



DEPARTEMENT
ECONOMIE
WETENSCHAP &
INNOVATIE

PLAN VAN AANPAK

Evaluatie Flanders Make, 2022

27 oktober 2021
Evaluatiecel,
Afdeling Strategie en Coördinatie

Inhoudstafel

1 Inleiding.....	4
1.1 Flanders Make.....	4
1.2 Strategisch onderzoekscentrum – SOC.....	4
1.2.1 W&I-decreet.....	4
1.2.2 Convenant.....	5
1.3 Evaluatie.....	5
2 Aanleiding voor en bepalingen m.b.t. de evaluatie.....	6
2.1 Aanleiding.....	6
2.2 Evaluatiebepalingen.....	6
3 Beleidscontext.....	8
3.1 Historiek.....	8
3.2 Convenant 2018-2022.....	9
3.2.1 Uitgangspositie in 2018.....	9
3.2.2 Doelstellingen 2018-2022.....	9
3.2.3 Actuele structuur.....	10
3.3 Ontwikkelingen in de beleidscontext.....	11
3.3.1 Regeerakkoord en beleidsnota 2019-2024.....	11
3.3.2 Beleids- en begrotingstoelichting 2021.....	13
4 Doelstellingen en beoogde resultaten.....	14
4.1 Uitgangspunten voor de evaluatie.....	14
4.2 Doelstellingen van de evaluatie.....	14
4.3 Beoogde resultaten.....	14
5 Kijrtlijnen en draagwijdte van de evaluatie.....	17
5.1 Inhoudelijk.....	17
5.2 Tijds kader.....	17
5.3 Input van het voorwerp van de evaluatie.....	17
6 Evaluatielijken.....	18
6.1 Ex-postluik.....	18
6.1.1 Beleidsplanning en -realisatie.....	18
6.1.2 Werking en governance.....	19
6.1.3 Prestaties en Impact.....	19
6.2 Ex-anteluik.....	20
6.3 Conclusies en aanbevelingen.....	22
7 Evaluatieonderdelen, -methodologieën en procedure.....	23
7.1 Onderdelen van de evaluatie en methodologieën.....	23
7.2 Procedure.....	23
7.2.1 Bronnen.....	23
7.2.2 Evaluatoren.....	23
7.2.3 Verloop.....	25
7.2.4 Nazorg.....	25
7.3 Planning.....	26
8 Informeren van en afstemming met het evaluatievoorwerp.....	27
9 Elementen m.b.t. de inzet van een externe consultant.....	28
9.1 Algemeen.....	28
9.2 Beschikbaarheid van documenten.....	28
10 Communicatiebeleid.....	29

Bijlage 1	Richtlijn/leidraad voor de zelfevaluatie.....	30
	Inleiding.....	30
	Ex-postluik van de zelfevaluatie.....	30
	Terugblik op conclusies en aanbevelingen van de vorige evaluatie.....	30
	Beleidsplanning en -realisatie/rol, positie en meerwaarde.....	31
	Werking, governance en aansturing.....	31
	Resultaten, prestaties en impact.....	31
	SWOT-analyse.....	32
	Ex-anteluik van de zelfevaluatie.....	32

1 Inleiding

1.1 Flanders Make

Zoals in hun eigen woorden omschreven wil Flanders Make¹, als strategisch onderzoekscentrum voor de maakindustrie, open innovatie stimuleren via hoogkwalitatief onderzoek. Bedrijven kunnen met Flanders Make samenwerken rond innovatie op maat en gebruik maken van een uitgebreid aanbod aan test- en validatie-infrastructuur voor hun producten en productie. Flanders Make wil zo bijdragen tot de technologische ontwikkeling van voertuigen, machines en fabrieken van de toekomst en ondernemingen helpen om beter en sneller te innoveren. Binnen de unieke community die Flanders Make biedt, werken meer dan 700 onderzoekers in vestigingen over heel Vlaanderen, samen aan een gemeenschappelijke industriële onderzoeksagenda.

1.2 Strategisch onderzoekscentrum – SOC

De financiering van Flanders Make door de Vlaamse overheid vindt haar grondslag in het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en de financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid (hierna W&I-decreet genoemd). De bepalingen m.b.t. Flanders Make van dit decreet zijn vermeld onder hoofdstuk I, Strategische onderzoekscentra van titel III, Overige partners. Naast Flanders Make worden ook VITO², VIB³ en imec⁴ als strategische onderzoekscentra vermeld.

1.2.1 W&I-decreet

Flanders Make wordt onder artikel 29 2° van het W&I-decreet vermeld als een strategisch onderzoekscentrum (SOC), waaraan de Vlaamse Regering – volgens datzelfde artikel – gemachtigd is om, onder de voorwaarden van het decreet – deel te nemen.

Flanders Make wordt hierbij omschreven als:

De vereniging zonder winstoogmerk Flanders Make, ontstaan door integrale statutenwijziging op de buitengewone algemene vergadering van Flanders Mechatronics Technology Centre vzw van 8 mei 2014, waarvan het maatschappelijk doel is gericht op de langetermijnversterking van de internationale competitiviteitspositie van de Vlaamse maakindustrie door het uitvoeren van industriegedreven, precompetitief, excellent, strategisch en toegepast onderzoek met het oog op valorisatie, in de domeinen mechatronica, productontwikkelingsmethodes en geavanceerde productietechnologieën.

Voorts stelt het W&I-decreet in art. 30 dat een strategisch onderzoekscentrum aan volgende vereisten dient te voldoen:

- 1° het gevoerde strategische 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 strategisch 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.*

¹ Zie ook www.flandersmake.be

² Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek, zie ook www.vito.be

³ Het Vlaams Instituut voor Biotechnologie, zie ook www.vib.be

⁴ Interuniversitair Micro-Elektronica Centrum vzw, zie ook www.imec.be

Ter verduidelijking, "Strategisch basisonderzoek" wordt in art. 2 10° van het W&I-decreet 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.

Wat de concretisering van deze deelname van de Vlaamse Regering aan een SOC betreft, stipuleert het W&I-decreet in art. 33 het volgende:

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 34 [sic]⁵, 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.*

1.2.2 Convenant

Naast het decreet omvat het convenant meer concrete bepalingen en afspraken. Op 22 december 2017 keurde de Vlaamse Regering het convenant goed voor een periode die loopt van 1 januari 2018 t.e.m. 31 december 2022. De voorbereidingen en de onderhandeling voor dit convenant bouwden voort op de conclusies en de aanbevelingen van de evaluatie in 2017 van Flanders Make over de voorgaande convenantsperiode 2014-2017.

1.3 Evaluatie

Zowel het W&I-decreet als het convenant met Flanders Make houden ook bepalingen in m.b.t. de evaluatie van het strategisch onderzoekscentrum. Luik 2 van dit plan van aanpak gaat verder in op deze evaluatiebepalingen.

Samengevat kan in elk geval meegegeven worden dat deze evaluatie door het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (hierna EWI of het departement genoemd) georganiseerd wordt en afgerond moet zijn op 30 juni 2022.

Het voorliggend plan van aanpak concretiseert de evaluatie van Flanders Make.

⁵ Deze decreetbepaling verwijst verkeerdelijk naar art. 34 terwijl dit om art. 32 dient te gaan.

2 Aanleiding voor en bepalingen m.b.t. de evaluatie

2.1 Aanleiding

Het W&I-decreet stipuleert in art. 35 dat de Vlaamse Regering erop dient toe te zien dat de algemene werking van een strategisch onderzoekscentrum 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 immers conform ditzelfde artikel onder meer bepaald door de resultaten van deze evaluatie.

Deze decreetsbepaling wordt vervolgens in het convenant als volgt hernomen en aangevuld:

Art. 18 §1. De algemene werking van Flanders Make wordt voor het verstrijken van dit convenant geëvalueerd aan de hand van de SD's, OD's en KPI's die in dit convenant vooropgesteld zijn, en eventueel op basis van andere vooropgestelde doelstellingen waarover jaarlijks gerapporteerd is.

*Art. 19. Uiterlijk zes maanden voor het einde van dit convenant worden de onderhandelingen over een nieuw convenant opgestart, waarbij de resultaten van de evaluatie als vertrekbasis worden genomen.
(...)*

De aanleiding voor de evaluatie is dus ingegeven vanuit een idee om niet enkel terug te kijken op de voorbije convenantsperiode maar ook om vooruit te kijken naar een nieuw convenant.

2.2 Evaluatiebepalingen

Het convenant voorziet tevens in een verdere concretisering van de evaluatie. Dit is hoofdzakelijk vervat in art. 18 van het convenant.

In eerste instantie geeft het convenant aan welke elementen in de evaluatie in rekening worden gebracht. Zoals hierboven al aangegeven stelt art. 18 §1 dat de evaluatie gebeurt aan de hand van de strategische en operationele doelstellingen en KPI's samen met eventuele andere doelstellingen waarover wordt gerapporteerd. Voorts geeft art. 18 §2 een verdere opsomming van elementen waar de evaluatie in principe rekening mee houdt:

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

- *het overkoepelende institutionele strategisch plan;*
- *het behalen van de SD's en de KPI's;*
- *de jaarverslagen die Flanders Make tijdens de duur van dit convenant heeft bezorgd;*
- *het zelfevaluatie-rapport dat Flanders Make heeft opgesteld;*
- *de (resultaten van de) vorige evaluatie;*
- *het beleidsplan Wetenschapscommunicatie;*
- *een webometrische analyse;*
- *het oordeel van een internationaal panel van experts dat daarvoor onder andere een bezoek ter plaatse brengt;*
- *een benchmarking met andere vergelijkbare instellingen;*
- *een analyse van de impact van de activiteiten van Flanders Make op het Vlaamse maatschappelijke (en economische) weefsel m.b.t. economie, wetenschap, technologie en innovatie.*

Voor de verdere operationalisering van de evaluatie stelt het convenant in §3 van art. 18 dat het Departement EWI nadere bepalingen over de reikwijdte en de inhoud van de evaluatie uiterlijk in 2021 zal opstellen en aan Flanders Make zal toelichten. Voorts wordt ook aangegeven dat de kosten voor de evaluatie door het departement worden gedragen (art. 18 §4), dat de evaluatie door het departement wordt georganiseerd in de eerste helft van 2022 en dat ze afgerond moet zijn op 30 juni 2022 (art. 18 §5).

Wat betreft de opzet van de evaluatie geeft het convenant ook aan dat het departement de gepaste evaluatieorganen dient aan te stellen, die over de expertise beschikken om de activiteiten, de resultaten en het potentieel van Flanders Make vakkundig te kunnen beoordelen (art. 18 §6).

De onder art. 18 §2 vermelde op te stellen zelfevaluatie wordt aangestipt in punt 19 van de definities opgenomen in art. 3 van het convenant, en verduidelijkt in §7 van art. 18:

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

3 Beleidscontext

3.1 Historiek

Flanders Make werd op 9 mei 2014 opgericht als strategisch onderzoekscentrum voor de Vlaamse maakindustrie en aldus als SOC erkend, in eerste instantie voor een periode tot eind 2017. Bij de oprichting had Flanders Make vestigingen in Lommel en Leuven en bestonden er samenwerkingsverbanden met onderzoeksdepartementen van de vijf Vlaamse universiteiten.

De oprichting van een SOC voor de maakindustrie kaderde in de transitie die de Vlaamse maakindustrie (net als de maakindustrie in heel Europa) moet maken om op te kunnen tornen tegen de zware druk die veroorzaakt wordt door toenemende globale concurrentie en digitalisering. Vlaanderen diende/dient immers werk te maken van een productieapparaat dat beter in staat is om innovatieve ideeën (lokaal) economisch te valoriseren. Lokale productie is volgens internationale studies immers van belang voor een duurzaam en dynamisch innovatie-ecosysteem dat toelaat om ideeën om te zetten in verkoopbare producten die in de eigen regio geproduceerd worden en ook sectororganisaties zoals Agoria⁶ en Sirris⁷ werkten hier reeds rond.

