



**Evaluatie van de
uitvoering van de
onderzoeksopdracht van de
Antwerp Management School
(AMS)**

**Gevalideerd
plan van aanpak**

Departement Economie, Wetenschap en Innovatie

Afdeling Strategie en Coördinatie

Afdeling Onderzoek

15.12.2015

Inhoud

0. Inleiding	3
Plan van aanpak voor de evaluatie van de onderzoeksopdracht van de Antwerp Management School	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	7
4. Krijtlijnen en draagwijdte van de evaluatie	8
5. Evaluatieluiken	8
5.1 Evaluatie van de werking en het functioneren van AMS.....	9
5.2 Evaluatie van de prestaties, resultaten en impact van AMS.....	10
5.3 Evaluatie van de rol en de positie van AMS in het ruimer beleidskader.....	10
5.4 Een zelfevaluatie door AMS.....	11
5.5 Analyse en beoordeling van het ontwerp van beleidsplan 2017-2021 van AMS.....	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 AMS op 15 december 2015	16
Bijlage 1.....	17

0. Inleiding

De Antwerp Management School (AMS) wordt gevat door het decreet van 30 april 2009¹ betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid² en meer bepaald artikelen 61, 62 en 63 van het decreet (betreffende de instellingen voor postinitieel onderwijs). Artikel 61 stelt dat *“De Vlaamse Regering kan binnen de perken van de begrotingskredieten, een jaarlijkse subsidie ter beschikking stellen van de instellingen voor postinitieel onderwijs voor de uitvoering van wetenschappelijk onderzoek. De subsidie wordt door de instellingen voor postinitieel onderwijs aangewend voor de uitbouw en de bevestiging van de instelling als wetenschappelijk excellentiecentrum met internationale erkenning in het respectievelijke vakgebied”*.

In uitvoering van artikel 62 van het W&I-decreet werd met AMS een convenant afgesloten voor de periode 2012-2016³. Zoals artikel 63 van het W&I-decreet voorschrijft, dienen de onderzoeksprestaties van (o.m.) AMS te worden geëvalueerd en dit voor het verstrijken van het lopende convenant aan de hand van de in het convenant vooropgestelde strategische en operationele doelstellingen.

Het convenant (betreffende de onderzoeksopdracht) tussen de Vlaamse overheid en AMS loopt af op 31 december 2016 en bepaalt in artikel 14 dat de algemene werking van AMS voor het verstrijken van het convenant moet worden geëvalueerd aan de hand van de in het convenant vooropgestelde (strategische en⁴) 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 voorwaarden voor een nieuw convenant worden onder meer bepaald door de resultaten van de evaluatie (cf. art. 63 van het W&I-decreet).

De strategisch en operationele doelstellingen van AMS worden beschreven in het “Strategisch Onderzoekplan 2012-2016” van AMS dat als integrale bijlage bij het convenant is gevoegd. Deze doelstellingen zijn:

- 1) Duurzaam en kwaliteitsvol onderzoek uitbouwen rond Competence Centers;
- 2) Internationaliseren;
- 3) Lokale verankering creëren;
- 4) Onderzoeken van duurzaam en innovatief ondernemen;
- 5) Samenwerken.

Deze strategische doelstellingen worden in het Strategisch onderzoekplan 2012-2016 verder geoperationaliseerd in operationele doelstellingen en opgevolgd aan de hand van 5 “Key performance Indicators’ (KPI’s) die opgenomen zijn in het convenant. Voor de details ter zake wordt verwezen naar het convenant en de bijlage.

¹ Gewijzigd bij het decreet van 21 december 2012 betreffende diverse bepalingen met betrekking tot de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid en bij het decreet van 25 april 2014 tot wijziging van diverse bepalingen van het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid en tot opheffing van diverse andere bepalingen.

² Hierna het W&I-decreet genoemd.

³ Hierna het convenant 2012-2016 genoemd.

⁴ Dit deel van de tekst is niet opgenomen in het convenant, maar aangezien de verwoording wel aldus is opgenomen in het W&I-decreet, dient de evaluatie ook betrekking te hebben op de strategische doelstellingen.

