organisatie voor de Vlaamse overheid, een SWOT-analyse opstelt die vervolgens kan aangewend worden bij het uitwerken van een strategisch plan/beleidsplan voor de komende periode (2024-2028). Voor wat betreft VITO als uitvoerder referentietaken/beleidsondersteunende organisatie dient VITO hierbij aan te geven hoe zij zich wil positioneren in de beleidsondersteunende agenda van de Vlaamse overheid.

Bij het opstellen van de verwachte SWOT(-analyse) kunnen volgende vragen als richtinggevend worden beschouwd.

- 1) Wat zijn volgens VITO de sterke/zwakke punten van zowel VITO, haar werking als haar activiteiten en waarom? Hoe kunnen volgens VITO de sterke punten benut worden en de zwakke punten weggewerkt worden?
- 2) Welke aandachtspunten zijn er en welke verbeterpunten stelt VITO voor t.a.v. de huidige regelgeving (i.h.b. W&I-decreet, convenant 2019-2023, beheersreglement, andere regelgeving, enz.) in relatie tot haar werking en waarom? Wat is het oordeel van VITO over de praktische modaliteiten van de regelgeving (bv. in termen van planning, bijsturing, administratieve opvolging, rapportering, praktische toepassing ervan, enz.)?
- 3) Welke conclusies trekt VITO met betrekking tot de voorbije periode voor wat betreft de werking van VITO zelf en de ontplooiende activiteiten?
- 4) Welke opportuniteiten/uitdagingen stellen er zich volgens VITO wat betreft (de uitwerking/ontwikkeling van) haar beleid en werking, de activiteiten hierin en het (eventueel) ingezette instrumentarium en waarom?
- 5) Andere suggesties/opmerkingen/aanvullingen betreffende de voorbije periode?

#### *11.3.2 Inhoud van het ex-antelook van de zelfevaluatie (periode 2024-2028)*

Op basis van het ex-postgedeelte van de zelfevaluatie en rekening houdend met de huidige beleidscontext (zowel regionaal, nationaal als internationaal) en regelgeving enerzijds en de te verwachten evoluties in de beleidscontext anderzijds, is het de bedoeling dat VITO (een ontwerp van) strategisch plan/beleidsplan opstelt voor de periode 2024-2028. Opnieuw wordt hierbij een duidelijk onderscheid gemaakt tussen VITO als SOC en VITO als uitvoerder

referentietaken/beleidsondersteunende organisatie voor de Vlaamse overheid, waarbij voor elke rolde verbinding gemaakt wordt met de daarvoor relevante beleidskaders en –doelstellingen (cf. infra).

Het (ontwerp van) strategisch plan/beleidsplan voor de periode 2024-2028 bevat minstens een missie, strategische doelstellingen<sup>110</sup>, afstemming op beleidsdoelstellingen en regelgeving (EWI en OMG, Vlaams, nationaal, internationaal en waar van toepassing), operationele doelstellingen (activiteiten), een voorstel voor een set van KPI's (kwantitatief en kwalitatief en inclusief streefwaarden<sup>111</sup>), af te sluiten of bestaande samenwerkingsverbanden (o.a. met andere actoren in het veld), afstemming en synergie met andere actoren (in het bijzonder met de voogdijoverheid/-heden), en dit telkens met een verantwoording van de voorgestelde keuzes. Het voorstel houdt verder ook expliciet rekening met de systeemdimensie en haakt daarom in op de doelstellingenkaders waarin deze systemen zijn ingebed. Meer bepaald wordt hierbij onder meer verwacht dat VITO aangeeft aan welke beleidskaders- en hun doelstellingen zij in de periode 2024-2028 denkt te kunnen bijgedragen. Hierbij wordt in eerste instantie uitgegaan van het Vlaamse W&I-(beleids)systeem (en het EWI-beleidssysteem) en van het OMG-beleidskader- of systeem, vervolgens van het globale Vlaamse beleid (huidig, Visie 2050 en Vizier 2030) en nog ruimer (EU<sup>112</sup>, globaal) en dit specifiek voor wat betreft de daar gedefinieerde doelstellingenkaders.

Bijzondere aandacht dient ook te worden besteed aan open science, aan (het gebruik van) de onderzoeksinfrastructuur (o.m. door derden), aan wetenschapscommunicatie in het algemeen en STEM in het bijzonder, enz.