Als vereniging zonder winstoogmerk (vzw) is Flanders Make ontstaan uit de integratie van de activiteiten van de vzw Flanders Mechatronics Technology Centre (FMTC) en de vzw Flanders' DRIVE, waarbij FMTC door een integrale statutenwijziging (d.d. 8 mei 2014) werd omgevormd naar Flanders Make, en Flanders' DRIVE als organisatie werd geïntegreerd in Flanders Make. De vzw Flanders Make had/heeft als maatschappelijk doel de langetermijnversterking van de internationale competitiviteitspositie van de Vlaamse maakindustrie door het uitvoeren van industriegedreven, precompetitief, excellent, strategisch en toegepast onderzoek met het oog op valorisatie, in de technologiedomeinen mechatronica, productontwikkelingsmethodes en geavanceerde productietechnologieën en de toepassingsdomeinen 'producten' (voertuigen en machines) en 'productie' (assemblage). De plannen om een strategisch onderzoekscentrum voor de Vlaamse maakindustrie op te richten, waren immers al enige tijd aan het rijpen maar werden concreet in uitvoering gebracht in het kader van het Strategisch Actieplan voor Limburg in het Kwadraat (SALK). Het SALK was een onafhankelijke beleidsaanbeveling die in opdracht van de Vlaamse Regering door een raad van experts werd uitgewerkt naar aanleiding van de in 2012 aangekondigde sluiting van Ford Genk in 2014. Op basis van dit expertenrapport werd op 15 juli 2013 het SALK-uitvoeringsplan door de Vlaamse Regering goedgekeurd (VR 2013 1507 DOC.0813). In het SALK werd onder meer de versterking van de maakindustrie als aanbeveling naar voren geschoven om de sociaaleconomische impact van de sluiting van Ford Genk op de Limburgse regio te pareren met (duurzame) jobcreatie en de versterking op lange(re) termijn van het Limburgse sociaaleconomische weefsel. Een van de voorgestelde concrete acties was de oprichting van een strategisch onderzoekscentrum voor de Limburgse – en bij uitbreiding Vlaamse – maakindustrie.

De erkenning van Flanders Make als SOC voor de periode 2014-2017⁸ werd gezien als een proefperiode waarbij de vzw door de Vlaamse overheid ondersteund en betaald werd op basis van het op 12 juni 2014 door de partijen ondertekende convenant 2014-2017.

⁶ Sectorfederatie van de technologische industrie in Vlaanderen en België, zie ook: <https://www.agoria.be>

⁷ Collectief centrum van en voor de technologische industrie in Vlaanderen en België, zie ook: <https://www.sirris.be>

⁸ VR 2014 0905 DOC.0711

3.2 Convenant 2018-2022

3.2.1 Uitgangspositie in 2018

Het huidige convenant 2018-2022 werd goedgekeurd door de Vlaamse Regering op 22 december 2017⁹. De conclusies en aanbevelingen van de evaluatie van Flanders Make over de convenantsperiode 2014-2017 werden gebruikt bij het opstellen van en het onderhandelen over het huidige convenant. De aanbevelingen richtten zich zowel tot Flanders Make zelf als tot de Vlaamse overheid. Voor Flanders Make betrof dit aanbevelingen omtrent de onderzoeksstrategie, valorisatie en disseminatie, de financiële hefboom, de impact voor Vlaanderen, investeringen in infrastructuur en de positie in het innovatielandschap in Vlaanderen en internationaal. De aanbevelingen voor de Vlaamse overheid betroffen het beleid m.b.t. het innovatielandschap in Vlaanderen, specifieke suggesties m.b.t. het convenant en de subsidiëring van Flanders Make en inzake de KPI's.

Zoals verduidelijkt in de nota aan de Vlaamse Regering waarbij het convenant 2018-2022 werd goedgekeurd, wilde de Vlaamse overheid zoveel mogelijk tegemoetkomen aan deze aanbevelingen. Bovendien wordt in deze nota aangegeven dat de Vlaamse overheid Flanders Make in de convenantsperiode 2018-2022 in staat wil stellen om als strategisch onderzoekscentrum voor de maakindustrie een sleutelpositie in te nemen in de transitie van de Vlaamse maakindustrie naar "Industrie 4.0", één van de transitieprioriteiten van "Visie 2050"¹⁰, de toekomstvisie van de Vlaamse Regering. Hierbij verwacht de Vlaamse overheid dat het convenant 2018-2022 Flanders Make in staat zou stellen om een prominente rol op te nemen in de actielijnen die in de startnota Industrie 4.0¹¹ werden geformuleerd. Het is daarbij immers de bedoeling dat de Vlaamse maakindustrie nieuwe technologieën en concepten zoals Internet of Things (IoT), 3D-printing, artificiële intelligentie, nanotechnologie en robotica aanneemt, en digitalisering hierbij als drijfveer omarmt.

Aangezien Flanders Make op het moment van de goedkeuring van het convenant 2018-2022 nog niet in het W&I-decreet als SOC was erkend, hechtte de Vlaamse Regering tegelijk met de goedkeuring van dit convenant, haar goedkeuring aan een ontwerp van Besluit van de Vlaamse Regering tot de erkenning van Flanders Make als een strategisch onderzoekscentrum vanaf 1 januari 2018. Eens de erkenning van Flanders Make als een SOC in het W&I-decreet werd verankerd op 18 april 2019, bleef dit Besluit van de Vlaamse Regering zonder voorwerp.

3.2.2 Doelstellingen 2018-2022

In het convenant 2018-2022 werden de door Flanders Make te realiseren strategische doelstellingen als volgt geformuleerd (art. 6 §1 van het convenant):

1. *Hefbomen creëren en continu versterken van de wetenschappelijke basis om kritische massa en excellentie op wereldniveau te bereiken en aan te houden in industrieel relevant strategisch onderzoek;*
2. *Het versnellen van de technologische innovatie in de Vlaamse maakindustrie door exploitatie van de nieuwe inzichten verkregen dankzij het onderzoek in de bovengenoemde thema's, en het stimuleren van kennisdiffusie en implementatie van de onderzoeksresultaten;*
3. *Creëren en versterken van een open innovatieomgeving op zoek naar synergiën wat een hechte en structurele samenwerking in onderzoek moet mogelijk maken;*
4. *Het verder versterken van grensoverschrijdende en internationale samenwerking in innovatie.*

Deze strategische doelstellingen worden – volgens het convenant (art. 6 §2) – vervolgens in het strategisch plan 2018-2022 van Flanders Make vertaald in 7 operationele doelstellingen.

⁹ VR 2017 2212 DOC.1460

¹⁰ Zie ook: <https://www.vlaanderen.be/publicaties/visie-2050-een-langetermijnstrategie-voor-vlaanderen>

¹¹ Zie ook: <https://www.vlaanderen.be/publicaties/transitieprioriteit-de-sprong-maken-naar-industrie-40-startnota>

Voor de (jaarlijkse) opvolging zijn de operationele doelstellingen vertaald naar 13 kritieke prestatie-indicatoren (KPI's), verdeeld over 4 groepen: onderzoeksexcellentie, regionale impact, hefboomwerking en synergie (art. 7 van het convenant):

- Voor de groep onderzoeksexcellentie betreft dit KPI's over het aantal publicaties in internationale peer reviewed tijdschriften, publicaties in internationale wetenschappelijke conferenties en omzet uit deelname aan Europese programma's;
- Voor de groep regionale impact betreft dit KPI's over het aantal relevante implementaties in de industrie van door Flanders Make ontwikkelde technologieën, het bereik bij de directe doelgroep van innovatieleiders die actief deelneemt aan projecten van Flanders Make, inkomsten uit directe samenwerking met de industrie en het bereik bij de industrie (in het algemeen) van bedrijven die direct samenwerken met Flanders Make.
- Voor de groep hefboomwerking betreft dit KPI's enerzijds op het vlak van de verhouding tussen de totale omzet van Flanders Make en de omzet uit specifieke inkomstenstromen zoals ICON- en SBO-projecten¹²; eigen en niet-gesubsidieerde bijdragen van bedrijven en anderzijds op het vlak van strategische samenwerkingen met lokale en internationale partners.
- Voor de groep synergie betreft het KPI's omtrent cross-initiative projecten zoals met andere SOC's, innovatieve bedrijfsnetwerken, speerpuntclusters, enz.; het disseminatiebereik van Flanders Make en het aantal gemeenschappelijke publicaties in internationale wetenschappelijke conferenties of tijdschriften waarbij minstens 2 Core Labo's¹³ toegewezen aan Flanders Make betrokken zijn.

Naast deze aaneenschakeling van SD's, OD's en KPI's omvat het convenant ook andere engagementen. Dit betreft onder meer aan personeelsbeleid gerelateerde aspecten en principes van *good governance*. Verder wordt in het convenant ook aangegeven dat de Vlaamse overheid Flanders Make – via addenda bij het convenant – kan belasten met bijzondere opdrachten. Flanders Make verbindt zich er ook toe om bij te dragen aan de *open-data*-doelstelling van de Vlaamse overheid en hiertoe kwaliteitsvolle onderzoeks-informatie aan te bieden aan het FRIS-onderzoeksportaal¹⁴. Daarnaast zal Flanders Make zich ook inschakelen voor het wetenschapscommunicatiebeleid en onderschrijft het in het bijzonder de doelstellingen van het STEM-actieplan. In het convenant wordt gespecificeerd dat dit bv. kan gebeuren in samenwerking met onderwijsinstellingen en dat Flanders Make minstens 75.000 euro uit de subsidie inbrengt voor samenwerking met partners uit het wetenschapscommunicatiebeleid.

3.2.3 Actuele structuur¹⁵

Flanders Make wordt bestuurd door een raad van bestuur die de dagelijkse leiding van de organisatie delegeert aan een *chief executive officer* (CEO). De CEO wordt in het kader van de onderzoeksactiviteiten bijgestaan door een *chief technology officer* (CTO), een *chief valorisation officer* (CVO) en een *chief operating officer* (COO). Meer vanuit het perspectief van organisatiemanagement wordt de CEO bijgestaan door een *R&D-manager* en een verantwoordelijke voor *HR, Finances and Business Processes*.