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

Begrotingsjaar	Bedrag (in euro)
2012	260 000
2013	263 900
2014	263 900
2015	259 000
2016 ⁵	259 000

De Antwerp Management School (AMS)⁶ wordt als instelling voor postinitieel onderwijs ook betaald door het beleidsdomein Onderwijs en Vorming en dit op basis van een beheersovereenkomst die betrekking heeft op de periode 2013-2018. Deze overeenkomst geeft uitvoering aan het decreet van 18 mei 1999 betreffende sommige instellingen van openbaar nut voor postinitieel onderwijs, wetenschappelijk onderzoek en wetenschappelijke en maatschappelijke dienstverlening⁷. Deze beheersovereenkomst heeft vooral betrekking op de onderwijsopdracht van AMS, maar omvat ook een luik onderzoek (zie deel 2.3 van de beheersovereenkomst). Het onderzoek waarvan sprake moet een aantoonbare wisselwerking hebben met het onderwijs en de dienstverlening.

Voorliggend plan van aanpak heeft betrekking op de verwachte evaluatie van de onderzoeksopdracht van AMS, zoals omschreven in het convenant 2012-2016.

⁵ 2016i verwijst naar de initiële begroting 2016.

⁶ Voorheen UAMS, of Universiteit Antwerpen Management School.

⁷ Ondertussen opgeheven door het decreet van 20 december 2013 tot bekrachtiging van de decretale bepalingen betreffende het hoger onderwijs, gecodificeerd op 11 oktober 2013.

Plan van aanpak voor de evaluatie van de onderzoeksoopdracht van de Antwerp Management School

1. Aanleiding voor de evaluatie

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

In § 2 van artikel 14 van het convenant, wordt gesteld dat de evaluatie in het bijzonder rekening dient te houden met:

- Het strategisch Onderzoeksplan⁸;
- Het behalen van de doelstellingen en KPI's;
- De jaarverslagen die AMS tijdens de duur van het convenant heeft overgemaakt;
- Het zelfevaluatie-rapport dat AMS heeft opgesteld⁹;
- 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 onderzoeksinstituten;
- Een analyse van de impact van AMS op het Vlaams maatschappelijke en economische weefsel.

In artikel 15 van het convenant wordt gesteld dat AMS tegen 30 juni 2016 een beleidsplan dat betrekking heeft op de periode 2017-2021 moet voorleggen aan de minister. Het ligt dan ook voor de hand om rekening houdend met deze bepaling in het ex ante-luik van de zelfevaluatie een ontwerp beleidsplan voor de periode 2017-2021 aan AMS te vragen. Dit ontwerp kan dan meegenomen worden in de evaluatie en op basis van de conclusies en aanbevelingen ter zake evolueren tot een document dat uiterlijk op 30 juni 2016 aan de minister wordt overgemaakt.

2. Beleidscontext

2.1 Aanleiding voor het initiatief

Antwerp Management School is de autonome managementschool van de Universiteit Antwerpen, en werd opgericht in 1959 als IPO (Instituut voor Postuniversitair Onderwijs). AMS biedt masteropleidingen aan waarin jong managementtalent wordt ontwikkeld en voorbereid op een verantwoorde en professionele carrière. AMS heeft als opdracht huidige en toekomstige managers uit het bedrijfsleven en uit de publieke en social-profitsector te vormen en hen te ondersteunen bij hun zoektocht naar wetenschappelijk gefundeerde en

⁸ Dat betrekking heeft op de periode 2012-2016.

⁹ Er zijn in het convenant geen specifieke richtlijnen ter zake opgenomen, behalve dat in §3 van hetzelfde artikel gesteld wordt dat nadere bepalingen betreffende de inhoud en de reikwijdte van de evaluatie in het voorlaatste jaar van het convenant door het Departement EWI zullen worden opgesteld en toegelicht aan AMS. Er is dus niet expliciet sprake van een zelfevaluatie bestaande uit een ex post- en ex ante-luik.

praktijkrelevante kennis en kunde, waardoor ze beter kunnen functioneren in hun organisatie en in de maatschappij.

2.2 Evolutie (in de beleidscontext)

Zoals in de inleiding al werd aangegeven, is AMS een instelling voor postinitieel onderwijs en ontvangt aldus jaarlijks een subsidie van het beleidsdomein Onderwijs en Vorming en dit op basis van een beheersovereenkomst die betrekking heeft op de periode 2013-2018. Deze subsidie is uitsluitend bestemd voor de financiering van opleidingen (onderwijsfunctie) of onderzoek dat een aantoonbare wisselwerking heeft met het onderwijs en de dienstverlening.

