



**Evaluatie van de
(wetenschappelijke missie)
van de
KMDA vzw**

**Gevalideerd
plan van aanpak**

Departement Economie, Wetenschap en Innovatie

Afdeling Strategie en Coördinatie

Afdeling Onderzoek

16.11.2015

Inhoud

0. Inleiding	3
Plan van aanpak voor de evaluatie van de wetenschappelijke missie van de KMDA	5
1. Aanleiding voor de evaluatie	5
2. Beleidscontext	5
2.1 Aanleiding voor het initiatief.....	5
2.2 Evolutie in de beleidscontext.....	6
3. Doelstellingen van de evaluatie en beoogde resultaten	6
4. Krijtlijnen en draagwijdte van de evaluatie	8
5. Evaluatieluiken	8
5.1 Evaluatie van de werking en het functioneren van KMDA-CRC.....	8
5.2 Evaluatie van de prestaties, resultaten en impact van KMDA-CRC.....	10
5.3 Evaluatie van de rol en de positie van KMDA-CRC in het ruimer beleidskader.....	10
5.4 Een zelfevaluatie door KMDA-CRC.....	11
5.5 Analyse en beoordeling van het ontwerp van strategisch plan 2017-2021 van KMDA-CRC.....	12
6. Onderdelen van de evaluatie en methodologie	12
6.1 Onderdelen van de evaluatie.....	12
6.2 Methodologie.....	13
7. Informeren van en communiceren met het voorwerp van de evaluatie en alle (betrokken) stakeholders (betreffende de uit te voeren evaluatie)	15
8. Uitvoering en procedureel verloop van de evaluatie	15
9. Gebruik en verspreiding van de resultaten van de evaluatie	16
10. Afspraken gemaakt met KMDA-CRC op 13 juli 2015	16
Bijlage 1.....	18

0. Inleiding

In uitvoering van zijn wetenschappelijke missie zoals vermeld in artikel 3.1 van de samenwerkingsovereenkomst 2021-2016 tussen de Vlaamse overheid en de Koninklijke Maatschappij voor Dierkunde Antwerpen vzw (KMDA), werd voor de periode 2012-2016 een convenant afgesloten tussen eerder vermelde twee partijen betreffende deze missie. Dit convenant wordt beheerd door het Departement EWI en omschrijft – ter uitvoering van de wetenschappelijke missie – in essentie de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van de KMDA die wordt uitgevoerd door het “Centre for Research and Conservation” (CRC) van de KMDA, hierna KMDA-CRC genoemd.

Het convenant loopt af op 31 december 2016 en bepaalt in artikel 13 dat de uitvoering van het convenant in de eerste helft van 2016 moet worden geëvalueerd aan de hand van de in het convenant vooropgestelde strategische en operationele doelstellingen en indicatoren. De evaluatie dient in de eerste helft van 2016 te worden georganiseerd en afgerond te zijn uiterlijk op 30 juni 2016. De resultaten van de evaluatie zullen als vertrekbasis worden genomen bij de onderhandelingen over het afsluiten van een nieuw convenant.

Conform de samenwerkingsovereenkomst 2012-2016 hebben de missies van de KMDA betrekking op¹: monumentenzorg, wetenschappelijk onderzoek, educatie, cultuur, sociaal en toerisme en ten slotte natuurbehoud. Algemeen wordt de missie van de KMDA in betreffende samenwerkingsovereenkomst omschreven als: *“De missie van de KMDA is een bijdrage te leveren aan het wereldwijde behoud van dieren en hun biotopen door een combinatie van educatie en ontspanning voor het grote publiek en deelname aan toegepast onderzoek en kweekprogramma’s”*.

Verder brengt de samenwerkingsovereenkomst de onderzoeksopdrachten van de KMDA onder in vier disciplinegroepen, met name Ethologie, Conservatiebiologie, Diergeneeskunde en Functionele Morfologie² en wordt het onderzoekstype waartoe de KMDA zich engageert in drie klassen ondergebracht, met name onderzoek dat de werking van de KMDA als dierentuin/park onmiddellijk ondersteunt, onderzoek dat gekenmerkt wordt door een synergie tussen de KMDA en één of meerdere kennisinstellingen en waar elk vanuit zijn unieke positie een bijdrage aan levert en ten slotte onderzoek waarin de KMDA een louter dienstverlenende rol speelt, als unieke bron van materiaal ten voordele van kennisinstellingen die zich hiermee kunnen toelagen op fundamenteel onderzoek. Het is de bedoeling dat de onderzoeksactiviteiten van de KMDA leiden tot wetenschappelijke rapportering en een vernieuwende bron van informatie voor wetenschapspopulariserende initiatieven vormen.

De samenwerkingsovereenkomst stelt verder ook dat de onderzoeksactiviteiten van de KMDA rechtstreeks verband moeten houden met het zoölogische werkterrein van de KMDA en dat de KMDA bijzondere aandacht moet besteden aan de internationale dimensie en valorisatie van het uit te voeren onderzoek, alsook aan de samenwerking met andere Vlaamse kennisinstellingen. Om over de kwaliteit en de voortgang van het (ondernomen)

¹ Artikel 1.2 van de samenwerkingsovereenkomst.

² Telkens met aanverwante en/of ondersteunende takken.

wetenschappelijk onderzoek te waken, dient de KMDA de nodige maatregelen te nemen en hierbij minstens een beroep doen op vertegenwoordigers uit de Vlaamse universitaire wereld. In het convenant 2012-2016 wordt dit laatste vertaald als “een wetenschappelijk adviescomité met vertegenwoordigers uit de academische wereld” en is sprake van het voorgestelde en het verrichte onderzoek.

De strategisch-wetenschappelijke doelstellingen van KMDA-CRC worden beschreven in het strategisch en financieel plan 2012-2016 en herhaald in artikel 4 §2 van het convenant. Deze doelstellingen zijn:

- 1) De positie van het KMDA-CRC als een excellentiecentrum voor dierentuin- en natuurbehoudsonderzoek bestendigen en verder uitbouwen;
- 2) De samenwerking binnen de internationale dierentuingemeenschap verder uitbouwen en intensiveren;
- 3) Streven naar geïntegreerde conservatieacties gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek;
- 4) Bijdragen aan onderwijs en training van toekomstige generaties conservatiebiologen;
- 5) Opvoeden, informeren en inspireren van het brede publiek, beleidsmakers en andere belanghebbenden.

Deze strategische doelstellingen worden onderbouwd door 12 operationele doelstellingen en opgevolgd aan de hand van 4 “Key performance Indicators’ (KPI’s) en verder worden ook een aantal niet-kwantitatieve indicatoren vermeld die bij de evaluatie in overweging genomen worden. (cf. artikel 4, § 3 van het convenant). Voor de details ter zake wordt verwezen naar het convenant.

De middelen die jaarlijks via het convenant aan de KMDA werden toegekend, worden weergegeven in onderstaande tabel:

Begrotingsjaar	Bedrag (in euro)
2011	774.000
2012	899.000
2013	908.000
2014	910.000
2015 ³	826.000

Voorliggend plan van aanpak heeft betrekking op de verwachte evaluatie van de wetenschappelijke missie van de KMDA.