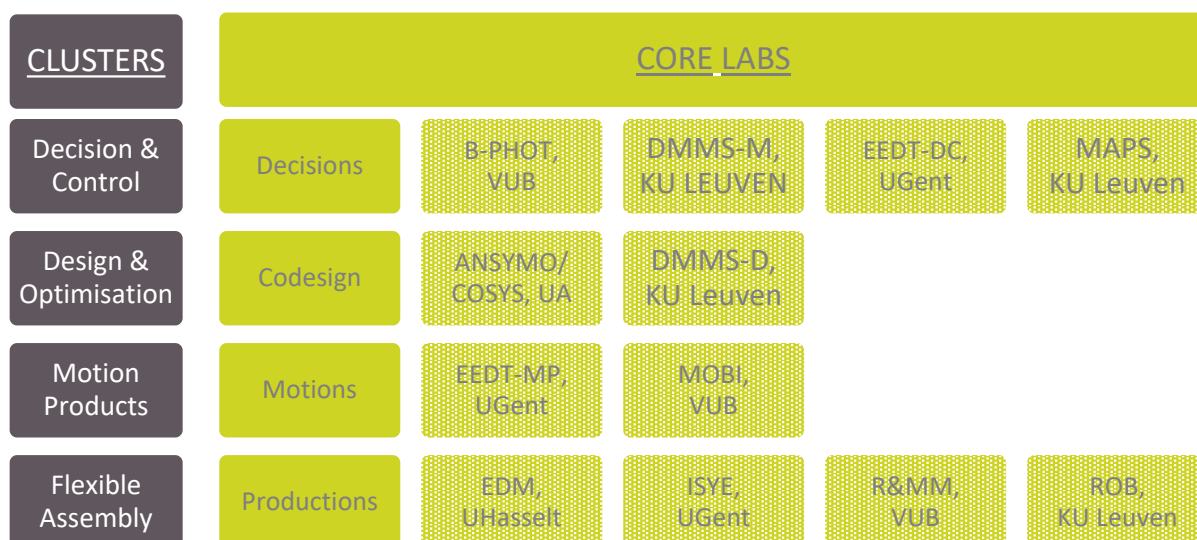
De onderzoeksactiviteiten van Flanders Make zijn ingedeeld volgens vier competentieclusters: “decision & control”; “design & optimisation”; “motion products” en “flexible assembly”, die elk geleid worden door een *cluster manager*. Binnen deze clusters werken verschillende *core labs* samen. Enerzijds betreft dit *core labs*

¹² Flanders Make (co)financiert 4 projecttypes vanuit haar basistoelage, nl. strategisch basisonderzoek (SBO), projecten met directe industriële samenwerking (ICON), infrastructuurprojecten (INFRA) en exploratief onderzoek (art 13 van het convenant).

¹³ Zie rubriek 3.2.3, terwijl in het convenant sprake is van “core labo” wordt in de communicatie van Flanders Make doorgaans de term “core lab” gebruikt.

¹⁴ Zie ook: <https://researchportal.be/nl>

¹⁵ Op basis van art. 5 van het convenant en informatie op de website en uit de jaarverslagen van Flanders Make.



Figuur 1, Indeling van Flanders Make in Clusters en de bijhorende core labs bij Flanders Make en de universiteiten

van Flanders Make zelf, respectievelijk: “decisions”; “codesign”; “motions” en “productions” en anderzijds *core labs* in Vlaamse universiteiten (zie Figuur 1). Aan het hoofd van elk van deze *core labs* staat een *core lab manager*. Daarnaast werkt Flanders Make ook samen met *partner labs*. *Core labs* bundelen onderzoekers aan één van de onderzoeksinstituten (universiteiten of Flanders Make vzw) die thematisch onderzoek uitvoeren, hoofdzakelijk in de core-competenties van Flanders Make en die strategisch, operationeel en commercieel gealigneerd zijn. *Partner labs* daarentegen bundelen onderzoekers aan één van de universiteiten die wel strategisch gealigneerd zijn in hun onderzoek, maar die niet operationeel of commercieel zijn.

Flanders Make geeft ook aan dat ze een netwerkorganisatie is die niet enkel met universiteiten maar ook met bedrijven samenwerkt. De (effecten en impact van de) werking van Flanders Make is dus niet gelimiteerd tot die van de vzw Flanders Make, maar omvat de hele community die rond Flanders Make is uitgebouwd. (Dit wordt ook verder gespecificeerd in rubriek 5.1.)

Om de strategische en operationele doelstellingen te bereiken, wordt Flanders Make bijgestaan door een Adviesraad die advies uitbrengt aan de raad van bestuur. Deze Adviesraad is samengesteld uit minimaal 8 en maximaal 15 gezaghebbende vertegenwoordigers uit de maakindustrie en minimaal 6 en maximaal 10 gerenommeerde internationale onafhankelijke experts uit leidende onderzoeksorganisaties die actief zijn in de onderzoeksthema’s van Flanders Make. In art. 5 §2 van het convenant wordt de rol van de Adviesraad als volgt omschreven:

- *Het bewaken van het wetenschappelijk niveau en de industriële relevantie, in het bijzonder de relevantie binnen de Vlaamse industriële context, van Flanders Make;*
- *Het verstrekken van advies over de inhoud van de onderzoeksprioriteiten en -programma’s van Flanders Make;*
- *Het verstrekken van advies over het wetenschappelijk niveau en de industriële relevantie van projecten van Strategisch Basisonderzoek en Infrastructuurprojecten.*

3.3 Ontwikkelingen in de beleidscontext

3.3.1 Regeerakkoord en beleidsnota 2019-2024

Ondertussen ging tijdens de lopende convenantsperiode 2018-2022 een nieuwe legislatuur van start. Ook Flanders Make wordt vernoemd in het Regeerakkoord en de bijhorende beleidsnota die de beleidsplannen voor de periode 2019-2024 uitzetten.

Flanders Make wordt samen met de drie andere strategische onderzoekscentra vermeld. Hierbij wordt aangegeven dat de Vlaamse Regering met betrekking tot de SOC's de ingeslagen weg verder wenst te zetten en werk wil maken van een duurzaam financieringsmodel om de langetermijngroei ervan te verzekeren. Dit wil men onder meer realiseren door toegang te voorzien tot het Flanders Future Techfund (FFTF). Voorts wil de Vlaamse Regering de SOC's ook aansporen om nog meer een verbindende rol op te nemen tussen het onderzoek en het Vlaamse economische en maatschappelijke weefsel. Voor Flanders Make wordt in dit regeerakkoord specifiek verwezen naar het voornemen om de derde vestiging in Kortrijk te operationaliseren als volwaardige site voor baanbrekend onderzoek. Hierbij wordt tevens gewezen op de ambitie van de Vlaamse Regering om – vanuit de uitdagingen van een digitale wereldwijde economie – de maakindustrie te willen blijven ondersteunen. Voorts wordt ook gestipuleerd dat de Vlaamse Regering wil inzetten op de ondersteuning van hogere TRL's (*technology readiness levels*) en een kader wil uitwerken voor de ondersteuning van piloot- en demonstratieplants.

In de beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024 wordt benadrukt dat er onder meer voor de aansturing van de SOC's relevante impactindicatoren worden gehanteerd en dat er tijdig de nodige stappen zullen worden gezet om de meerjarige convenanten te evalueren en te vernieuwen. De impactindicatoren die bij de hernieuwing van de aansturingsovereenkomsten worden meegenomen, dienen bovendien geheel consistent te zijn met de uitbouw van het Vlaamse innovatie-ecosysteem, waarbij ingezet wordt op valorisatie van onderzoeksresultaten. Kennis van SOC's, naast die van universiteiten, hogescholen en wetenschappelijke instellingen, moet immers toegankelijker worden voor de bedrijfswereld en voor kleinere bedrijven in het bijzonder. Hierbij wil de Vlaamse Regering het concept van "Flipped" Technology Transfer uittesten. Dit is een vraaggedreven visie op de dialoog tussen de bedrijfswereld en de kennisinstellingen. Hierbij komt de vraag vanuit ambitieuze ondernemers, de markt en/of maatschappelijke noden naar de onderzoekswereld.

Het is tevens de bedoeling om het clusterbeleid goed af te stemmen met de werking van de SOC's en de andere actoren in het innovatielandschap. De Vlaamse Regering geeft ook aan te proberen om Vlaamse start-ups en scale-ups beter te verbinden met andere innovatieactoren (zoals universiteiten, speerpuntclusters of SOC's) om hen beter te laten aansluiten bij de daar ontluikende waardeketens.

Tevens geeft de Vlaamse Regering aan te willen onderzoeken of intersoc-initiatieven zoals NeuroElectronics Research Flanders (NERF) en EnergyVille navolging verdienen. Hierbij wordt onder meer gedacht aan het toetsen van de haalbaarheid van een intersoc-werking rond digitale toepassingen en nieuwe productietechnieken gericht op de grote arbeidsmarktuitdagingen. De Vlaamse Regering wil ook inzetten op onderzoek om meer mensen via technologische ondersteuning, zoals bv. cobots, te activeren en duurzaam aan het werk te houden. Specifiek met betrekking tot Flanders Make herhaalt de beleidsnota het voornemen om de derde vestiging in Kortrijk te operationaliseren als volwaardige site voor baanbrekend onderzoek en dat de Vlaamse Regering de maakindustrie in Vlaanderen wil blijven ondersteunen met topresearch, vanuit de uitdagingen van een digitale wereldwijde economie. Daarenboven wordt aangegeven dat Flanders Make de Vlaamse (maak)industrie ondersteunt in haar digitale transitie naar Industrie 4.0 en hierbij wordt gesteld dat ingespeeld moet worden op grote markttrends zoals geconnecteerde productiesystemen en duurzame productie die de mens centraal stellen. Zo is het de bedoeling dat Flanders Make zowel de verankering in Vlaanderen als de internationale concurrentiepositie van de Vlaamse (maak)industrie versterkt.

Een aansluitend punt in de beleidsnota 2019-2024 is dit over Open Science. De Vlaamse Regering wenst deze kaart voluit te 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. Op het vlak van het ontsluiten van onderzoeksinformatie wordt specifiek met betrekking tot de SOC's aangegeven dat er nog overleg wordt gepleegd over hoe FRIS hiervoor kan worden ingezet.

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 het onderzoekslandschap – waaronder de strategische onderzoekscentra – en het bedrijfsleven samenwerken.

Op inhoudelijk vlak wenst de Vlaamse Regering ook te onderzoeken hoe de SOC's, excellente onderzoeksgroepen in universiteiten, het ILVO en de betrokken speerpuntclusters, kunnen samenwerken rond het thema van circulaire economie en bio-economie.

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. Hierbij is het onder meer de bedoeling dat het aantal technologieattachés versterkt wordt om ook de toptechnologie van de strategische onderzoekscentra – naast die van de Vlaamse bedrijven en clusters – te helpen verspreiden op buitenlandse strategische markten om zo investeringen in die sectoren binnen te halen.

3.3.2 Beleids- en begrotingstoelichting 2021

In de beleids- en begrotingstoelichting (BBT) Economie, Wetenschap en Innovatie voor het begrotingsjaar 2021¹⁶ wordt specifiek m.b.t. Flanders Make verduidelijkt dat dit als strategisch onderzoekscentrum dat zich toelegt op industriegedreven technologisch onderzoek, een essentiële hefboom is om de omwenteling naar Industrie 4.0 te onderbouwen. Hierbij wordt aangegeven dat Industrie 4.0 onder meer staat voor een omslag naar een datagedreven lokale industrie die internationaal competitief is. De onderzoeksresultaten rond bv. productiemonitoring, artificiële intelligentie en robots, dienen dan ook zowel voor kmo's als grote bedrijven in Vlaanderen – ook in de sociale economie – toepasbaar te zijn; bij te dragen tot product- en productie-innovatie in Vlaamse sleutelsectoren zoals de voertuigindustrie en de machinebouw; en zorgen voor meer kwaliteit, duurzaamheid en een hogere productiviteit. Om de onderzoekskracht van Flanders Make te versterken, trekt de Vlaamse overheid ook in 2021 6,5 miljoen euro aan extra middelen uit, zodat kan worden tegemoetgekomen aan de recurrente resultaatsgebonden opstap van zijn basistoelage waarop Flanders Make jaarlijks recht heeft mits het behalen van hefboomvoorwaarden, conform artikel 12 §3 en §4 van het convenant.

Daarenboven wordt ook aangehaald dat het de bedoeling is om Flanders Make en imec te betrekken bij de beleidsvoorbereiding rond de inzet van Industrie 4.0 voor het verhogen van de werkzaamheidsgraad door de ondersteuning van de integratie van niet-actieven in het arbeidsleven en door het inzetten op meer werkbaar werk.

¹⁶ Zie ook: <https://www.vlaamsparlement.be/nl/parlementaire-documenten/parlementaire-initiatieven/1440625>

4 Doelstellingen en beoogde resultaten

4.1 Uitgangspunten voor de evaluatie

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 het efficiënt besteden 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.