Voor (het financieren van) onderzoek kan AMS in tegenstelling tot universitaire instellingen echter niet rechtstreeks gebruik maken van de financieringsbronnen voor wetenschappelijk onderzoek die bij FWO, IWT of via het BOF beschikbaar zijn. De middelen van het FWO en het IWT zijn voor AMS immers enkel toegankelijk onder de vorm van co-promotorschap, waarbij een universitaire instelling het promotorschap op zich neemt. Omwille van deze problematiek komt het AMS, net als bv. andere instellingen voor postinitieel onderwijs en de strategische onderzoekscentra, in aanmerking voor een specifieke subsidie voor de uitvoering van wetenschappelijk onderzoek en dit conform het W&I-decreet (cf. inleiding).

Deze specifieke subsidie wordt ter beschikking gesteld door het beleidsdomein EWI en is conform het W&I-decreet bedoeld voor de uitbouw en de bevestiging van de instelling als wetenschappelijk excellentiecentrum met internationale erkenning.

AMS was al in de periode 2009-2010 vragende partij voor deze betoelaging van het wetenschappelijk onderzoek en dit naar analogie met de subsidie die de Vlerick Business School, eveneens een instelling van postinitieel onderwijs gericht op managementwetenschappen, al langer ontvangt. Deze vraag leidde echter niet meteen tot de verwachte betoelaging, omdat er enige tijd overheen ging voor AMS een strategisch (onderzoeks)plan bij het beleidsdomein EWI indiende, dat als basis kon dienen voor betreffende subsidiëring.

Deze werkzaamheden resulteerden eind 2011 uiteindelijk in de goedkeuring door de Vlaamse Regering van een convenant tussen AMS en de Vlaamse overheid betreffende de onderzoeksopdracht van AMS en dit voor de periode 2012-2016¹⁰.

Hoewel de beleidscontext sinds de start van het initiatief wel degelijk is geëvolueerd, hebben deze wijzigingen weinig tot geen invloed gehad op de onderzoeksopdracht van AMS. Dit blijkt duidelijk uit het feit dat AMS 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 Werk, Economie, Wetenschap en Innovatie 2015¹¹ en betreft enkel de vermelding dat de evaluatie van AMS wordt voorbereid.

¹⁰ VR 2011 2312 DOC.1393-1 t/m 5.

¹¹ Vlaams Parlement, Stuk 515 (2015-2016) - Nr. 1; zie <http://docs.vlaamsparlement.be/docs/stukken/2015-2016/g515-1.pdf>.

3. Doelstellingen van de evaluatie en beoogde resultaten

De doelstellingen van de evaluatie zijn niet expliciet aangegeven in het W&I-decreet noch in het convenant. In het decreet is sprake van de evaluatie van de onderzoeksprestaties van AMS, terwijl het convenant stelt dat de algemene werking van AMS geëvalueerd moet worden 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 AMS na te gaan evenals de impact ervan (o.m. wetenschappelijk, economisch en maatschappelijk) te beoordelen.

Als resultaten van de evaluatie worden minstens verwacht¹²:

- Analyse en beoordeling van de wijze waarop AMS 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 inhoudelijke als een financiële analyse (aanwending subsidies, verantwoording subsidie, enz.) van zowel het convenant (o.a. opbouw reserves) als de planning en verantwoording door AMS (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 AMS (bijdrage opbouw onderzoekspotentieel (o.a. opzet competence centres, PhD's), onderzoeksoutput¹³, organisatie van events, opzetten van en deelnemen aan Europese samenwerkingsprojecten, samenwerking en netwerking¹⁴, en andere elementen zoals deelname wetenschappelijke bijeenkomsten, (het effectief) aantrekken van externe financiering, bijdrage tot het Vlaams wetenschapscommunicatiebeleid, andere).
- Analyse en beoordeling van de impact van AMS en dit in eerste instantie op het Vlaamse economisch en maatschappelijk weefsel, rekening houdend met de verwezenlijkingen van AMS in de afgelopen periode. Onder impact wordt zowel wetenschappelijke (dient bij voorkeur bekeken te worden over een langere periode, bv. vanaf 2009) als andere impact begrepen. Daarnaast dient de impact van AMS in een internationale context te worden geanalyseerd en beoordeeld.
- Analyse en beoordeling van de rol en positie van AMS 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.

¹² Dit zijn de minimale elementen die conform het convenant moeten worden onderzocht.

¹³ O.a. bibliometrische analyse.

¹⁴ Cf. KPI's vermeld in het convenant 2012-2016.