³ 2015i verwijst naar de initiële begroting 2015.

Plan van aanpak voor de evaluatie van de wetenschappelijke missie van de KMDA

1. Aanleiding voor de evaluatie

Zoals in de inleiding al werd aangegeven, dient de uitvoering van het convenant door de KMDA voor het verstrijken van het convenant geëvalueerd te worden en met name in de eerste helft van 2016.

In § 2 van artikel 13 van het convenant, wordt gesteld dat de evaluatie in het bijzonder rekening dient te houden met:

- Het beleidsplan/strategisch plan 2017-2021⁴;
- Het behalen van de strategische en operationele doelstellingen en KPI's;
- De jaarverslagen die het KMDA-CRC tijdens de duur van het convenant heeft overgemaakt;
- Het zelfevaluatie-rapport dat het KMDA-CRC heeft opgemaakt⁵;
- Een bibliometrische analyse;
- Het oordeel van een internationaal panel van experts dat daartoe o.a. een bezoek ter plaatse brengt;
- Een benchmarking met andere vergelijkbare onderzoekscentra;
- Een analyse van de impact van het KMDA-CRC op het Vlaams maatschappelijke en economische weefsel.

2. Beleidscontext

2.1 Aanleiding voor het initiatief

De Koninklijke Maatschappij voor Dierkunde Antwerpen vzw (KMDA) wordt sinds 1985 betoelaagd door de Vlaamse Gemeenschap. Dit betekent dat minstens een deel van de opdrachten van de KMDA door de Vlaamse Gemeenschap erkend worden als zijnde van algemeen belang.

Het decreet van 30 mei 1985 betreffende de subsidiëring van de KMDA regelt de betoelaging van de vzw. Het betreffende decreet werd later aangepast⁶ en hierbij werd o.a. het wetenschappelijke onderzoek geïntegreerd.

De betoelaging waarvan sprake omvat o.m. een specifieke toelage voor het wetenschappelijk onderzoek.

De opdrachten van de KMDA worden beschreven enerzijds in de (lopende) samenwerkingsovereenkomst tussen de Vlaamse overheid en de KMDA. Betreffende samenwerkingsovereenkomst bestrijkt de periode 2012-2016 en vermeldt in artikel 3 o.a.

⁴ Dat conform artikel 4, §4 van het convenant uiterlijk op 30 september 2016 aan het departement wordt voorgelegd. Het is dan ook de bedoeling dat in het kader van de evaluatie een ontwerpversie van dit strategisch plan wordt meegenomen (als ex ante luik van de zelfevaluatie die van KMDA-CRC wordt verwacht) – zie ook deel 5.5).

⁵ Deze dient volgens §6 van onderhavig artikel te bestaan uit zowel een ex post als ex ante luik en wordt door het KMDA-CRC opgesteld op basis van een door de evaluatiecel van het Departement EWI aangereikte vragenlijst.

⁶ Als begeleidende maatregel bij de uitgavenbegroting 2002.

welke opdrachten en engagementen de KMDA op zich neemt wat betreft het wetenschappelijk onderzoek (cf. Inleiding).

Anderzijds is er in dezelfde samenwerkingsovereenkomst ook sprake van een “bijzondere samenwerkingsovereenkomst handelend over de wetenschappelijke onderzoeksactiviteiten”. Deze specifieke overeenkomst (2012-2016)⁷ is het convenant waarvan sprake in de inleiding en regelt de wederzijdse rechten en plichten van de KMDA en de Vlaamse overheid wat betreft de wetenschappelijke missie. De uitvoering van dit convenant gebeurt door het Centre for Research and Conservation (CRC).

De ondersteuning van de KMDA wat betreft de wetenschappelijke missie kadert in de betoelaging van het wetenschappelijk onderzoek binnen het wetenschaps- en innovatiebeleid en sinds 2002 financiert de Vlaamse overheid binnen betreffende kredieten het wetenschappelijk onderzoek dat door het CRC wordt uitgevoerd en dit via vijfjaarlijkse overeenkomsten.

2.2 Evolutie in de beleidscontext

Sinds 2002 werd de wetenschappelijke opdracht van de KMDA, kortweg evaluatie van KMDA-CRC genoemd, twee maal geëvalueerd. De evaluatie van 2011 werd geflankeerd door een audit die (ook in 2011) t.a.v. de globale samenwerkingsovereenkomst werd uitgevoerd. Volgens de bepalingen van de lopende globale samenwerkingsovereenkomst is er geen (eind)evaluatie gepland wat betreft deze overeenkomst.

Hoewel de beleidscontext sinds de start van het initiatief wel degelijk is geëvolueerd, hebben deze wijzigingen weinig tot geen invloed gehad op de wetenschappelijke missie van de KMDA. Dit blijkt duidelijk uit het feit dat de KMDA weinig of niet wordt vermeld in de beleidsnota's en beleidsbrieven betreffende het wetenschaps- en innovatiebeleid van de vorige en huidige legislatuur. De meest recente vermelding dateert van de beleidsbrief Wetenschap en Innovatie-beleidsprioriteiten 2011-2012⁸ en betreft enkel de vermelding dat de evaluatie (van 2011) van KMDA-CRC werd afgerond en nieuwe samenwerking kan worden uitgewerkt op basis van de inzichten die uit de evaluatie volgen.

3. Doelstellingen van de evaluatie en beoogde resultaten

De doelstellingen van de evaluatie zijn niet expliciet aangegeven in het convenant. Er is sprake van evaluatie van de uitvoering van het convenant aan de hand van de strategische en operationele doelstellingen en indicatoren. Verder wordt aangegeven waar de evaluatie rekening moet mee houden (bv. een bibliometrische analyse, een beoordeling door een panel van experts, enz. – zie ook deel 1).

In ieder geval is het de bedoeling om de werking en het functioneren van KMDA-CRC na te gaan evenals de impact ervan te beoordelen.

⁷ Hierna “samenwerkingsovereenkomst KMDA-CRC” genoemd.

⁸ Vlaams Parlement, Stuk 1331 (2011-2012) - Nr. 1.

Als resultaten van de evaluatie worden minstens verwacht⁹:

- Analyse en beoordeling van de wijze waarop KMDA-CRC haar missie, doelstellingen, opdrachten heeft vervuld in zowel de context van het convenant zelf als in functie van het ruime beleidskader. Met betrekking tot dit laatste worden zowel de lokale (Vlaamse) context als de ruimere internationale context bedoeld.
Dit omvat zowel een wetenschappelijke analyse als een financiële analyse (aanwending subsidies, verantwoording subsidie, enz.) van zowel het convenant (o.a. opbouw reserves) als de planning en verantwoording door KMDA-CRC (jaarlijkse werkplannen, rapporten, enz.) en dit rekening houdend met de beleidsdoelstellingen en –context en met het beleidsveld ((afstemming en synergie met) andere actoren).
- Analyse en beoordeling van de prestaties van KMDA-CRC (onderzoeksoutput¹⁰, deelname wetenschappelijke bijeenkomsten, samenwerking en netwerking, aantrekken externe financiering¹¹, bijdrage opbouw onderzoekspotentieel (o.a. aantrekken postdoc's), science sharing, opzetten van en deelnemen aan Europese samenwerkingsprojecten¹², andere).
- Analyse en beoordeling van de impact van KMDA-CRC en dit in eerste instantie op het Vlaamse economisch en maatschappelijk weefsel, rekening houdend met de verwezenlijkingen van KMDA-CRC in de afgelopen periode. Onder impact wordt zowel wetenschappelijke (dient bekeken te worden over een langere periode, met name bij voorkeur vanaf 2007) als andere impact begrepen. Daarnaast dient de impact van KMDA-CRC in een internationale context te worden geanalyseerd en beoordeeld (bv. wat betreft de bijdrage aan het internationale beleid rond het behoud van biodiversiteit, op het vlak van capacity building in de ontwikkelingslanden¹³, enz.).
- Analyse en beoordeling van de rol en positie van KMDA-CRC in het onderzoekslandschap (in de ruimste zin). In het bijzonder dient de samenwerking en afstemming met andere (onderzoeks)actoren en dit zowel in Vlaanderen als daarbuiten te worden geanalyseerd en beoordeeld.
- Analyse en beoordeling van de evolutie die KMDA-CRC heeft doorgemaakt t.o.v. de vorige evaluatie (2011)¹⁴.
- Analyse en beoordeling van het ontwerp van strategisch plan van KMDA-CRC voor de periode 2017-2021.

⁹ Dit zijn de minimale elementen die conform zowel de samenwerkingsovereenkomst als het convenant moeten worden onderzocht.

¹⁰ O.a. bibliometrische analyse.

¹¹ Cf. KPI's vermeld in het convenant 2012-2016.

¹² Cf. de niet-kwantitatieve indicatoren vermeld in artikel 4, § 3 van het convenant en die bij de evaluatie in aanmerking zullen worden genomen.

¹³ Cf. operationele doelstellingen 12 en 10 respectievelijk.

¹⁴ Zie: <http://www.ewi-vlaanderen.be/sites/default/files/documents/Managementsamenvatting%20evaluatie%20KMDA-CRC.pdf>.

- Conclusies en aanbevelingen betreffende een verbeterde werking en inschakeling in het ruime beleidskader (zowel in Vlaanderen als daarbuiten) en dit rekening houdend met de uitdagingen en bedreigingen waarmee KMDA-CRC in de toekomst zal worden geconfronteerd. Dit omvat aanbevelingen voor het opstellen van een nieuwe overeenkomst, missie en opdrachten, performantie-indicatoren, doelstellingen, enz. (Cf. ontwerp strategisch plan)).

De evaluatie moet leiden tot een rapport dat aanbevelingen bevat betreffende de elementen voor een nieuwe samenwerking en betreffende een (verbeterde) werking van KMDA-CRC.

4. Krijtlijnen en draagwijdte van de evaluatie

De evaluatie spitst zich toe op wat conform het convenant 2012-2016 minstens dient te worden geanalyseerd en beoordeeld (cf. deel 3). De krijtlijnen van de evaluatie worden verder verduidelijkt aan de hand van de onderscheiden evaluatieluiken (zie deel 5).

De evaluatie dient in de eerste helft van 2016 te worden voltooid. Voor de evaluatie zal een beroep worden gedaan op een consultant die zal worden aangesteld via een aanbestedingsprocedure.

De evaluatie zal ook gebruik maken van een zelfevaluatie van KMDA-CRC¹⁵. Deze zelfevaluatie bestaat uit een ex post gedeelte (terugblik) en een ex-ante gedeelte. Het ex ante gedeelte betreft in essentie een ontwerp van strategisch (wetenschappelijk) plan voor de periode 2017-2021¹⁶. Er werd aan KMDA-CRC gevraagd de zelfevaluatie (met beide luiken) zo snel mogelijk op te stellen¹⁷.

5. Evaluatieluiken

Rekening houdend met de in deel 3 vermelde doelstellingen en verwachte resultaten van de evaluatie, worden een aantal evaluatieluiken naar voor geschoven. De gekozen evaluatieonderwerpen (per luik) zijn niet altijd even strikt van elkaar te scheiden. Overlappendingen tussen de luiken zijn dan ook niet uitgesloten. Bovendien wordt de verwachte benchmark van KMDA-CRC met buitenlandse zusterorganisaties ook niet expliciet vermeld in de evaluatieluiken, maar het is wel de bedoeling dat een benchmark wordt uitgevoerd. Het wordt aan de consultant (cf. deel 6.2) overgelaten om een voorstel ter zake te doen, rekening houdend met de verwachte resultaten van de evaluatie, zoals vermeld in deel 3.

5.1 Evaluatie van de werking en het functioneren van KMDA-CRC

KMDA-CRC heeft een aantal doelstellingen die zijn neergelegd in het strategisch beleidsplan 2012-2016 en in het convenant zelf. De bedoeling van dit luik van de evaluatie is om na te gaan in welke mate en op welke wijze enerzijds KMDA-CRC zijn missie en deze

¹⁵ Zie ook artikel 13 §2 en §6 van het convenant 2012-2016.

¹⁶ Het convenant stelt in artikel 4, §4 dat de KMDA uiterlijk op 30 september 2016 het strategisch wetenschappelijk plan 2017-2021 aan het Departement EWI voorlegt. In het kader van de evaluatie is het echter aangewezen een ontwerp van strategisch plan op te stellen en mee te nemen in de evaluatie. Op basis van de beoordeling kan het dan bijgesteld worden en vervolgens formeel worden voorgelegd binnen de termijn voorzien in het convenant.

¹⁷ Zie ook deel 6.1.

doelstellingen heeft gerealiseerd en dit in de periode 2012-2015 en anderzijds hierbij rekening heeft gehouden met de resultaten van de evaluatie van 2011. Om de missie, doelstellingen en opdrachten te kunnen realiseren, heeft KMDA-CRC een strategisch plan opgesteld voor de periode 2012-2016 (cf. supra) De verwachte analyse en beoordeling dient te gebeuren rekening houdend met het ruime beleidskader. Met betrekking tot dit laatste wordt zowel de lokale (Vlaamse, provinciale en federale) context als de ruimere internationale context bedoeld (zowel Europees als ruimer).

De verwachte analyse en beoordeling omvat zowel een inhoudelijke analyse (uitvoering strategisch plan 2012-2016 (cf. supra), geleverde prestaties (o.a. op de KPI's), realisatie doelstellingen, enz.) als een financiële analyse (aanwending subsidies, verantwoording subsidie, enz.), als een beoordeling van zowel het convenant (o.a. opbouw reserves) als de planning en verantwoording door KMDA-CRC (jaarlijkse werkplannen, rapporten, enz.) en dit rekening houdend met de beleidsdoelstellingen en –context en met het beleidsveld ((afstemming en synergie met) andere actoren).

De verwachte analyse en beoordeling dient op een hoog aggregatieniveau te gebeuren. Zo is het bijvoorbeeld niet de bedoeling om een diepgaande financiële analyse (audit) te maken maar eerder na te gaan welke de inkomsten en uitgaven van KMDA-CRC waren in de periode 2012-2015, welke en hoeveel externe financiering of middelen konden worden aangetrokken, hoe de middelen (en in het bijzonder de subsidie) werden aangewend, of de subsidies – gelet op de beperkte beschikbare budgetten (van de Vlaamse overheid) en de besparingen die zijn werden doorgevoerd – volstaan om de missie en opdrachten die KMDA-CRC heeft op een kwaliteitsvolle manier uit te voeren.