Verder kan worden ingegaan op de eventuele nieuwe inhoudelijke waarde die VITO wil bieden aan haar huidige partners en erin zal slagen om bijkomende partners te overtuigen van haar onderzoeks- en valorisatieaanbod, en op de mate waarin VITO zal proberen om voldoende groei te realiseren binnen de onderscheiden onderzoeksdomeinen en in relatie tot de referentietaken. In essentie moet VITO voor de toekomst een duidelijke onderscheidende factor/eigenschap (“differentiator”) identificeren als onderzoekscentrum, om het verschil te kunnen maken op zowel lokaal als internationaal vlak en om, samen met andere actoren binnen het bedrijfsleven en het onderzoekskader, Vlaanderen prominenter op de kaart te zetten met betrekking tot de onderscheiden onderzoeksdomeinen en eventueel de referentietaken en dit onder meer binnen Europa, maar eventueel ook ruimer.

Verder gaat het (ontwerp van) strategisch plan/beleidsplan uit van de SWOT(-analyse) die werd opgesteld op basis van het ex-postluik van de zelfevaluatie en geeft het aan hoe de zwakke/sterke punten in de toekomst kunnen worden weggewerkt/benut. Tevens gaat het uit van de geïdentificeerde opportuniteiten en uitdagingen en geeft het aan hoe deze in de toekomst maximaal kunnen worden benut/omzeild met het oog op een maximale meerwaarde en dit zowel voor VITO zelf als voor de (Vlaamse en ruimere) beleidsvoering. In het bijzonder dienen hierbij zowel de regionale beleidscontext en -ontwikkelingen als de internationale beleidscontext en -ontwikkelingen in overweging te worden genomen, evenals het systeemperspectief (cf. supra).

---

<sup>110</sup> Met hierin behalve de onderzoekstrategie, minstens ook aandacht voor strategieën op het vlak van valorisatie, internationalisering, wetenschapscommunicatie, de referentietaken.

<sup>111</sup> Mogelijke inspiratiebron: Knowledge Transfer Metrics, EU JRC, 2020.

<sup>112</sup> Met bijzondere aandacht voor de nieuwe richtlijnen rond kennisvalorisatie die de EC recent heeft voorgesteld (Cf. sectie 3.2.3.7).

Een specifiek aandachtspunt in dit luik betreft ook de verschillende rollen van VITO heeft, nl. als onderzoekscentrum (SOC), als dienstverlener (o.m. t.a.v. de Vlaamse overheid met het oog op de uitvoering van de referentietaken) en als partner (bv. voor bedrijven waarbij een onderscheid gemaakt moet worden tussen kmo's en grote bedrijven) en de wijze waarop VITO denkt om in de komende periode deze rollen te zullen combineren met het oog op de optimale uitvoering van de verschillende opdrachten, het vermijden van conflicten tussen de verschillende rollen, het garanderen van een marktconform werking, enz. De wijze waarop met deze verschillende rollen rekening zal worden gehouden bij het ontwikkelen van (het geheel van) de strategie voor de periode 2024-2028 en bij de operationalisering ervan (i.e. de ontwikkelde activiteiten) dient hierbij ook aan bod te komen.

Het (ontwerp van) strategisch plan/beleidsplan bevat naast bovenstaande elementen ook suggesties tot vereenvoudiging/aanpassingen van de regelgeving, de rapportering en opvolging, governance en aansturing, enz. Er wordt met andere woorden verwacht dat VITO ook aanbevelingen formuleert t.a.v. de overheid betreffende een model voor (externe) aansturing (bv. op basis van een buitenlands model waar VITO zich aan wil/kan spiegelen), t.a.v. het W&I-beleid (en het EWI-beleid) in het algemeen en het instrumentarium gericht op onderzoek in het bijzonder, maar ook wat betreft het omgevingsbeleid. Hierbij dient ook de Europese en internationale context in overweging te worden genomen.

Het (ontwerp van) strategisch plan/beleidsplan 2024-2028 dient minstens rekening te houden met een minimaal scenario (i.e. ongewijzigd beleid, wat overeenkomt met de bestending van de huidige financiële inbreng in termen van de toegekende subsidies) wat betreft verwachte inkomsten en overeenstemmende bestedingen.