- Analyse en beoordeling van het ontwerp van beleidsplan van AMS voor de periode 2017-2021.
- 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 AMS 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 beleidsplan)).

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

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 AMS¹⁵. Deze zelfevaluatie bestaat uit een ex post gedeelte (terugblik) en een ex ante gedeelte. Het ex ante gedeelte betreft in essentie een ontwerp van beleidsplan voor de periode 2017-2021¹⁶. Er werd aan AMS 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. Overlappingsen tussen de luiken zijn dan ook niet uitgesloten. Bovendien wordt de verwachte benchmark van AMS 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.

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

¹⁶ Het convenant stelt in artikel 15 dat AMS uiterlijk op 30 juni 2016 een beleidsplan voor de periode 2017-2021 aan de minister voorlegt, waarin de krachtlijnen van het onderzoeksbeleid van de instelling zullen worden beschreven, met het oog op de consolidering, de ontplooiing en de optimalisering van het managementsonderzoek in Vlaanderen. In het kader van de evaluatie is het echter aangewezen een ontwerp van beleidsplan 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.

5.1 Evaluatie van de werking en het functioneren van AMS

AMS heeft een aantal (strategische en operationele) doelstellingen die zijn neergelegd in het strategisch onderzoeksplan 2012-2016 dat als een integrale bijlage bij het convenant is opgenomen. De bedoeling van dit luik van de evaluatie is om na te gaan in welke mate en op welke wijze AMS zijn missie en deze doelstellingen heeft gerealiseerd en dit in de periode 2012-2015. Om de missie, doelstellingen en opdrachten te kunnen realiseren, heeft AMS een strategisch onderzoeksplan 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 onderzoeksplan 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 AMS (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 AMS 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 doorgevoerd – volstaan om de missie en opdrachten die AMS heeft op een kwaliteitsvolle manier uit te voeren.

In dit luik zal verder ook een analyse en beoordeling moeten worden gemaakt van de interne werking en het personeelsbeleid van AMS (cf. artikel 7 van het convenant) en van de governance van AMS met betrekking tot de onderzoeksopdracht. Zowel het onderzoeksbeleid als het onderzoeksmanagement dienen hierbij aan bod te komen.

Een ander element dat kan onderzocht worden, is de mate waarin de conclusies en aanbevelingen die in het kader van de evaluatie van de (onderzoeksopdracht van de) Vlerick Business School van 2012 ook (nog) relevant zijn voor AMS en eventueel kunnen bijdragen tot een optimalisering van de werking.

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 AMS (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 AMS

In dit luik dient te worden nagegaan welke prestaties/resultaten AMS heeft neergezet/behaald in de periode vanaf 2012. Dit luik van de evaluatie heeft dan ook in elk geval betrekking op de prestaties van AMS op de prestatie-indicatoren, maar deze zijn op zich onvoldoende om bv. een kwalitatief beeld te krijgen van de werking, prestaties en resultaten van AMS. Daarom is het de bedoeling dat de prestaties van AMS 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 AMS te worden geanalyseerd en beoordeeld op het vlak van wetenschappelijk onderzoek en dienstverlening (dit laatste bv. ten aanzien van het Vlaamse en internationale onderzoekswaerfel).

Daarnaast is het de bedoeling dat ook de impact van AMS wordt nagegaan en beoordeeld en dit zowel wetenschappelijk, maatschappelijk, internationaal, economisch als beleidsmatig. In het bijzonder zal de wetenschappelijke impact betreft bekeken worden over een langere periode (i.e. minstens vanaf 2009). Wat de maatschappelijke impact van AMS betreft, kunnen o.m. de events die AMS organiseert als de bijdrage die AMS levert aan het Vlaams wetenschapscommunicatiebeleid in rekening worden gebracht.

Verwacht wordt dat de consultant voor dit onderdeel van de evaluatie eveneens een aantal relevante evaluatievragen formuleert die leiden tot een onderbouwde beoordeling van prestaties, resultaten en impact van AMS (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 AMS in het ruimer beleidskader

In dit luik wordt een analyse en beoordeling verwacht van de rol en de positie van AMS 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. In het bijzonder dient rekening gehouden te worden met de afstemming met en complementariteit t.a.v. andere instellingen die zich richten op onderzoek in de managementwetenschappen in het algemeen en de Vlerick Business School in het bijzonder (cf. ook deel 5.1). Ook de internationale aspecten van (de werking van) AMS dienen in dit luik te worden geanalyseerd en beoordeeld.