In dit luik zal verder ook een analyse en beoordeling moeten worden gemaakt van de evolutie die KMDA-CRC wat betreft de werking en functionering heeft doorgemaakt en dit t.o.v. de voorgaande (beheers)periode. De analyse en beoordeling omvat m.a.w. een vergelijking met de analyse en beoordeling die gemaakt werd van de periode 2007-2011 (cf. evaluatie van KMDA-CRC van 2011). Specifieke aandacht kan hierbij bv. worden besteed aan instelling en werking van de nieuwe Wetenschappelijke Adviesraad ingesteld in 2012 (cf. operationele doelstelling 5), van het HR-beleid (cf. operationele doelstelling 4) en van de governance van KMDA-CRC en de relatie/rol/positie van deze laatste t.a.v. de KMDA in het algemeen. De eerste twee elementen Wetenschappelijke Adviesraad en HR-beleid) zijn een gevolg van de aanbevelingen van de evaluatie van 2011, en de laatste was toen eveneens een aandachtspunt.

Het is de bedoeling dat dit luik van de evaluatie verder wordt uitgewerkt (o.m. door de consultant) tot een set van relevante evaluatievragen. die leiden tot een onderbouwde beoordeling van de werking en het functioneren van KMDA-CRC (en dit minstens wat betreft de hierboven genoemde aspecten) en aanleiding geven tot het realiseren van (een deel van) de verwachte resultaten van de evaluatie.

5.2 Evaluatie van de prestaties, resultaten en impact van KMDA-CRC

In dit luik dient te worden nagegaan welke prestaties/resultaten KMDA-CRC heeft neergezet/behaald in de periode vanaf 2012. Dit luik van de evaluatie heeft dan ook in elk geval betrekking op de prestaties van KMDA-CRC op de prestatie-indicatoren en op de niet-kwantitatieve indicatoren, maar deze zijn op zich onvoldoende om bv. een kwalitatief beeld te krijgen van de werking, prestaties en resultaten van KMDA-CRC. Daarom is het de bedoeling dat de prestaties van KMDA-CRC niet alleen beoordeeld worden in termen van de hoger vermelde prestatie-indicatoren maar ook op basis van meer en andere gegevens. In het bijzonder dienen de prestaties van KMDA-CRC te worden geanalyseerd en beoordeeld op het vlak van wetenschappelijk onderzoek en dienstverlening (dit laatste bv. ten aanzien van het Vlaamse en internationale onderzoekswaerfeld, maar ook wat betreft science sharing en capacity building).

Daarnaast is het de bedoeling dat ook de impact van KMDA-CRC wordt nagegaan en beoordeeld en dit zowel wetenschappelijk, maatschappelijk, internationaal, economisch als beleidsmatig. In het bijzonder kan bv. voor wat de wetenschappelijke impact betreft, aangeknoopt worden bij de analyse en beoordeling die ten behoeve van de evaluatie van 2011 werd opgesteld (in het bijzonder de bibliometrische analyse) en waar mogelijk de impact aldus bekeken te worden over een langere periode (i.e. vanaf 2007). Wat de maatschappelijke impact van KMDA-CRC betreft, kunnen zowel de initiatieven in het kader van de popularisering van wetenschap en innovatie als de meer educatieve en culturele initiatieven (maar dan telkens specifiek gelinkt aan KMDA-CRC) in rekening worden gebracht.

Verwacht wordt dat de consultant voor onderdeel van de evaluatie eveneens een aantal relevante evaluatievragen formuleert die leiden tot een onderbouwde beoordeling van prestaties, resultaten en impact van KMDA-CRC (en dit minstens wat betreft de hierboven genoemde aspecten) en aanleiding geven tot het realiseren van (een deel van) de verwachte resultaten van de evaluatie.

5.3 Evaluatie van de rol en de positie van KMDA-CRC in het ruimer beleidskader

In dit luik wordt een analyse en beoordeling verwacht van de rol en de positie van KMDA-CRC in het ruime beleidskader in het algemeen en in het beleidsdomein in het bijzonder. In dit verband dient in het bijzonder rekening te worden gehouden met de evoluerende beleidscontext en dit meer bepaald wat de beleidsintenties aangaande het beleidsdomein betreffen. Ook de internationale aspecten van (de werking van) KMDA-CRC dienen in dit luik te worden geanalyseerd en beoordeeld.

Specifiek kan in dit verband een vergelijkende analyse gemaakt worden met de periode van de vorige evaluatie (2011) en nagegaan worden of en in welke mate de positie van KMDA-CRC zowel in het beleidsdomein als meer algemeen in de ruimere context is geëvolueerd. Bijzondere aandacht kan hierbij worden besteed aan de beleidsondersteunende rol die KMDA-CRC in de internationale context dient te vervullen op het vlak van bijdrage aan het beleid betreffende het behoud van biodiversiteit.

Belangrijk in dit luik is ook om na te gaan in welke netwerken KMDA-CRC opereert, aan welke (internationale) samenwerkingsverbanden KMDA-CRC (en in welke rol) deelneemt en/of heeft opgezet en hoe die samenwerking verloopt. I.h.b. dient hierbij aandacht te worden besteed aan de samenwerking met het Vlaamse onderzoekswaefsel, andere actoren bv. op het vlak van wetenschapspopularisering, het onderwijsveld, enz.

Omgekeerd is het belangrijk om na te gaan hoe stakeholders t.a.v. de onderzoeksdomeinen van KMDA-CRC en het beleid ter zake (voor alle relevante niveaus), KMDA-CRC percipiëren als wetenschappelijke instelling en als dienstverlener (cf. supra).

Ook voor dit luik wordt verwacht dat de consultant het verder uitwerkt (en dit bv. onder de vorm van evaluatievragen) op basis van eigen inzichten/expertise om tegemoet te komen aan zowel de doelstellingen van deze evaluatie als de verwachte resultaten ervan te bekomen.

5.4 Een zelfevaluatie door KMDA-CRC

Conform de bepalingen van het convenant (cf. artikel 13) dient KMDA een zelfevaluatie op te stellen, die bestaat uit een ex post en een ex ante luik. Dit laatste betreft het opstellen van een (ontwerp van) strategisch plan voor de periode 2017-2021.

Omdat KMDA-CRC jaarlijks al omstandig rapporteert en bovendien ten behoeve van de vorige evaluatie in 2011 al een uitgebreide zelfevaluatie heeft opgesteld, zal in het kader van de evaluatie 2016 een zelfevaluatie gevraagd worden die een antwoord verstrekt op een beperkt aantal hoofdvragen. Deze vragen hebben zowel betrekking op het verleden (ex post luik) als op de toekomst (ex ante luik) en worden in detail weergegeven in Bijlage 1.