In deze documenten werden ook een aantal uitgangspunten¹⁷ voor de uit te voeren evaluaties naar voren geschoven die vanaf 2020 worden toegepast:

- Alle evaluatiebepalingen (uit de regelgeving) dienen aan bod te komen.
- Evaluaties dienen te evolueren en te innoveren. “Platgetreden paden” worden vermeden.
- Evaluaties houden een goede balans tussen het ex-post- en het ex-anteperspectief. Concreet betekent dit dat het ex-anteperspectief meer aandacht moet krijgen en het ex-postperspectief beknopter wordt.
- Waar mogelijk/relevant wordt een systeembenadering ingebracht. Deze systeembenadering gaat in eerste instantie uit van het WTI-systeem en de beleidsdoelstellingenkaders waarin dit is ingebed.

4.2 Doelstellingen van de evaluatie

De bepalingen in het W&I-decreet en het convenant stellen voor de evaluatie geen expliciete doelstellingen voorop, anders dan dat het de bedoeling is om de algemene werking van Flanders Make te evalueren en de resultaten van de evaluatie in te zetten bij het bepalen van de voorwaarden voor een nieuw convenant. Als basisaanpak voor de evaluatie wordt in de regelgeving vooropgesteld dat de algemene werking van de SOC geëvalueerd wordt op basis van de strategische doelstellingen, de operationele doelstellingen en de indicatoren. Voorts omvat het convenant een aantal elementen waar de evaluatie – in principe – rekening mee dient te houden (art. 18 §2 – zie ook rubriek 2.2 van dit plan van aanpak).

Het uitgangspunt dat evaluaties dienen te evolueren en te innoveren, is eveneens van toepassing op deze evaluatie van Flanders Make. Het onderzoekscentrum werd in opdracht van het departement in 2017 reeds geëvalueerd (deze evaluatie omvatte zowel een individueel luik als een systeemevaluatie die inging op Flanders Make als strategisch onderzoekscentrum en als beleidsinstrument). Ook voor de evaluatie van 2022 is dus een specifieke aanpak noodzakelijk, met aandacht voor hogergenoemde uitgangspunten (zoals nadruk op het ex-anteluid en de hernieuwde inbreng van de systeembenadering). De evaluatie dient ook minstens terug te blikken op de evaluatie die in 2017 werd uitgevoerd.

4.3 Beoogde resultaten

Als resultaten van de evaluatie van Flanders Make worden minstens onderstaande elementen verwacht:

- Ex-postperspectief: een analyse en beoordeling van de werking van en de wijze waarop Flanders Make sinds 2017 (of eerder) zijn missie, opdracht en strategische doelstellingen – binnen een evoluerende beleidscontext – tot op vandaag heeft gerealiseerd, met inbegrip van:
 - De implementatie van de doelstellingen die in het convenant 2018-2022 en het strategische plan zijn opgenomen en de KPI's;

¹⁷ De eerste twee uitgangspunten waren eerder ook al geldig, maar worden hier ter herinnering hernomen.

- Het gevoerde (onderzoeks)beleid en governance;
 - De geleverde wetenschappelijke, economische en maatschappelijke prestaties en impact (waaronder onder meer de innovatiekracht/valorisatie);
 - De lokale verankering en meerwaarde ten aanzien van het Vlaamse WTI-beleid, klanten en doelgroepen, belanghebbenden;
 - De regionale, nationale en internationale samenwerking;
 - Het aansluiten van het onderzoeksbeleid op de principes van Open Science en Open Data, en relatie met en doorstroom van informatie naar het FRIS-onderzoeksportaal¹⁸ in het bijzonder;
 - Een financiële analyse van de aanwending van de subsidies, de resultaatgebonden opstap, de verdeling van de middelen tussen de competentieclusters en de projecttypes, de verdeling van de middelen over onderzoeksbudgetten en faciliterende budgetten, de inbreng ten aanzien van partners in het wetenschapscommunicatiebeleid en de mate waarin (externe) financiering wordt aangetrokken (met inbegrip van de eventuele effecten van het Flanders Future Techfund);
 - Een systeemblik op de inpassing in en de bijdrage aan de beleidsdoelstellingenkaders (op verschillende niveaus), waaronder: het Vlaamse WTI-beleid, met het beleid inzake Industrie 4.0 in het bijzonder en waaronder ook het aspect van wetenschapscommunicatie, Open Science en Open Data en onderzoeksinfrastructuur, Vlaams beleid (Vizier 2030, Visie 2050), de European Innovation Scoreboard, de Regional Innovation Scoreboard, EU-doelstellingen (waaronder de Green Deal, Factories of the Future), SDG's, enz.;
 - De evolutie sinds het vorige evaluatiemoment in 2017.
- Ex-anteperspectief: een analyse en beoordeling van de toekomstplannen van Flanders Make, met inbegrip van:
- De door Flanders Make vooropgestelde doelstellingen, ambities en prestaties;
 - De wetenschappelijke, maatschappelijke en economische ambities en voorgestelde paden naar impact;
 - Het geplande (onderzoeks)beleid en governance;
 - Het uitzetten van de toekomstplannen van Flanders Make tegenover de Vlaamse beleidsambities voor de toekomst (regeerakkoord, beleidsnota's) en (mogelijke) evoluties in de beleids- en maatschappelijke context. Hieronder valt minstens het evalueren van hoe Flanders Make, op zich en als SOC¹⁹:
 - zich kan positioneren in en bijdragen aan (de plannen voor) het beleid inzake Industrie 4.0, de speerpuntclusters²⁰, de maakindustrie, circulaire economie, artificiële intelligentie, strategische autonomie²¹ en wetenschapscommunicatie;
 - aansluiting ziet bij het Flipped-Technology-Transfer-concept;
 - intersoc-initiatieven (beter) kan ondersteunen;
 - zich (beter) kan verbinden met andere actoren in het innovatielandschap, zoals bv. met start-ups en scale-ups;

¹⁸ Zie ook: <http://www.researchportal.be>

¹⁹ Deze evaluatie-aspecten sluiten nauw aan op het gegeven van de systeemblik, vermeld in het volgende punt van de opsomming. De systeemblik start hierbij echter vanuit de achterliggende beleidsdoelstellingen in plaats van vanuit het perspectief van Flanders Make. Uiteraard vloeien beide perspectieven in elkaar over.

²⁰ Zie ook: <https://www.vlaio.be/nl/clusterorganisaties/het-clusterbeleid/speerpuntclusters>

²¹ Zie ook: <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-vlaamse-strategische-autonomie> en https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/swd-strategic-dependencies-capacities_en.pdf

- een rol kan opnemen in het kader van – de actualisering van – de roadmap voor onderzoeksinfrastructuur;
- intensiever kan bijdragen aan de internationale uitstraling van Vlaanderen.
- Een systeemblik op de inpassing van de toekomstplannen van Flanders Make in de beleidsdoelstellingenkaders (op verschillende niveaus), waaronder:
 - het Vlaamse WTI-beleid – waaronder
 - het beleid inzake de SOC's;
 - eerder aangehaalde beleidsambities zoals o.a. Industrie 4.0, de speerpuntclusters, de maakindustrie, circulaire economie, artificiële intelligentie, strategische autonomie, enz.;
 - het aansluiten op het beleid inzake Responsible Research & Innovation (RRI), Open Science en Open Data en relatie met en doorstroom van informatie naar het FRIS-onderzoeksportaal in het bijzonder;
 - het aspect van wetenschapscommunicatie;
 - het Vlaams beleid, waaronder het Regeerakkoord en de beleidsnota(s) 2019-2024 (zie ook de elementen in het voorgaande opsommingspunt en rubriek 3.3), Vizier 2030, Visie 2050 enz.;
 - de European Innovation Scoreboard, de Regional Innovation Scoreboard, EU-doelstellingen (waaronder de Green Deal, Factories of the Future), het werkprogramma van de Europese Commissie, SDG's, enz.;
- Een evaluatie van de voorgestelde KPI's (zowel op het vlak van definiëring als het bepalen van de streefwaarden) in het licht van de vooropgestelde doelstellingen, de aansluiting bij beleidsdoelstellingen en indicatorenkaders (cf. supra).

➤ Conclusies en aanbevelingen.

Concreet moet de evaluatie leiden tot een eindrapportering waarin conclusies en aanbevelingen betreffende de toekomst zijn opgenomen en de resultaten van deze evaluatie zullen – conform het convenant – de basis vormen voor de onderhandelingen over een nieuw convenant.

5 Krijtlijnen en draagwijdte van de evaluatie

5.1 Inhoudelijk

De evaluatie omvat in eerste instantie wat in het convenant (art. 18) wordt vooropgesteld, maar is hier niet toe beperkt. Op het vlak van vooropgestelde doelstellingen en verwachte resultaten is dit reeds in deel 4 van dit plan van aanpak verduidelijkt en wordt dit verder gedetailleerd in de evaluatielijken onder deel 6. Deze evaluatie situeert zich op een hoog aggregatieniveau waarbij Flanders Make onder meer als instituut en als beleidsinstrument in ogenschouw wordt genomen. Het is niet de bedoeling individuele competentieclusters, Core Labs of onderzoekers te beoordelen. Zoals het zelf evenwel aangeeft is Flanders Make een netwerkorganisatie waarrond een onderzoekscommunity is uitgebouwd. De evaluatie dient hier ook rekening mee te houden en mag zich dus niet beperken tot enkel de vzw Flanders Make.

5.2 Tijds kader

Het convenant stelt (art. 29) dat de evaluatie in de eerste helft van 2022 georganiseerd wordt en uiterlijk tegen 30 juni 2022 voltooid dient te zijn.

5.3 Input van het voorwerp van de evaluatie

Flanders Make zal als input voor deze evaluatie een – compacte – zelfevaluatie opstellen. Deze zelfevaluatie omvat een ex-post- en een ex-antelukkig op basis van de richtlijnen die als bijlage 1 bij dit plan van aanpak zijn opgenomen. Het is de bedoeling dat deze zelfevaluatie op een hoog aggregatieniveau wordt uitgewerkt en zich beperkt tot essentiële onderwerpen. Flanders Make rapporteert immers jaarlijks omstandig aan het departement over activiteiten en prestaties in het kader van de opvolging van het convenant en de uitbetaling van de subsidies. Ook voor de evaluatie geldt het in het convenant vermelde principe van de eenmalige bevraging (art. 15) en het (zo veel mogelijk) beperken van de administratieve lasten.

In overleg met Flanders Make werd afgesproken dat het ex-postluik van de verwachte zelfevaluatie tegen eind januari 2022 en het ex-antelukkig tegen eind februari 2022 zullen worden opgeleverd.

6 Evaluatieluiken

Rekening houdend met de in het convenant omschreven specifieke punten betreffende de evaluatie, de doelstellingen en de elementen die minstens als resultaat van de evaluatie worden verwacht en de krijtlijnen en draagwijdte van de evaluatie indachtig, worden volgende evaluatieluiken naar voren geschoven. Deze luiken dienen in de evaluatie-opdracht te worden opgenomen maar vormen geen exhaustieve opsomming. De gekozen evaluatieonderwerpen (per luik) zijn niet altijd even strikt van elkaar te scheiden. Overlappendingen tussen de luiken zijn dan ook niet uitgesloten.