Belangrijk in dit luik is ook om na te gaan in welke netwerken AMS opereert, aan welke (internationale) samenwerkingsverbanden AMS (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 onderzoekswaerfel (i.h.b. Vlerick Business School), andere actoren bv. op het vlak van wetenschapspopularisering, het onderwijsveld, enz. (en dit voor zover van toepassing).

Omgekeerd is het belangrijk om na te gaan hoe stakeholders t.a.v. de onderzoeksdomeinen van AMS en het beleid ter zake (voor alle relevante niveaus), AMS 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 AMS

Conform de bepalingen van het convenant (cf. artikel 14) dient AMS een zelfevaluatie op te stellen. Hoewel het convenant niet specificiert welke inhoud deze zelfevaluatie moet hebben, bestaat een zelfevaluatie conform de evaluatiepraktijk van het Departement EWI¹⁸, uit ex post en een ex ante luik. Dit laatste betreft het opstellen van een (ontwerp van) beleidsplan voor de periode 2017-2021.

Omdat AMS jaarlijks al omstandig rapporteert, is het de bedoeling om in het kader van deze evaluatie een zelfevaluatie te vragen 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 AMS op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en het management ter zake, en wat betreft de impact op het Vlaams economisch en maatschappelijk weefsel, 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).
- Wat zijn de kansen en bedreigingen voor AMS op het gebied van het wetenschappelijk onderzoek en wat betreft de impact op het Vlaams economisch en maatschappelijk weefsel, 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 AMS afgesproken dat het dit luik van de zelfevaluatie tegen uiterlijk eind februari 2016 zal opstellen (en aan het departement zal bezorgen).

Ex ante luik

Het ex ante luik van de zelfevaluatie die van AMS wordt verwacht, bestaat in essentie uit een (ontwerp van) beleidsplan voor de periode 2017-2021. Dit ontwerp kan meegenomen worden in de evaluatie en uiteindelijk leiden tot het beleidsplan betreffende het onderzoeksbeleid en t.a.v. de periode 2017-2021 dat AMS uiterlijk op 30 juni 2016 aan de minister moet voorleggen. Er werd met AMS afgesproken dat het uiterlijk op 30 maart 2016 een dergelijk ontwerp van beleidsplan (bij het departement) zal indienen en dit o.m. rekening houdend met de opgestelde ex post luik van de zelfevaluatie.

¹⁸ <http://www.ewi-vlaanderen.be/wat-doet-ewi/strategisch-beleid/beleidsevaluaties>.

Het ontwerp van beleidsplan 2017-2021 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 beleidsplan 2017-2021 van AMS

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

- Maakt het plan duidelijk hoe AMS zich inschakelt in de doelstellingen van het Vlaamse wetenschaps- en technologisch innovatiebeleid?
- Maakt het plan duidelijk hoe AMS 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 AMS?
- 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 AMS als de (beperkte) zelfevaluatie die AMS zal opstellen.

Het is de bedoeling om de evaluatie van AMS af te ronden uiterlijk op 30 juni 2016.

Het ex post luik van de zelfevaluatie van AMS wordt dan ook verwacht tegen uiterlijk 29 februari 2016, en het ex ante luik (of ontwerp van beleidsplan 2017-2021) tegen 30 maart 2016 (cf. deel 5.4). De verwachte zelfevaluatie omvat het antwoord op de vragen opgenomen als Bijlage 1.

Zoals hoger al aangegeven, rapporteert AMS 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 AMS;

- de prestaties, resultaten en impact van AMS. Dit omvat tevens een bibliometrische analyse¹⁹;
- de rol en positie van AMS in het ruime beleidskader;
- het ontwerp van beleidsplan dat AMS heeft opgesteld voor de periode 2017-2021,

en dit alles minstens voor de periode 2012-2015 en waar aldus aangegeven en relevant ook vanaf 2009 (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 en de bibliometrische analyse, dient de consultant alle hoger vermelde onderdelen van de evaluatie op zich te nemen. Het ontwerp van beleidsplan 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 AMS te beoordelen.

De tweede betreft de expertise om de (wetenschappelijke, maatschappelijke, economische, internationale en beleidsmatige) impact van AMS 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 AMS.

In ieder geval dient in het kader van de evaluatie van AMS en conform het convenant, een panel van internationale experts te worden ingeschakeld dat een bezoek ter plaatse brengt²⁰.