Ex post luik

Dit deel van de zelfevaluatie geeft in essentie een antwoord op de volgende vragen:

- Wat zijn de sterke en de zwakke punten van KMDA-CRC op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en wat betreft de impact op het Vlaams economisch en maatschappelijk waefsel, maar ook t.a.v. het onderzoekswaefsel en ook internationaal, en dit telkens – waar relevant - op provinciaal, Vlaams, federaal en internationaal niveau (gezien vanuit de huidige situatie en gericht op de afgelopen periode 2012-2015). Eventueel kan ook een vergelijking worden gemaakt met de periode van de voorgaande beheersovereenkomst (2007-2011).
- Wat zijn de kansen en bedreigingen op het gebied van het wetenschappelijk onderzoek en wat betreft de impact op het Vlaams economisch en maatschappelijk waefsel, maar ook t.a.v. het onderzoekswaefsel en ook internationaal, en dit telkens – waar relevant - op provinciaal, Vlaams, federaal en internationaal niveau (gericht op de toekomstige situatie 2017-2021)?

Er werd met KMDA-CRC afgesproken dat het dit luik van de zelfevaluatie tegen uiterlijk eind december 2015 zal opstellen (en aan het departement zal bezorgen).

Ex ante luik

Zoals vermeld in het convenant bestaat het ex ante luik van de zelfevaluatie die van KMDA-CRC wordt verwacht, in essentie uit een (ontwerp van) strategisch plan voor de periode 2017-2021. Dit ontwerp kan meegenomen worden in de evaluatie en uiteindelijk leiden tot het strategisch wetenschappelijk plan dat KMDA-CRC uiterlijk op 30 september 2016 aan het departement moet voorleggen. Er werd met KMDA-CRC afgesproken dat het uiterlijk op 29 februari 2016 een dergelijk ontwerp van strategisch plan (bij het departement) zal indienen en dit o.m. rekening houdend met de opgestelde ex post luik van de zelfevaluatie.

Het ontwerp van strategisch plan moet minimaal een antwoord geven op de vragen opgenomen als Bijlage 1 van dit plan van aanpak.

5.5 Analyse en beoordeling van het ontwerp van strategisch plan 2017-2021 van KMDA-CRC

Centrale vragen bij een analyse en beoordeling van het ontwerp van strategisch plan zijn o.m.:

- Maakt het plan duidelijk hoe KMDA-CRC zich inschakelt in de doelstellingen van het Vlaamse wetenschaps- en technologisch innovatiebeleid?
- Maakt plan duidelijk hoe KMDA-CRC zich inschakelt in de doelstellingen van internationale organisaties, in het bijzonder de EU?
- In welke mate beantwoordt het plan aan de te verwachten beleidsevolutie en uitdagingen/opportunities?
- Vormen de strategische en operationele doelstellingen vermeld in het plan een onderbouwde vertaling van de beleidsdoelstellingen en van de opdrachten/taken van KMDA-CRC?
- Is het overeenstemmende financieel plan realistisch rekening houdend met de geformuleerde doelstellingen en rekening houdend met de te verwachten inkomsten?
- Zijn er al dan niet meerdere scenario's (bijvoorbeeld maximum- en minimumscenario) voorzien in het ontwerpbeleidsplan rekening houdend met de beschikbare middelen?

6. Onderdelen van de evaluatie en methodologie

6.1 Onderdelen van de evaluatie

Voor de uitvoering van deze evaluatie, kan o.m. gebruikt gemaakt worden van zowel de verslaggeving van KMDA-CRC als de (beperkte) zelfevaluatie die KMDA-CRC zal opstellen.

Het is de bedoeling om de evaluatie van KMDA-CRC af te ronden uiterlijk op 31 mei 2016.

Het ex post luik van de zelfevaluatie van KMDA-CRC wordt dan ook verwacht tegen uiterlijk 31 december 2015, en het ex ante luik (of ontwerp van strategisch plan 2017-2021) tegen 29

februari 2016 (cf. deel 5.4). De verwachte zelfevaluatie omvat het antwoord op de vragen opgenomen als Bijlage 1.

Zoals hoger al aangegeven, rapporteert KMDA-CRC jaarlijks al omstandig en het is dan ook niet de bedoeling om betreffende rapportage te hernemen in de gevraagde zelfevaluatie, maar deze laatste te beperken en op een hoog aggregatieniveau te laten uitwerken.

De werkzaamheden die in het kader van deze evaluatie dienen te worden uitgevoerd, moeten uitmonden in een eindrapport dat enerzijds een analyse en beoordeling omvat van:

- de werking en het functioneren van KMDA-CRC;
- de prestaties, resultaten en impact van KMDA-CRC;
- de rol en positie van KMDA-CRC in het ruime beleidskader;
- de evolutie die KMDA-CRC heeft doorgemaakt en t.o.v. de evaluatie uitgevoerd in 2011 en dit wat betreft bepaalde aspecten;
- het ontwerp van strategisch plan dat KMDA-CRC heeft opgesteld voor de periode 2017-2021,

en dit alles minstens voor de periode 2012-2015 en waar aldus aangegeven en relevant ook vanaf 2007 (cf. deel 5.2).

Anderzijds dient het eindrapport ook conclusies en aanbevelingen te omvatten die als basis kunnen dienen voor de onderhandelingen betreffende het opstellen van een nieuw convenant.

6.2 Methodologie

Voor de uitvoering van de evaluatieopdracht zal een beroep worden gedaan op een externe consultant.

Van de consultant wordt in dit kader verwacht dat hij de evaluatieluiken die hierboven werden geïdentificeerd op basis van eigen expertise/inzichten vertaalt naar een samenhangende set van evaluatievragen en deze aanwendt om de verwachte evaluatieresultaten te bekomen.

Behalve de zelfevaluatie dient de consultant alle hoger vermelde onderdelen van de evaluatie op zich te nemen. Het ontwerp van strategisch plan 2017-2021 zal ook door het Departement EWI geanalyseerd worden en dit voor zover de timing het toelaat. Deze analyse kan door de consultant bij de uitvoering van de opdracht worden gebruikt en dit eveneens voor zover de timing van deze uitvoering dit toelaat.

De consultant zal bij de uitvoering van de evaluatieopdracht een beroep moeten doen op verschillende vormen van expertise en verder wordt verwacht dat hij diverse stakeholders raadpleegt.

De eerste vorm betreft wetenschappelijke expertise, die in staat moet zijn de (o.m. wetenschappelijke) kwaliteit en relevantie van het werk van KMDA-CRC te beoordelen.

De tweede betreft de expertise om de (wetenschappelijke, maatschappelijke, economische, internationale en beleidsmatige) impact van KMDA-CRC te beoordelen. Van de consultant wordt verwacht dat hij hiervoor diverse stakeholders raadpleegt. O.m. op basis van hun bevindingen en inzichten dient een oordeel te worden gevormd over de impact van KMDA-CRC.

In ieder geval dient in het kader van de evaluatie van KMDA-CRC en conform het convenant, een panel van internationale experts te worden ingeschakeld dat een bezoek ter plaatse brengt¹⁸.

Voor de samenstelling van dit panel van (internationale) experts, zal de inhoudelijk bevoegde entiteit binnen het departement (i.e. de afdeling Onderzoek) een voorstel doen. Op basis van dit voorstel zal (de evaluatiecel van) de afdeling Strategie en Coördinatie al stappen ondernemen om een geschikt tijdsvenster voor de uitvoering van het plaatsbezoek door het panel te bepalen.