Het is bovendien de bedoeling dat de evaluatie van Flanders Make verschillende dimensies belicht. Zoals eerder aangegeven betreft dit een ex-post- en ex-anteperspectief, maar ook: zowel een interne (vanuit het oogpunt van Flanders Make zelf) als een externe invalshoek (door de ogen van doelgroepen, klanten, belanghebbenden, ...); vanuit een lokaal, over regionaal, nationaal, Europees tot internationaal perspectief en zowel het instituut op zichzelf bekeken als in een systeem perspectief. Met systeem perspectief wordt bedoeld dat de evaluatie ook de systeemcontext in acht neemt, waarbij rekening gehouden wordt met andere actoren/instrumenten betreffende wetenschappelijk onderzoek in het algemeen en strategisch basisonderzoek in het bijzonder en dit op verschillende beleidsniveaus en hun doelstellingenkaders.

6.1 Ex-postluik

Het ex-postluik van de evaluatie wordt uitgevoerd op een hoog aggregatieniveau. Er wordt maximaal gebruik gemaakt van de beschikbare rapporteringen en reeds door Flanders Make uitgevoerde metingen, evaluaties en beoordelingen. Tevens wordt er rekening mee gehouden dat beleidsdoelstellingen evolueren en tegenwoordig niet noodzakelijk identiek zijn aan de beleidsdoelstellingen die bij de start van het convenant golden.

6.1.1 Beleidsplanning en -realisatie

In dit luik richt de evaluatie zich – in eerste instantie vanuit een intern perspectief – op de strategische beleidsplanning van Flanders Make, de implementatie van deze strategieën, de uitvoering en de resultaten ervan. Hierbij worden onder meer de strategische doelen uit het convenant, die vertaald zijn tot operationele doelstellingen in het strategisch plan voor de periode 2018-2022, en het ruimere kader van de visie en missie van Flanders Make in rekening gebracht.

Daarnaast wordt – vanuit een extern perspectief – de beleidsplanning en realisatie ervan beschouwd tegen de achtergrond van het systeem/de systemen waarin Flanders Make was en is ingebed. Dit wordt trapsgewijs aangepakt, startend vanuit het beleidskader dat ook in art. 4 van het convenant wordt geschetst, verder uitgaande van het Vlaamse WTI-systeem en de ruimere beleidsdoelstellingen van de Vlaamse overheid. Hierbij wordt dan rekening gehouden met andere actoren en doelstellingenkaders (Visie 2050 en Vizier 2030), tot de hieraan verbonden internationale kaders zoals de European en Regional innovation Scoreboard (EIS en RIS), het ruimere relevante EU-beleid en globale doelstellingen zoals de SDG's.

Via deze externe blik is het de bedoeling dat in de evaluatie wordt nagegaan in welke mate de strategische doelstellingen – in de beschouwde periode – aansloten bij en bijdroegen tot de beleidsdoelstellingen op verschillende niveaus en in relatie tot andere actoren binnen dit systeem/deze systemen.

Dit evaluatieluik moet zo ook aangeven en beoordelen wat de meerwaarde is van Flanders Make als strategisch onderzoekscentrum voor het beleid en voor de systemen waar de instelling deel van uitmaakt. Voor deze analyse wordt dan ook rekening gehouden met samenwerkings- en netwerkinitiatieven en -activiteiten, met in eerste instantie aandacht voor de intersoc-werking. Dit moet evenwel ook vanuit verschillende dimensies bekeken worden, van samenwerking op lokaal – waarbij de lokale verankeringen en de meerwaarde voor klanten, doelgroepen en belanghebbenden in rekening worden gebracht – over regionaal en nationaal, tot Europees en internationaal niveau.

In dit evaluatieluik gaat ook aandacht naar het gegeven dat de beleidsplanning van Flanders Make ook gericht moet zijn op het genereren van maatschappelijke impact naast wetenschappelijke en economische impact. Dit omvat tevens beleid en activiteiten van Flanders Make op het vlak van wetenschapscommunicatie, maar is hier niet toe beperkt. Zoals aangegeven onder rubriek 4.3) betreft dit tevens beleidsthema's zoals Open Science en Open Data, onderzoeksinfrastructuur, SDG's, enz. Naast een interne benadering, m.a.w. hoe Flanders Make hiermee omgaat, dient deze werking ook vanuit een extern perspectief gekaderd te worden in het beleidslandschap en het systeem/de systemen die rond deze beleidstopics bestaan. Dit houdt bv. in dat de relatie wordt onderzocht met andere spelers binnen dit kader, met het oog op afstemming, samenwerking en het creëren van efficiëntie en effectiviteitswinsten voor Flanders Make en binnen het systeem/deze systemen.

6.1.2 Werking en governance

Dit evaluatieluik focust op de werking, aansturing en governance van Flanders Make tijdens de voorbije periode en uiteraard in het licht van de strategische beleidsplanning. Deze analyse en beoordeling gebeurt tevens specifiek voor het onderzoeksbeleid en het onderzoeksmanagement en in functie van de verwachte valorisatie en innovatiekracht. Hierbij dienen ook de door Flanders Make ingezette mechanismen zoals ICON en SBO aan bod te komen.

Dit evaluatieluik omvat tevens een financiële analyse. Deze analyse gebeurt op een hoger geaggregeerd, beschouwend niveau, is niet bedoeld als audit, en bouwt verder en overstijgt het niveau van het nazicht van de jaarlijkse financiële rapportering. De financiële analyse is erop gericht in grote lijnen conclusies te trekken over de aanwending van de overheidsmiddelen door Flanders Make (conform de in het convenant opgenomen bepalingen, waaronder art. 13) en de resultaten en de meerwaarde die hieruit voortvloeien.

Andere belangrijke aspecten binnen de financiële analyse zijn de hefboom die de overheidssubsidie biedt voor het aantrekken van externe financiering en wat het effect is van de externe financiering bv. op het aansluiten bij beleidsdoelstellingen. Hierbij wordt uiteraard rekening gehouden met wijzingen in het beleid, de evolutie in de omvang van de subsidie (waaronder de recurrente resultaatsgebonden opstap en eventuele andere ontwikkelingen) en de beleidscontext zoals bv. de eventuele effecten van de oprichting van het Flanders Future Techfund.

Wat de beleidsvoering en de aansturing van instituten en centra betreft, is het op het vlak van het in het convenant voorziene financieringsmechanisme aangewezen om de werkwijze met de prestatiegebonden opstap van de financiering te evalueren. Deze werkwijze werd tot nu toe enkel bij Flanders Make gehanteerd, maar zou ook van nut kunnen zijn voor andere instituten of centra (of delen ervan) die een groeitraject dienen te doorlopen.

Binnen dit evaluatieluik wordt ook nagegaan hoe werd omgesprongen met de aanbevelingen en conclusies uit de vorige evaluatie en tot welke ontwikkelingen dit leidde op het vlak van o.a. de aansturing, het personeelsbeleid, financieel beleid en communicatiebeleid, uiteraard eveneens binnen een wijzigende (beleids)context.

6.1.3 Prestaties en Impact

Binnen dit luik worden de resultaten, prestaties en impact van het instituut geëvalueerd en dit zowel op wetenschappelijk, economisch als maatschappelijk vlak. Voor het beoordelen van Flanders Make's prestaties, worden uiteraard de KPI's geanalyseerd, maar op zich is dit onvoldoende om een volledig en kwalitatief beeld te krijgen van de resultaten en impact van de organisatie.

Binnen het luik rond resultaten, prestaties en impact is er in het bijzonder aandacht voor de werking rond de verschillende competentieclusters, de werking via de verschillende projecttypes en de samenwerking met universiteiten, andere kennisinstellingen en de industrie. Hierbij wordt uiteraard maximaal gebruik gemaakt

van de uitgebreide jaarlijkse rapportering hierover die in het convenant wordt gevraagd. Daarnaast wordt ook gebruik gemaakt van (impact)analyses die Flanders Make zelf uitvoerde/liet uitvoeren.

Voor de evaluatie van de wetenschappelijke impact en excellentie wordt er tevens een bibliometrische analyse uitgevoerd die terugblijkt over de voorbije jaren tot het einde van het derde jaar van het convenant (de periode 2014-2019²²).

Naast het evalueren van de resultaten, prestaties en impact van Flanders Make op zich is het ook van belang dat deze gekaderd worden binnen de realisatie van de beleidsdoelstellingen die de overheid via Flanders Make nastreeft. Dit evaluatie-aspect gaat bovendien ook ruimer dan het beleidskader dat meegegeven is in het convenant maar gaat bv. ook na of en in welke mate Flanders Make als beleidsinstrument een invulling geeft aan beleidsambities inzake Industrie 4.0 en de maakindustrie en aan de doelstelling om Vlaanderen tot de top van de innovatieve regio's van Europa te brengen, op basis van de indicatoren van de Regional Innovation Scoreboard (RIS). In het Regeerakkoord 2019-2024 wordt de RIS nl. vooropgesteld als de toetssteen van het innovatiebeleid.

Om verder invulling te geven aan de evaluatiedoelstellingen die onder andere onder rubriek 4.2 zijn omschreven, is het van belang om ook de prestaties en de impact van Flanders Make te kaderen in het licht van het aansluiten bij het Open-Science- en Open-Data-beleid, het ter beschikking stellen van onderzoeksinformatie in FRIS, het wetenschapscommunicatiebeleid, enz.

Een vergelijking met onderzoeksinstellingen met een vergelijkbare opdracht als die van Flanders Make of met een SOC (i.e. excellent strategisch basisonderzoek vertaald in valorisatie en innovatie) zowel binnen als buiten Vlaanderen of Europa is een aangewezen onderdeel voor – onder meer ook dit luik van – de evaluatie. Zoals hierboven reeds vermeld, worden (eventuele) benchmarks in het kader van tussentijdse (impact)analyses die Flanders Make zelf heeft laten uitvoeren/uitgevoerd, hierbij maximaal benut.

6.2 Ex-anteluik

Zoals reeds is aangehaald onder de uitgangspunten voor de evaluatie (rubriek 4.1), is het de bedoeling dat dit toekomstgericht evaluatieluik minstens een even belangrijk deel van de evaluatie vormt als het ex-postluik. De evaluatieresultaten dienen immers maximaal relevant te zijn voor de beleidsvoorbereiding, de onderbouwing en verantwoording van de verdere beleidsvoering en als leeraspect voor zowel Flanders Make, de Vlaamse overheid als betrokken actoren. Hierbij is het de bedoeling om ook het panel van internationale experts – nog meer dan in vorige evaluaties – in te zetten om bij te dragen tot het adviseren over de toekomst, en dit in dialoog met zowel Flanders Make als de Vlaamse overheid.

Naast het trekken van lessen uit het verleden en deze te vertalen als leerpunten voor de toekomst worden binnen het ex-anteluik van de evaluatie ook de toekomstvisies op Flanders Make beoordeeld. In eerste instantie betreft dit de visie van Flanders Make zelf. Hiertoe is in de zelfevaluatie een ex-anteluik voorzien. Hiervoor stelt Flanders Make onder meer een ontwerp van strategisch plan op voor een volgende vijfjarige periode (2023-2027). Daarnaast stelt ook de Vlaamse overheid een toekomstvisie op over Flanders Make en de beleidskaders waarbinnen Flanders Make zich als beleidsinstrument situeert.

Deze beide visies worden in de evaluatie enerzijds getoetst aan de bevindingen uit de evaluatie en anderzijds voorgelegd aan het panel van internationale experts. De beide visies worden door het expertenpanel afzonderlijk beoordeeld en (afzonderlijk) besproken met Flanders Make en met de Vlaamse overheid. Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling dat Flanders Make en de Vlaamse overheid in het kader van de evaluatie al met elkaar in dialoog treden over de toekomst. Het is de bedoeling dat elke partij eerst lessen en conclusies

²² Dit met het oog op de periode waarvoor kwalitatieve en volledige gegevens voorhanden zijn.

trekt uit de aanbevelingen, bemerkingen en suggesties die zowel uit de dialoog met het panel van internationale experts als uit de evaluatie als geheel voortvloeien.

Ook voor het ex-antelook van de evaluatie geldt dat dit zowel benaderd moet worden voor Flanders Make als instituut op zich (bv. ook op het vlak van aspecten als organisatie, duurzaamheid, wendbaarheid en veerkracht) als binnen een ruimere beleidscontext (het kader van strategische onderzoekscentra, het WTI-beleid, maatschappelijke ontwikkelingen, enz.). Dit evaluatielook richt zich in elk geval op de voorgestelde strategie, de hieraan verbonden doelstellingen, ambities en prestaties/resultaten en op de te realiseren impact. Hierbij is er in het bijzonder aandacht voor de door Flanders Make ingezette mechanismen zoals ICON en SBO. Specifiek voor wat de maatschappelijke impact betreft, wordt verwacht dat er strategieën worden ontwikkeld en voorgesteld gericht op het realiseren van dergelijke impact (“paden naar maatschappelijke impact”). Hierbij wordt ook in rekening gebracht dat Flanders Make ingebed is in een ruimere context, en dat daarom ook interactie, samenwerking en netwerking met andere actoren in de evaluatie aan bod moeten komen. Bovendien dient een analyse gemaakt te worden van de verwachtingen van de overheid ten opzichte van Flanders Make. Dit betreft ook een verkenning van verwachtingen van en/of raakpunten met andere beleidsdomeinen dan het beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie.

Het is tevens van belang dat de evaluatie Flanders Make breder bekijkt dan enkel de aspecten van wetenschappelijk onderzoek en strategisch basisonderzoek. Valorisatie van onderzoek gebeurt immers binnen een ruim systeem, waarin de positie en evolutie van Flanders Make ter zake beoordeeld moeten worden. Flanders Make dient hierbij bekeken te worden in relatie tot spelers als hogescholen, (collectieve) onderzoekscentra zoals Sirris, speerpuntclusters en innovatieve bedrijfsnetwerken binnen het Vlaamse clusterbeleid en spelers zoals de private sector die niet noodzakelijk vertrekken vanuit een onderzoeksrationaliteit. Dit veld is bovendien in volle evolutie, ook op Europees vlak, zoals blijkt uit het Digital Europe Programme, en uiteraard dienen ook de visie en plannen van Flanders Make op dit vlak voor de komende jaren hierbij aan bod te komen.

Voor de toekomstige opvolging van Flanders Make is het zeker aangewezen dat de KPI's die nu in het convenant vermeld zijn, geëvalueerd worden. Er deden zich sinds de start van het huidige convenant ondertussen ontwikkelingen en evoluties voor in o.a. de werking en de ambities van Flanders Make zelf en in het beleidskader en de systeemcontext, en ook voor de toekomst lijken gefundeerde aanbevelingen voor KPI's mogelijk. Zo wordt de ambitie van de Vlaamse overheid om door te stoten tot de top vijf van innovatieve kennisregio's in Europa als toetssteen voor het innovatiebeleid vooropgesteld. In de Beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024, wordt hieromtrent aangegeven dat de er op basis van de (indicatoren van de) Regional Innovation Scoreboard – 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 prestatie-indicatoren voor Flanders Make hiermee afgestemd kunnen of moeten worden. De KPI's dienen sowieso geëvalueerd te worden op het vlak van o.a. hun relevantie, bruikbaarheid en mogelijkheden tot vereenvoudiging en het verlagen van rapporteringslasten voor het instituut. Het is ook de bedoeling dat de KPI's meer impactgedreven gemaakt worden (zoals het Regeerakkoord 2019-2024 vooropstelt), geheel consistent met de uitbouw van het Vlaamse innovatie-ecosysteem, waarbij ingezet wordt op valorisatie van onderzoeksresultaten.

Om een invulling te geven aan de evaluatiedoelstellingen die onder andere onder rubriek 4.2 zijn omschreven is het van belang om in het ex-antelook ook vooruit te blikken naar de (versterkte) intersoc-werking, de positionering in en bijdrage aan de Vlaamse beleidsambities inzake Industrie 4.0, de speerpuntclusters²³, de maakindustrie, circulaire economie, artificiële intelligentie, strategische autonomie en wetenschaps-

²³ Zie ook: <https://www.vlaio.be/nl/clusterorganisaties/het-clusterbeleid/speerpuntclusters>

communicatie, de roadmap voor onderzoeksinfrastructuur, SDG's enz. Uiteraard dient dit ook gekaderd en/of gelinkt te worden aan beleidsontwikkelingen hierin op andere beleidsniveaus (waaronder Europees en internationaal).

Binnen dit ex-ante luik wordt ook gebruik gemaakt van de benchmark met andere gelijkaardige instellingen om lessen te trekken voor de toekomst.

6.3 Conclusies en aanbevelingen

Hierbij worden de evaluatieconclusies uit de verschillende luiken samengebracht en aangewend om tot een rapportering te komen met aanbevelingen voor een nieuwe, geoptimaliseerde samenwerking met de organisatie. Deze eindrapportering omvat minstens een beschrijving van de beleidscontext, geeft een toelichting over de evaluatiecontext en -aanpak, een overzicht van de ingezette methodes en middelen, de uitgevoerde analyses en de eraan verbonden beoordelingen en een overzicht van conclusies en aanbevelingen.

Uit de eindrapportering blijkt verantwoording voor het tot nu toe gevoerde beleid en onderbouwing voor het te voeren beleid. Zoals ook opgenomen in de regelgeving is het de bedoeling dat de resultaten van de evaluatie onder meer gebruikt worden bij de onderhandelingen over een volgend convenant.

7 Evaluatieonderdelen, -methodologieën en procedure

7.1 Onderdelen van de evaluatie en methodologieën

De evaluatie dient te bestaan uit een ex-postluik en een ex-anteluid, en een goed evenwicht tussen beide luiken is essentieel bij de uitvoering ervan. Wat inhoudelijk in beide luiken aan bod moet komen, wordt toegelicht in deel 6.

De methodologieën die bij de uitvoering van de evaluatie minstens aan bod moeten komen, zijn:

- Documentenstudie.
- Interviews – consultatie van betrokken stakeholders (Flanders Make, Vlaamse overheid, klanten, partners, enz.).
- Een bibliometrische analyse (uitgevoerd door ECOOM²⁴).
- Een plaatsbezoek en beoordeling door een panel van internationale experts.
- Benchmark.
- Toekomstgerichte methodologieën ter ondersteuning van het ex-anteluid van de evaluatie.
- Een systeembenadering van de omgeving en de beleidskaders waarin Flanders Make zich bevindt (zowel ex post als ex ante).

De werkzaamheden in het kader van deze evaluatie moeten leiden tot een globale eindrapportering waarvan de inhoud in grote lijnen wordt omschreven in deel 6.3. In deze rapportering moeten ook de bevindingen worden verwerkt van het panel van internationale experts (zie ook verder in rubriek 7.2.2).

7.2 Procedure

7.2.1 Bronnen

De volgende bronnen worden voor de evaluatie reeds als relevant beschouwd: het convenant 2018-2022, de regelgeving zoals onder meer vervat in het W&I-decreet, beleidsnota's en beleidsbrieven, het evaluatierapport van de voorgaande evaluatie (het individuele en het systeemuik), andere relevante systeemevaluaties, de jaarverslagen en andere rapporteringsdocumenten en de zelfevaluatie die door Flanders Make wordt opgesteld (zie ook 5.3). Uiteraard is deze opsomming niet limitatief.

In het kader van deze evaluatie zullen de bevoegde Vlaamse beleidsactoren (in eerste instantie (de dossier-behandelaar(s) bij) het Departement EWI, het Agentschap Innoveren en Ondernemen en het kabinet van de bevoegde minister) een toekomstvisie opstellen met betrekking tot Flanders Make. Deze toekomstvisie zal ook als bron ter beschikking gesteld worden van de evaluatie en dient gericht ingezet te worden met het oog op een weloverwogen advies over de toekomst van Flanders Make.

Andere bronnen zijn onder meer de bibliometrische analyse die ECOOM zal opstellen en het rapport dat het panel van experts zal opstellen naar aanleiding van het plaatsbezoek aan Flanders Make.

7.2.2 Evaluatoren

Voor de uitvoering van deze evaluatie zal een beroep gedaan worden op twee types van evaluatoren, nl. een externe consultant en een panel van internationale experts. Beide types van evaluatoren voeren onafhankelijk hun eigen evaluatie uit, maar beide evaluatieprocessen interageren ook.

- Externe consultant

De consultant zal worden aangesteld via de aanbesteding van een overheidsopdracht voor de uitvoering van bovenvermelde evaluatie. De consultant zal Flanders Make beoordelen conform de evaluatieluiken hoger

²⁴ Het Expertisecentrum Onderzoek & Ontwikkelingsmonitoring

gedefinieerd (zie rubriek 6) en rekening houdend met de doelstellingen en verwachte resultaten van de evaluatie.

Van de consultant wordt verwacht dat hij bij de uitvoering van zijn opdracht de onderscheiden evaluatieluiken vertaalt in een set van samenhangende en relevante evaluatievragen en in zijn werkplan voor uitvoering methodologieën aanwendt die tegemoetkomen aan de doelstellingen van de evaluatie en leiden tot de beoogde resultaten. Verder zal de consultant bij de uitvoering van de evaluatie-opdracht een beroep moeten doen op verschillende vormen van expertise en diverse stakeholders moeten raadplegen om de opdracht tot een goed einde te kunnen brengen.

De consultant zal zijn opdracht uitvoeren in samenwerking met een samen te stellen panel van experts en gebruik maken van de bevindingen van het panel bij het opstellen van zijn eindrapportering. Het rapport dat het panel zal opstellen, zal met andere woorden aangewend worden in de finale rapportering van de consultant en moet ook integraal als bijlage bij die eindrapportering gevoegd worden.

De consultant moet alle onderdelen van de evaluatie op zich nemen en minstens de bronnen aanwenden die ter beschikking staan van deze evaluatie. Verder moet de consultant 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.

➤ Panel van internationale experts

Het panel van internationale experts dat zal ingezet worden voor de evaluatie van Flanders Make, dient in staat te zijn om Flanders Make te beoordelen vanuit hoger geschetste invalshoeken én dient ook zicht te hebben op de toekomst van de onderzoeksdomeinen van Flanders Make en het management ervan en op de beleidsontwikkelingen op het vlak van onderzoek in het algemeen en wat de onderzoeksdomeinen van Flanders Make betreft in het bijzonder. Ervaring hebben met onderzoeksbeleid op het niveau van een regio of land of ruimer vormt een bijkomend pluspunt.

Het programma voor deze bijeenkomst van het expertenpanel bestaat uit een serie panelsessies²⁵ waarin in elk geval Flanders Make door de experts gehoord en bevraged wordt, waarin de experts met de (Vlaamse) beleidsmakers in dialoog treden over de toekomstvisie op Flanders Make en de beleidscontext en waarin ook andere stakeholders of belanghebbenden door het expertenpanel worden gehoord. Bij de planning van het plaatsbezoek aan Flanders Make wordt er tevens rekening mee gehouden dat de organisatie actief is op verschillende vestigingen om een zo volledig mogelijk beeld aan de experts te kunnen bieden.

Ter voorbereiding van deze bijeenkomst krijgen de panelleden de nodige relevante informatie, waaronder een tussentijds rapport dat door de consultant wordt opgesteld op basis van de voorlopige analyses en bevindingen, een omschrijving van de opdracht van het panel en een concrete set van evaluatievragen voor het panel. Het panel van experts zal zich bij de uitvoering van zijn eigen evaluatie evenwel niet uitsluitend baseren op de voorbereidende werkzaamheden van de consultant, maar ook andere bronnen kunnen raadplegen.