Het plaatsbezoek door het panel van internationale experts heeft tot doel om op basis van o.m. de zelfevaluatie van KMDA-CRC en het tussentijds rapport van de consultant (zie ook infra) een evaluatie van KMDA-CRC uit te voeren die rekening houdt met het specifieke werkdomein van KMDA-CRC. Met dit specifieke werkdomein worden o.m. de onderzoeksdomeinen en de onderzoekstypes bedoeld die in de samenwerkingsovereenkomst 2012-2016 worden vernoemd. De beoordeling door het panel zal rekening houden met zowel inhoudelijke en beleidsmatige aspecten als met organisatorische en managementaspecten.

Verder is het ook de bedoeling dat een benchmark wordt uitgevoerd. Het wordt aan de consultant overgelaten om ter zake een voorstel te doen.

De evaluatie zal begeleid worden door een stuurgroep waarin vertegenwoordigers van het departement (afdeling Strategie en Coördinatie (ASC) en afdeling Onderzoek (AOND)) zijn opgenomen. 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 kijkt toe op het correcte verloop van het evaluatieproces en kan zo nodig bijsturen. De rapportering vindt plaats aan de leden van de stuurgroep die de kwaliteit van het geleverde werk bewaakt. Ten slotte ziet de stuurgroep erop toe dat de evaluatie door de externe consultant resulteert in concrete aanbevelingen die kunnen aangewend worden bij de onderhandelingen over een nieuw convenant.

Timing:

- Zelfevaluatie van KMDA-CRC (cf. supra):
 - Ex post luik: tegen 31 december 2015;

¹⁸ Er wordt geopteerd voor een panel van maximaal 3 experts en een inzet van maximaal 2 mandagen per expert (voorbereiding, bezoek ter plaatse en nazorg inbegrepen).

- Ex ante luik: tegen 29 februari 2016.
- Aanbesteding opdracht: af te ronden tegen begin januari 2016.
- Tussentijdse rapportering: eind maart 2016.
- Eindrapportering: ontwerprapportering af te ronden tegen 15 mei 2016 en finale eindrapportering tegen 31 mei 2016.

Deliverables:

- Tussentijdse rapportering.
- Eindrapportering.

7. Informeren van en communiceren met het voorwerp van de evaluatie en alle (betrokken) stakeholders (betreffende de uit te voeren evaluatie)

Er heeft op 13 juli 2015 een overleg plaatsgevonden met KMDA-CRC betreffende de geplande evaluatie. Bedoeling van het overleg was het toelichten van het (ontwerp van) plan van aanpak en verder feedback te vragen betreffende de voorgestelde timing en verwachte deliverables. Onderhavig (ontwerp van) plan van aanpak werd aangepast op basis van de gemaakte afspraken. Een overzicht van de gemaakte afspraken is opgenomen in punt 10 hierna.

8. Uitvoering en procedureel verloop van de evaluatie

Voor de uitvoering van de evaluatie zal o.m. een beroep worden gedaan op een consultant (cf. supra).

De consultant zal worden aangesteld via een aanbestedingsprocedure. Het is de bedoeling betreffende procedure zo snel mogelijk op te starten. 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.

Beschikbare 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:

Voor het opstellen van de offerte:

- De (globale) samenwerkingsovereenkomst 2012-2016 tussen de Vlaamse overheid en KMDA;
- Het convenant 2012-2016 betreffende de wetenschappelijke missie van KMDA;
- Beleidsbrieven en beleidsnota's (zie <http://www.ewi-vlaanderen.be/ewi/beleid/bevoegdheden> of <http://www.vlaanderen.be>, luik "Vlaamse Regering" of op de website van het Vlaams Parlement).

- Informatie over KMDA en KMDA-CRC op de website van de instelling (cf. <http://www.zooantwerpen.be/nl/kmda>);
- Samenvatting van het evaluatierapport 2012 (zie <http://www.ewi-vlaanderen.be/sites/default/files/bestanden/Managementsamenvatting%20evaluatie%20KMDA-CRC.pdf>).

Bij de plaatsing van de opdracht (of later):

- Het strategisch en financieel plan 2012-2016¹⁹;
- De jaarrapportering van KMDA-CRC;
- Relevante beslissingen van en nota's/mededelingen aan de Vlaamse Regering;
- De zelfevaluatie van KMDA-CRC (met inbegrip van het ontwerp van strategisch plan 2017-2021).

9. Gebruik en verspreiding van de resultaten van de evaluatie

Cf. de communicatiestrategie betreffende beleidsevaluaties (zie <http://www.ewi-vlaanderen.be/ewi/wat-doen-we/beleidsevaluatie>).

10. Afspraken gemaakt met KMDA-CRC op 13 juli 2015

De bedoeling van het overleg is het (ontwerp van) plan van aanpak toe te lichten aan het voorwerp van de evaluatie en verder om een aantal praktische afspraken te maken.

Het overleg met KMDA-CRC vond plaats op 13 juli 2015²⁰. Het (ontwerp van) plan van aanpak werd daartoe d.d. 10.07.2015 aan KMDA-CRC bezorgd. Op het overleg werd het volgende afgesproken:

1. Beide delen van de verwachte zelfevaluatie dienen opgesteld te worden in de voorkeurtaal, maar er dient minstens een samenvatting in de andere taal voorhanden te zijn (cf. covenant 2012-2016). Er wordt afgesproken dat KMDA-CRC het ex ante luik van de zelfevaluatie (i.e. het ontwerp van strategisch plan 2017-2021) in het Engels zal opstellen en dit i.h.b. ten behoeve van het panel van experts.
2. Wat het panel van experts betreft, lijkt het aangewezen om minstens een expert op te nemen die betrokken was bij de evaluatie van 2011. Hierbij wordt concreet gedacht aan dhr. Höfer. De evaluatiecel van het departement zal met betrokkene contact opnemen om na te gaan of hij bereid is opnieuw aan de evaluatie mee te werken. Andere voorstellen voor experts kunnen door KMDA-CRC aan de evaluatiecel bezorgd worden.
3. De rol van de consultant bestaat erin om de onderscheiden evaluatieluiken (cf. deel 5) uit te werken in evaluatievragen en die vragen vervolgens te beantwoorden. De consultant dient eigenlijk de verwachte resultaten van deze evaluatie (cf. deel 3) op te leveren.

¹⁹ Daterend van 29/09/2011.

²⁰ Aanwezigen KMDA-CRC: Zjef Pereboom; aanwezigen Dep. EWI: Sabine Borrey (evaluatiecel Departement EWI).

4. In het kader van de verwachte zelfevaluatie wordt ook gevraagd om rekening te houden met het bestaande beleidskader. Momenteel is enkel de beleidsnota Werk, Economie, Wetenschap en Innovatie 2014-2019 beschikbaar, maar omstreeks begin oktober 2015 wordt de beleidsbrief 2015-2016 verwacht. Beide documenten kunnen aangewend worden bij het opstellen van de zelfevaluatie.
5. In het kader van de globale samenwerkingsovereenkomst heeft de evaluatiecel van het departement contact opgenomen met het beleidsdomein Toerisme die betreffende overeenkomst beheert en dit om na te gaan of er in het kader van deze overeenkomst ook een evaluatie is gepland. Tot op heden is het antwoord op deze vraag negatief. Verwacht wordt dat dit ook zo zal blijven.

Bijlage 1

Zelfevaluatie op te stellen door de instelling

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 post luik van de zelfevaluatie) als een vooruitblik (ex ante luik van de zelfevaluatie).

Aangezien de meeste (te evalueren) instellingen jaarlijks omstandig rapporteren, is het dan ook de bedoeling om de zelfevaluatie op een zo hoog mogelijk aggregatieniveau te houden. Dit geldt in het bijzonder voor de KMDA/KMDA-CRC.

Om het opstellen van de zelfevaluatie door de instelling te vergemakkelijken, werd een lijst van een beperkt aantal (met name 29²¹) hoofdvragen opgesteld. De instelling kan deze vragenlijst als richtsnoer hanteren om de verwachte zelfevaluatie op te stellen. Concreet wordt dus verwacht dat de instelling een coherente terugblik en vooruitblik probeert op te stellen en de vragenlijst hierbij als hulpmiddel hanteert²² (cf. infra).

De uiteindelijke bedoeling is om de instelling toe te laten een ex post reflectie t.a.v. de afgelopen periode (periode 2011 t/m 2015) op te stellen en op basis hiervan ook een aantal krachtlijnen uit te zetten voor de toekomst (vooruitblik; vanaf 2017 en minstens tot 2021).

In grote lijnen wordt m.a.w. verwacht dat de instelling en dit vertrekkende van zijn huidige situatie en specifieke rol de besteding van de ontvangen ondersteuning kritisch bekijkt, de relatie met de overhe(i)d(en) en zijn stakeholders/klanten/doelgroepen beoordeelt en duidt, de resultaten die de financiering door de overheid heeft opgeleverd, meedeelt en ten slotte de aanbevelingen die de instelling voor de toekomst heeft, meegeeft. In grote lijnen wordt van de instelling een SWOT-analyse verwacht en dit zowel vanuit de eigen specifieke situatie als meer generiek (bv. t.a.v. andere stakeholders).

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.

Om de verwachte zelfevaluatie op te stellen, kan de instelling uitgaan van onderstaande richtlijnen/aandachtspunten en proberen om (minimaal) de hierna volgende reeks van 29 hoofdvragen te beantwoorden.

²¹ Aangevuld met 9 controlevragen.

²² Het is dus niet de bedoeling om de vragenlijst vraag per vraag te beantwoorden, maar bij het opstellen van beide luiken van de zelfevaluatie wel voldoende oog te hebben voor betreffende vragen om uiteindelijk in de finale documenten voldoende elementen op te nemen die een antwoord bieden op de gestelde vragen.

1. Inhoud van de ex post evaluatie (periode 2011²³-2015)

De bedoeling is dat de instelling probeert om volgende vragen te beantwoorden en deze antwoorden zo veel mogelijk onderbouwt met beschikbare gegevens:

Vorige evaluatie (2011)

- 1) Welke lessen heeft de instelling getrokken uit de vorige evaluatie (2011) en op welke wijze werden deze getrokken lessen geoperationaliseerd?
- 2) Hoe is de eigen werking en governance geëvolueerd en dit i.h.b. t.o.v. de voorgaande (beheers)periode? Bijzondere aandacht dient hierbij te gaan naar het HR-beleid, de instelling van de Wetenschappelijke Adviesraad, maar ook de aansturing van KMDA-CRC binnen het groter geheel van de KMDA en de relatie/rol/positie van KMDA-CRC t.a.v. KMDA (en haar geledingen).
- 3) Kunnen er in relatie tot (de antwoorden op) beide voorgaande vragen aandachtspunten/verbeterpunten worden gemeld en zo ja, welke?

Beleid, doelbereiking, resultaten en impact

- 4) Welke strategie voerde de instelling sinds 2011 en tot nu en dit met betrekking tot zowel de (onderzoeks)domeinen waarin de instelling werkzaam is als daaraan gerelateerde (onderzoeks)domeinen? Welke rol spelen de middelen daarin die zowel door de Vlaamse overheid als door derde partijen ter beschikking werden gesteld? Werden in de beschouwde periode bepaalde prioriteiten gelegd en zo ja, waarom? (Cf. strategische planning).
- 5) Hoe heeft dit gevoerde beleid rekening gehouden met zowel regionale, nationale als internationale ontwikkelingen en trends en welke specifieke beleidskeuzes heeft de instelling gemaakt of kunnen maken wat betreft de ter beschikking gestelde middelen en instrumenten, specifiek rekening houdend met deze context(en)?
- 6) In welke mate werden de eigen doelstellingen gerealiseerd? In welke mate mag verwacht worden dat deze doelstellingen gerealiseerd zullen worden tegen het einde van het convenant (eind 2016)?
- 7) Welke resultaten (bv. in termen van wetenschappelijke doorbraken, beleidsmatige, internationale, economische en maatschappelijke impact) heeft de investering van de Vlaamse overheid opgeleverd en dit zowel voor de instelling zelf als ruimer bekeken²⁴ in de periode vanaf 2011 (en indien mogelijk ook vanaf 2007²⁵) en waarom? Zelfde vraag voor de middelen die de instelling betreft uit andere bronnen? Is er een hefboomeffect merkbaar

²³ Het laatste jaar van de vorige beheersperiode wordt m.a.w. mee in rekening gebracht.

²⁴ Bv. voor de Vlaamse economie, m.a.w. in het eerste geval worden eerder de directe effecten t.a.v. de instelling zelf bedoeld en in het twee de geval de meer indirecte effecten.

²⁵ Start vorige beheersperiode.

(bv. t.o.v. het werven van externe fondsen)? Is er meer samenwerking op het terrein merkbaar? Enz.

- 8) Welke zijn volgens de instelling de sterkste/zwakste prestaties (bv. met betrekking tot de prestatie-indicatoren maar ook ruimer en meer algemeen) die werden neergezet en waarom?

Rol, positie en meerwaarde

- 9) Welke specifieke rol speelt de instelling in het economisch, wetenschaps- en innovatiebeleid van de Vlaamse overheid en waarom? In welke mate betekent de instelling een meerwaarde voor dit beleid en dit bekeken onder meer t.o.v. andere initiatieven en waarom?
- 10) Is de instelling volgens u noodzakelijk voor het beleid en waarom? In welke mate vervult de instelling een voor het beleid unieke rol in het EWI-domein en waarom?
- 11) In welke mate is de ondersteuning van de Vlaamse overheid noodzakelijk voor de instelling? In welke mate is de ondersteuning van de Vlaamse overheid voor de instelling een hefboom voor het verkrijgen van andere middelen of het realiseren van bepaalde doelstellingen?
- 12) Welke rol speelt de instelling in het ruimere beleidskader (Europees en internationaal) en waarom?