De consultant ondersteunt en begeleidt het panel maar het panel stelt een eigen rapport op dat door de consultant bij het opstellen van zijn eindrapportering wordt verwerkt. Het rapport van het panel van internationale experts wordt daarnaast ook integraal als afzonderlijke bijlage bij het eindrapport opgenomen.

²⁵ Normaal gezien komt het panel van internationale experts bijeen tijdens een tweedaags plaatsbezoek aan Flanders Make. De huidige omstandigheden indachtig en rekening houdend met het feit dat een fysieke bijeenkomst in extremis niet mogelijk of ernstig belemmerd zou kunnen zijn door reis- of bijeenkomstbeperkingen ten gevolge van eventuele corona-maatregelen, wordt er ook rekening mee gehouden dat de bijeenkomst van het panel van internationale experts mogelijk nog virtueel kan plaatsvinden.

De voorlopige timing voor de bijeenkomst van het panel wordt ingeschat voor de eerste weken van mei 2022. Ondertussen wordt ook een lijst van mogelijke experten samengesteld op basis van eerdere evaluaties en suggesties van Flanders Make. Deze lijst wordt uiteraard nog in overleg met Flanders Make gefinaliseerd en finaal door de stuurgroep aangesteld voor deze evaluatie (zie rubriek 7.2.3) gevalideerd.

Conform de evaluatiepraktijk van het departement wordt er in het panel van experts minstens één expert opgenomen die betrokken was bij de vorige evaluatie. In dit geval betekent dit dat een expert uit het evaluatiepanel van 2017 van Flanders Make wordt betrokken in het panel van experts voor de evaluatie 2022.

7.2.3 Verloop

De evaluatie wordt begeleid door een stuurgroep waarin vertegenwoordigers van het departement (afdeling Strategie en Coördinatie) zijn opgenomen. Aangezien het Agentschap Innoveren en Ondernemen (VLAIO) eveneens betrokkenen is in de beleidsthema's waarrond Flanders Make werkt, wordt er ook een vertegenwoordiger van VLAIO opgenomen in de stuurgroep. Verder wordt een vertegenwoordiger van de minister in de hoedanigheid van waarnemer opgenomen in de stuurgroep. De externe consultant wordt uitgenodigd deel te nemen aan de stuurgroep maar maakt er geen deel van uit. De stuurgroep staat eveneens in voor de validatie van de interviewlijsten, tussentijdse resultaten, rapporten en andere stukken, voorstellen en/of andere op te leveren resultaten. De stuurgroep is bevoegd voor toezicht op en de begeleiding van het evaluatieproces. Dit betekent dat de stuurgroep waakt over het correcte verloop van het evaluatieproces en kan dit zo nodig bijsturen. De stuurgroep bewaakt tevens de kwaliteit van het geleverde werk en hiertoe vindt de rapportering over de evaluatie plaats aan de leden van de stuurgroep.

Tevens ziet de stuurgroep erop toe dat de externe consultant de evaluatie-opdracht uitvoert in overeenstemming met de bepalingen van het opdrachtbestek en dat de werkzaamheden resulteren in een eindrapport met concrete aanbevelingen die inpasbaar zijn in de regelgeving.

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

Op de eerste stuurgroepvergadering wordt ook het evaluatievoorwerp (in casu vertegenwoordigers van Flanders Make) uitgenodigd zodat betrokkenen kennis kunnen nemen van de aanpak die de externe consultant voor de uitvoering van de evaluatie-opdracht voorstelt en ook om een aantal afspraken te kunnen maken.

Vooraleer de stuurgroep de eindrapportering finaal valideert, 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.

Voor de dagelijkse opvolging van de evaluatiewerkzaamheden is een operationele werkgroep ingesteld. Deze bestaat uit de dossierbehandelaar voor de evaluatie (en zijn/haar back-up) die behoren tot de evaluatiecel en uit de dossierbehandelaar voor Flanders Make.

Het (enige) aanspreekpunt (SPOC) voor alle betrokkenen bij de evaluatie is de eerder vermelde dossierbehandelaar voor de evaluatie.

7.2.4 Nazorg

In het kader van de kwaliteitsbewaking en dit zowel wat betreft de dienstverlening van de evaluatiecel aan de beleidsvoorbereidende entiteiten en aan het voorwerp van evaluatie, is het de bedoeling om systematisch na afloop van een evaluatie een kwaliteitscontrole van het proces te maken. Hiervoor zal de evaluatiecel de betrokken partijen waaronder het voorwerp van de evaluatie uitnodigen voor een nazorggesprek. Dit

gesprek staat geheel los van de inhoudelijke uitkomst van de evaluatie, het gaat hier louter over het procesmatige aspect van de evaluatie. Uiteraard staat het de geëvalueerde(n) vrij ook hun mening te geven omtrent het inhoudelijke aspect maar dit is hier niet het kader voor.

7.3 Planning

De indicatieve planning voor de verdere voorbereiding en uitvoering van de evaluatie:

- Plan van aanpak, begin oktober 2021
- Afstemmen plan van aanpak met Flanders Make, eind oktober 2021
- Aanbesteding evaluatie-opdracht, november 2021
- Gunning evaluatie-opdracht, december 2021
- Start evaluatie, eerste stuurgroepvergadering, januari 2022
- Aanleveren van de zelfevaluatie door Flanders Make,
 - ex post: begin januari 2022,
 - ex ante eind februari 2022
- Aanleveren van de bibliometrische analyse door ECOOM, eind januari 2022
- Opstellen ontwerp tussentijds rapport (door de consultant en) voor de stuurgroep, eind maart 2022
- Tweede stuurgroepvergadering, begin april 2022
- Versturen finaal gevalideerd tussentijds rapport aan panelleden, uiterlijk 10 dagen voor het plaatsbezoek: midden april 2022
- Plaatsbezoek Internationaal panel, 4 t.e.m. 6 mei 2022
- Rapport internationale experts, 10 dagen na plaatsbezoek
- Opstellen ontwerp van eindrapportering, eind mei 2022
- Derde stuurgroepvergadering, eerste helft juni 2022
- Nazicht van het ontwerp van eindrapportering op materiële fouten, tweede helft juni 2022
- Finale versie eindrapportering, eind juni 2022
- Mededeling van de resultaten aan de directe betrokkenen (conform de communicatiestrategie, zie ook hoofdstuk 10 van dit Plan van Aanpak) betreffende (de resultaten van) beleidsevaluaties, begin juli 2022
- Nazorggesprek over het verloop van de evaluatie, midden september 2022

8 Informeren van en afstemming met het evaluatievoorwerp

Op 6 september 2021 werd een – online – overleg georganiseerd tussen vertegenwoordigers van het departement (evaluatiecel en dossierbehandelaar voor Flanders Make) en vertegenwoordigers van Flanders Make. Hierbij werden zowel de evaluatiepraktijk als de grote lijnen voor de aanpak van de geplande evaluatie toegelicht. Op basis van de dialoog tijdens dit overleg werd onderhavig plan van aanpak verder uitgewerkt.

Na validering binnen het departement werd dit concrete plan van aanpak en de richtlijn/leidraad voor het opstellen van de zelfevaluatie (bijlage 1) op 19 oktober 2021 aan Flanders Make toegelicht. Hierbij werd Flanders Make ook om feedback gevraagd m.b.t. de voorgestelde timing en de verwachte op te leveren resultaten van de evaluatie. Aan deze vergadering nam ook een vertegenwoordiger van VLAIO deel.

Onderhavig plan van aanpak werd na deze toelichting aangepast op basis van de gemaakte afspraken.

Hieronder volgt een overzicht van de feedback op het plan van aanpak en van de gemaakte afspraken:

- In delen 6.1 en 6.2 werd verduidelijkt dat de mechanismen die Flanders Make inzet, zoals ICON en SBO, specifieke aandacht dienen te krijgen in zowel het ex-post- als het ex-ante luik van de evaluatie.
- In deel 6.2 werd onder meer benadrukt dat de evaluatie de valorisatie van onderzoek ruimer dient te benaderen dan vanuit het oogpunt van louter wetenschappelijk onderzoek en strategisch basisonderzoek.
- In deel 6.2 werd voorts gespecificeerd dat m.b.t. de toekomstverwachtingen van de overheid over Flanders Make ook een verkenning gemaakt dient te worden van verwachtingen van en/of raakpunten met andere beleidsdomeinen dan het beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie.
- In rubriek 6.1.2 werd aangevuld dat de evaluatie op het vlak van financiering de werkwijze met de prestatiegebonden opstap op zich dient mee te nemen en dit vanuit het oogpunt om deze werkwijze mogelijks te introduceren voor andere instituten of centra (of delen ervan) die een groeitraject dienen te doorlopen.
- Verdere afspraken zijn ook vastgelegd in de presentatie die in de finale versie aan de deelnemers aan het overleg van 19 oktober 2021 werd bezorgd. Dit betrof onder meer: afspraken op het vlak van contactpersonen, de timing (deze informatie is ook opgenomen in rubriek 7.3 van dit plan van aanpak) en de samenstelling en aanpak van het expertenpanel.

9 Elementen m.b.t. de inzet van een externe consultant

9.1 Algemeen

Zoals aangegeven in de voorgaande rubrieken van dit plan van aanpak (o.a. rubriek 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 begin november 2021 op te starten. De evaluatiecel van de afdeling Strategie en Coördinatie (ASC) 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:

- Publieke documenten, of ter beschikking voor het opstellen van de offerte:
 - Het convenant 2018-2022 met Flanders Make;
 - Het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid en de wijzigingen aan betreffend decreet²⁶;
 - Regeerakkoorden, beleidsnota's en beleidsbrieven²⁷;
 - Informatie over Flanders Make, via <https://www.flandersmake.be>;
 - Diverse adviezen (VARIO, SERV, andere) betreffende de SOC's (cf. websites adviesorganen);
 - Vorige evaluaties van Flanders Make of andere relevante evaluatierapporten²⁸;
 - (Onder voorbehoud van beschikbaarheid: VARIO-studie over indicatoren voor wetenschap en innovatie).

- Ter beschikking vanaf de plaatsing van de opdracht:
 - Strategisch plan 2018-2022 van Flanders Make;
 - De jaarlijkse rapportering van Flanders Make aan het Departement EWI;
 - Relevante beslissingen van en nota's/mededelingen aan de Vlaamse Regering;
 - Studies en (impact) analyses die Flanders Make uitvoerde/liet uitvoeren;
 - De zelfevaluatie van Flanders Make, met inbegrip van het ontwerp van strategisch plan 2023-2027;
 - De bibliometrische analyse (uitgevoerd en opgesteld door ECOOM);
 - (Systeemuiken binnen) de evaluaties van de SOC's imec, VIB en het Strategisch Multidisciplinair Samenwerkingsverband NERF.

²⁶ Via Vlaamse Codex: <https://codex.vlaanderen.be/Zoeken/Document.aspx?DID=1018085¶m=inhoud>

²⁷ Via <https://www.vlaanderen.be/publicaties> of <http://www.vlaamsparlement.be>

²⁸ Via <https://www.ewi-vlaanderen.be/onze-opdracht/strategisch-beleid/beleidsevaluaties>

10 Communicatiebeleid

Zoals vastgelegd in de communicatiestrategie voor beleidsevaluaties²⁹ van het Departement EWI, wordt een evaluatierapport pas publiek vanaf het moment dat het beslissingsproces over de toekomst van het evaluatievoorwerp is afgerond.

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

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

²⁹ Zie <https://www.ewi-vlaanderen.be/wat-doet-ewi/strategisch-beleid/beleidsevaluaties/wat-beleidsevaluatie>

Bijlage 1 Richtlijn/leidraad voor de zelfevaluatie

Inleiding

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

Deze evaluatiepraktijk is ook doorvertaald in de evaluatiebepalingen in het convenant 2018-2022 met Flanders Make.

Omdat Flanders Make, net als de meeste te evalueren instellingen, jaarlijks omstandig rapporteert, is het de bedoeling om de zelfevaluatie op een zo hoog mogelijk aggregatieniveau te houden. 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.

De bedoeling van deze zelfevaluatie is om Flanders Make toe te laten een ex-postreflectie t.a.v. de afgelopen periode (vanaf 2017 t.e.m. 2021, en dit voor zover informatie over het laatste jaar beschikbaar is/zal zijn) op te stellen en op basis hiervan ook een aantal krachtlijnen uit te zetten voor de toekomst (een vooruitblik op de periode vanaf 2023 tot 2027 of zelfs verder), wat in de praktijk neerkomt op een ontwerp van strategisch plan voor een volgende convenantsperiode.

De eigenlijke evaluatie 2022 van Flanders Make die in het plan van aanpak ter zake wordt uiteengezet, wordt opgezet vanuit twee dimensies (met name ex post en ex ante) en vanuit twee perspectieven, met name de instelling op zich (intern perspectief) en de instelling als actor in het Vlaamse WTI-beleid en dit gesitueerd binnen de beleidscontext(en) (extern perspectief; cf. systeemblik).

De evaluatie van Flanders Make zoals vooropgesteld in het plan van aanpak omvat zowel een beoordeling van Flanders Make zelf als van zijn activiteiten. Bij de ex-postbeoordeling van Flanders Make als onderzoekscentrum ligt de nadruk op strategie (planning en realisatie), werking en governance, en organisatorische aspecten, terwijl bij de beoordeling van de activiteiten de nadruk eerder zal liggen op behaalde resultaten, impact, kwaliteit van het geleverde werk, interactie met stakeholders/doelgroepen/klanten/andere actoren, enz.. Een belangrijk deel van de evaluatie is gericht op de toekomst en omvat onder meer een analyse en beoordeling van de toekomstplannen van Flanders Make in relatie tot de toekomstplannen van de beleidsmakers en dit op verschillende beleidsniveaus (cf. systeemblik). Er wordt verwacht dat Flanders Make in het ex-anteluid van zijn zelfevaluatie rekening houdt met de doelstellingenkaders op deze verschillende beleidsniveaus en aantoont hoe zijn toekomstplannen erop inspelen en ertoe bijdragen.

Om de zelfevaluatie op te stellen, **kan** Flanders Make 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's en de (eventueel) onderliggende vragen in de finale documenten voldoende elementen aan te reiken om elk thema te onderbouwen en in te vullen.

Ex-postluik van de zelfevaluatie

Terugblik op conclusies en aanbevelingen van de vorige evaluatie

In dit deel van de zelfevaluatie wordt een reflectie verwacht op de vorige evaluatie in 2017 van Flanders Make en wat daaruit werd geleerd, welke aanbevelingen wel of niet bruikbaar bleken, wat wel of niet geïmplementeerd werd en waarom (niet), en wat de conclusies hierover achteraf zijn. Vanzelfsprekend hoeft

dit element van de zelfevaluatie niet noodzakelijk apart verwerkt te worden maar kan het geïntegreerd worden in de bespreking van specifieke thema's.

Beleidsplanning en -realisatie/rol, positie en meerwaarde

In dit onderdeel wordt in eerste instantie een korte toelichting verwacht bij het eigen beleid en hoe dit is/was ingebed/afgestemd op de beleidsdoelstellingen, en dit zowel in de Vlaamse als de ruimere (internationale) (beleids)context en hoe dit beleid ten uitvoer werd gebracht.

Verder wordt een toelichting verwacht bij de manier waarop het eigen beleid al of niet werd bijgesteld in het licht van de evoluerende beleidscontext en/of onderzoekscontext, de specifieke opdrachten/projecten waarvan sprake in het convenant/de beleidsnota's en -brieven, enz. In dit verband dient bijzondere aandacht te gaan naar de bijdragen die Flanders Make 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 einde van 2022 en eventueel waarom (niet).

Specifieke aandacht dient te worden besteed aan de middelen die Flanders Make kan inzetten voor de realisatie van zijn beleidsdoelstellingen, en dit in termen van zowel eigen middelen, middelen afkomstig van de Vlaamse overheid (basissubsidie en andere middelen) als middelen afkomstig van andere partijen.

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

Dit onderdeel wordt bij voorkeur ook uitgewerkt vanuit zowel een intern als een extern perspectief en zowel op zichzelf als vanuit een systeemperspectief. Hierbij wordt in eerste instantie uitgegaan van het Vlaamse WTI-systeem, vervolgens het globale Vlaamse beleid (huidig, Visie 2050 en Visie 2030) en nog ruimer (EU, globaal) en dit specifiek voor wat betreft de daar gedefinieerde doelstellingenkaders.

Werking, governance en aansturing

Dit onderdeel heeft in eerste instantie betrekking op de werking, governance en aansturing van Flanders Make en dit zowel vanuit een intern als een extern perspectief. Het interne perspectief heeft in hoofdzaak betrekking op de interne werking, governance en aansturing. Vanuit een extern perspectief en dit in eerste instantie ten aanzien van de Vlaamse overheid als subsidieverstrekker, is de werking, governance en aansturing van Flanders Make geregeld op basis van het W&I-decreet, het convenant 2018-2022 en de beleidsplanning van Flanders Make voor diezelfde periode. Dit vertaalt zich in strategische en operationele doelstellingen en in een set van KPI's die samen met een financiële beoordeling gebruikt worden voor de jaarlijkse opvolging. Vanuit dat oogpunt wordt verwacht dat Flanders Make de genoemde regelgeving bekijkt en reflecteert over de externe opvolging over de afgelopen periode. Specifiek kan Flanders Make dit vanuit de KPI's en de neergezette resultaten analyseren en beoordelen. Dit dient dan uiteraard ook gekaderd te worden in de subsidie die ontvangen is van de overheid, met inbegrip van prestatiegebonden opstappen en andere ontwikkelingen in de financiering.

Resultaten, prestaties en impact

In dit onderdeel worden de belangrijkste resultaten en de impact die Flanders Make in de beschouwde periode heeft gerealiseerd (bv. op wetenschappelijk, economisch en maatschappelijk vlak) 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.

Specifiek wordt een overzicht van en een toelichting over de resultaten (bv. in termen van wetenschappelijke doorbraken, valorisatie, internationale, economische en maatschappelijke impact) verwacht die de investering van de Vlaamse overheid in Flanders Make heeft opgeleverd.

De resultaten, prestaties en impact worden zowel voor Flanders Make zelf als ruimer bekeken, idealiter voor een periode die verder terugblijkt dan 2018, de start van het huidig convenant, (bv. vanaf 2014).

Een vergelijkbaar overzicht en toelichting worden verwacht voor de middelen die Flanders Make betreft uit andere bronnen. Tevens is het de bedoeling dat Flanders Make aangeeft of er een hefboomeffect merkbaar is (bv. t.o.v. het werven van externe fondsen – cf. supra) en of er meer samenwerking op het terrein merkbaar is.

In dit luik wordt ook aandacht besteed aan de impact op het vlak van het beleid inzake onder meer wetenschapscommunicatie, onderzoeksinfrastructuur en Open Science en Open Data van de Vlaamse overheid.

SWOT-analyse

Uitgaande en aansluitend op de voorgaande thema's kan een SWOT-analyse worden opgesteld die vervolgens kan aangewend worden bij het uitwerken van het ontwerp van strategisch plan voor de komende periode (2023-2027).

Richtinggevendende vragen voor het opstellen van de SWOT-analyse:

- Wat zijn volgens Flanders Make de sterke/zwakke punten van: Flanders Make op zich, de beleidscontext waarin Flanders Make zich situeert, de werking en de activiteiten, de prestaties en impact - en waarom?
- Welke aandachtspunten zijn er en welke verbeterpunten stelt Flanders Make voor t.a.v. de huidige regelgeving (W&I-decreet, convenant of andere regelgeving.) in relatie tot zijn werking en waarom? Wat is het oordeel van Flanders Make over de praktische modaliteiten van de regelgeving (bv. in termen van planning, bijsturing, administratieve opvolging, rapportering, praktische toepassing ervan, enz.)?
- Welke conclusies trekt Flanders Make met betrekking tot de voorbije periode voor wat betreft de werking van Flanders Make zelf en de ontplooiende activiteiten?
- Welke opportuniteiten/uitdagingen stellen er zich volgens Flanders Make wat betreft (de uitwerking en/of ontwikkeling van) zijn beleid en werking, de activiteiten hierin en het (eventueel) ingezette instrumentarium en waarom?
- Hoe zijn de sterktes/zwaktes/opportuniteiten/uitdagingen geëvolueerd sinds de vorige (zelf)evaluatie?
- Andere suggesties/opmerkingen/aanvullingen betreffende de voorbije periode?

Ex-anteluid van de zelfevaluatie

Op basis van het ex-postgedeelte van de zelfevaluatie en rekening houdend met de huidige beleidscontext – van lokaal tot internationaal – en regelgeving enerzijds en de te verwachten evoluties in de beleids-, maatschappelijke en onderzoekscontext anderzijds, is het de bedoeling dat Flanders Make een ontwerp van strategisch beleidsplan opstelt voor de periode 2023-2027.

Het (ontwerp van) strategisch beleidsplan voor de periode 2023-2027 bevat minstens een missie, strategische doelstellingen, afstemming op beleidsdoelstellingen en regelgeving (Vlaams, internationaal en waar van toepassing), operationele doelstellingen (activiteiten), een voorstel voor een set van KPI's (kwantitatief en kwalitatief en inclusief streefwaarden), af te sluiten of bestaande samenwerkingsverbanden (o.a. met andere actoren in het veld), afstemming en synergie met andere actoren, 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. Hierbij wordt trapsgewijze uitgegaan van het WTI-beleid, het globale Vlaamse beleid (huidig, Visie 2050, Vizier 2030, ...), en ruimer zoals Europees (bv. Green Deal, European Factories of the Future) of internationaal beleid (SDG's).

Het ontwerp van strategisch plan 2023-2027 dient op budgettair vlak minstens rekening te houden met een scenario van constant beleid, wat overeenkomt met de bestendinging van de huidige financiële inbreng in termen van de toegekende subsidies.

Bijzondere aandacht dient ook te worden besteed aan de houding van Flanders Make ten opzichte van opportuniteiten voor andere intersoc-activiteiten en welke dat eventueel kunnen zijn, en beleidsprioriteiten als Open Science en Wetenschapscommunicatie, circulaire economie, internationalisering, flipped-technology-transfer, inpassing in het innovatielandschap (start-ups, scale-ups, kmo's), onderzoeksinfrastructuur-roadmap (mogelijkheden, opportuniteiten, uitdagingen, zwaktes, sterktes).

Verder gaat het ontwerpplan uit van de conclusies en aanbevelingen en 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 kunnen worden weggewerkt/benut. Tevens gaat het uit van de geïdentificeerde opportuniteiten en uitdagingen en geeft het aan hoe deze maximaal kunnen worden benut/omzeild. 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).

Het ontwerp van strategisch plan 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 Flanders Make ook aanbevelingen formuleert t.a.v. de overheid betreffende een model voor (externe) aansturing (bv. op basis van een buitenlands model waar Flanders Make zich aan wil/kan spiegelen), t.a.v. het WTI-beleid in het algemeen en het instrumentarium gericht op onderzoek en innovatie in het bijzonder. Hierbij dient ook de internationale context in overweging te worden genomen.