SWOT

- 13) Wat zijn volgens de instelling de sterke/zwakke punten van zowel de instelling zelf, zijn activiteiten als het (eventueel) ingezette instrumentarium en waarom?
- 14) Welke aandachtspunten zijn er en welke verbeterpunten stelt de instelling voor t.a.v. de huidige regelgeving (i.h.b. covenant, enz.) en waarom? Wat is het oordeel van de instelling over de praktische modaliteiten van het covenant (bv. in termen van administratieve opvolging, rapportering, enz.)? Hierbij dient in het bijzonder ook aandacht besteed te worden aan de verplichtingen in het kader van de globale samenwerkingsovereenkomst en de eventuele knelpunten/aandachtspunten/verbeterpunten ter zake in relatie tot het covenant.
- 15) Welke conclusies trekt de instelling met betrekking tot de voorbije periode voor wat betreft de werking van de instelling zelf, de ontplooiide activiteiten en het (eventueel) ingezette instrumentarium?
- 16) Andere suggesties/opmerkingen voor wat betreft de beschouwde periode?

2. Ex ante evaluatie (periode 2017-2021)

Op basis van het ex post gedeelte van de zelfevaluatie en rekening houdend met de huidige beleidscontext (zowel regionaal, nationaal als internationaal) enerzijds en de te verwachten evoluties in de beleidscontext anderzijds, is het de bedoeling dat de instelling een ontwerp van strategisch plan opstelt voor de periode 2017-2021.

Het strategisch plan voor de periode 2017-2021 bevat minstens een missie, strategische doelstellingen, afstemming op beleidsdoelstellingen (Vlaams, internationaal), operationele doelstellingen (activiteiten), af te sluiten of bestaande samenwerkingsverbanden (o.a. met andere actoren in het veld), afstemming en synergie met andere actoren, (een voorstel van een set van) performantie-indicatoren, ambitieuze inschatting van de te behalen resultaten voor de periode 2017-2021, enz. en dit telkens met een verantwoording voor de voorgestelde keuzes.

Het strategisch plan 2017-2021 dient minstens rekening te houden met een minimaal scenario (i.e. ongewijzigd beleid of afbouw, wat respectievelijk overeenkomt met de bestending van de huidige financiële inbreng of een kleinere inbreng van de Vlaamse overheid), met dien verstande dat wat ongewijzigd beleid betreft uitgegaan wordt van de huidige financiering in termen van de toegekende subsidies.

Meer in detail bevat dit ontwerp van strategisch plan minstens volgende elementen/antwoorden op volgende vragen en de antwoorden worden ook onderbouwd:

- 17) Geef uw visie wat betreft de toekomstige missie en strategische uitgangspunten en doelstellingen van de instelling.
- 18) Geef uw visie m.b.t. het huidige beleid op het vlak van Economie, Wetenschap en Innovatie en welke rol de instelling daarin zou kunnen spelen. Welke aanpassingen aan de regelgeving zouden het beleid in het algemeen en de rol van de instelling in het bijzonder ten goede kunnen komen en waarom?
- 19) Geef uw visie met betrekking tot het toekomstige beleid (ook specifiek rond clusterwerking) ter zake en dit rekening houdend met de gewijzigde/nieuwe beleidsopties. Welke zijn daarin de uitdagingen voor het beleid en welke rol dient/kan de instelling daar volgens u in spelen?
- 20) Welke zijn volgens u de opportuniteiten/gevaren voor de instelling en hoe kunnen deze worden benut/omzeild?
- 21) Welke wijze van rapportering t.a.v. de Vlaamse overheid en welke opvolging en jaarlijkse beoordeling door de Vlaamse overheid ziet de instelling als aangewezen? (Bijvoorbeeld in termen van performantie-indicatoren, te behalen resultaten, financiële rapportering, enz.). Op welke wijze zou de doelbereiking en impact van de instelling in de toekomst kunnen worden opgevolgd en waarom?

- 22) Welke samenwerkingsverbanden met actoren in het veld worden strategisch belangrijk geacht en zijn al in het vooruitzicht gesteld? Welke synergiën met andere actoren in het veld zijn al dan niet aangewezen?
- 23) Welke aanpassingen aan het convenant zouden de werking, taken en rol van de instelling in het EWI-domein ten goede komen (en waarom)?
- 24) In welke mate zijn de middelen die nu ter beschikking staan aan de instelling voldoende om de noden te lenigen? Waarom (niet)?
- 25) Welke aanbevelingen zou de instelling kunnen geven wat betreft de toekomstige inzet van de instelling en dit zowel algemeen als wat betreft t.a.v. de doelgroepen, de andere actoren, de overheid, enz.?
- 26) Zelfde vraag maar dan bekeken in functie van de (internationale) beleidscontext.
- 27) Welke opportuniteiten bieden de regionale, nationale en internationale (beleids)ontwikkelingen volgens de instelling en waarom?
- 28) Welke uitdagingen stellen de regionale, nationale en internationale (beleids)ontwikkelingen volgens de instelling en waarom?
- 29) Andere suggesties en opmerkingen wat betreft de toekomst?

Het (ontwerp van) strategisch plan geeft verder zo goed als mogelijk een antwoord op volgende vragen²⁶:

- 30) Maakt het strategisch plan duidelijk hoe de instelling zich inschakelt in de doelstellingen van het Vlaamse EWI-beleid in het algemeen en het WTI-beleid in het bijzonder?
- 31) Maakt het strategisch plan duidelijk hoe de instelling zich inschakelt in de doelstellingen van het (WTI)beleid op internationaal niveau (i.h.b. EU-niveau maar ook ruimer) en dit waar relevant?
- 32) Maakt het strategisch plan duidelijk hoe de instelling zich positioneert in het veld van actoren (i.h.b. de Vlaamse) en wordt voldoende duidelijk gemaakt hoe en met welke andere actoren zal worden samengewerkt en waarom?
- 33) Zijn de door de instellingen voorgestelde initiatieven/acties een passend antwoord op de (internationale) ontwikkelingen in de domeinen waarin de instelling actief is?
- 34) Zijn de voorstellen in het strategisch plan vernieuwend en zijn zij van belang voor die domeinen?
- 35) Is de uitvoering van het strategisch plan realistisch, rekening houdend met de middelen en het personeel van de instelling?
- 36) Is de instelling een geschikte organisatie om de voorstellen in het strategisch plan uit te voeren? (Cf. samenwerking met andere actoren).
- 37) Komt het strategisch plan tegemoet aan de gedetecteerde zwaktes, maakt het voldoende gebruik van de gedetecteerde sterktes?

²⁶ Deze vragen zijn bedoeld als controlevragen om na te gaan of het (ontwerp van) strategisch plan alle verwachte elementen bevat.

38) Biedt het strategisch plan een antwoord op de gedetecteerde bedreigingen en maakt het optimaal gebruik van de gedetecteerde kansen?

Documentatie minimaal toe te voegen als bijlagen²⁷:

- Beleidsplan(nen) periode 2011-2015, inclusief alle eventuele werk-/jaarplannen voor betreffende periode.
- Jaarverslagen ingediend ter verantwoording van de jaarlijks toegekende middelen.
- Lopende, afgelopen en te verwachten samenwerkingsovereenkomsten.
- Gedetailleerd overzicht uitgevoerde activiteiten en gerealiseerde investeringen.
- Resultaten van bevestigingen, enquêtes, analyses, evaluaties, impactmetingen, enz.

²⁷ En dit voor zover niet al bezorgd aan de bevoegde overheid en indien niet, bij voorkeur in digitale vorm.