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.

¹⁹ Uit te voeren door ECOOM (medio februari – medio april 2016).

²⁰ 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).

Het plaatsbezoek door het panel van internationale experts heeft tot doel om op basis van o.m. de zelfevaluatie van AMS en het tussentijds rapport van de consultant (zie ook infra) een evaluatie van AMS uit te voeren die rekening houdt met het specifieke werkdomein van AMS. 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 worden zowel een vertegenwoordiger van de minister bevoegd voor het wetenschaps- en innovatiebeleid en de relatieambtenaar voor AMS van het beleidsdomein Onderwijs en Vorming²¹ 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:

- Toelichting plan van aanpak aan (vertegenwoordigers van AMS): december 2015.
- Zelfevaluatie van AMS(cf. supra):
 - Ex post-luik: tegen 29 februari 2016;
 - Ex ante-luik: tegen 30 maart 2016.
- Aanbesteding opdracht: af te ronden tegen eind januari 2016.
- Bibliometrische analyse: medio februari – medio april 2016.
- Tussentijdse rapportering: eind april 2016.
- Beoordeling door panel van experts: medio mei 2016.
- Eindrapportering: ontwerprapportering af te ronden tegen 15 juni 2016 en finale eindrapportering tegen 30 juni 2016.

Deliverables:

- Tussentijdse rapportering.
- Eindrapportering.

²¹ Cf. punt 1.2.12 van de beheersovereenkomst 2013-2018 tussen AMS en het beleidsdomein Onderwijs en Vorming.

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

Er heeft op 15 december 2015 een overleg plaatsgevonden met AMS 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 beheersovereenkomst 2013-2018 tussen de Vlaamse overheid en AMS;
- Het convenant 2012-2016 betreffende de onderzoeksopdracht van AMS;
- 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 AMS op de website van de instelling (cf. <http://www.antwerpmanagementschool.be/nl>);
- Samenvatting van het evaluatierapport 2012 van de evaluatie van Vlerick Business School (zie [http://www.ewi-vlaanderen.be/sites/default/files/bestanden/Evaluatie%20\(wet%20opdracht\)%20Vlerick%20Samenvatting.pdf](http://www.ewi-vlaanderen.be/sites/default/files/bestanden/Evaluatie%20(wet%20opdracht)%20Vlerick%20Samenvatting.pdf)).

Bij de plaatsing van de opdracht (of later):

- Het strategisch onderzoeksplan 2012-2016;
- De jaarrapportering van AMS;
- Relevante beslissingen van en nota's/mededelingen aan de Vlaamse Regering;
- De zelfevaluatie van AMS (met inbegrip van het ontwerp van beleidsplan 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 AMS op 15 december 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 AMS vond plaats op 15 december 2015²². Het (ontwerp van) plan van aanpak werd daartoe d.d. 11.12.2015 aan AMS bezorgd. Op het overleg werd het volgende afgesproken:

1. De data voorgesteld voor de oplevering van beide delen van de zelfevaluatie (cf. 6.1) worden aanvaard.
2. De zelfevaluatie wordt hetzij helemaal in het Engels samenvatting opgesteld, hetzij in het Nederlands met Engelstalige samenvatting.
3. De zelfevaluatie – en in het bijzonder het ex ante-luik ervan (i.e. ontwerp van strategisch plan 2017-2021) is een document van de instelling zelf, dat de eigen visie van die instelling weergeeft. Het is niet de bedoeling dat er ter zake wordt afgestemd met het Departement EWI²³. De zelfevaluatie wordt ter beschikking gesteld van de evaluatie en op basis van de conclusies en aanbevelingen betreffende de toekomst, kan het (ontwerp van) strategisch plan (cf. supra) dan evolueren tot een finaal document, dat het voorwerp vormt van de besprekingen betreffende de toekomst van AMS.
4. Wat betreft het bepalen van een geschikt tijdsvenster voor het plaatsbezoek van het panel is het belangrijk dat de instelling aan Sabine laat weten welke periodes niet mogelijk zijn.
5. Het evaluatierapport 2012 van Vlerick Business School zal aan AMS bezorgd worden.

²² Aanwezigen AMS: prof. Cambré; aanwezigen Dep. EWI: Sabine Borrey (evaluatiecel Departement EWI) en Yves Leterme, afdeling Onderzoek.

²³ Eventuele vragen over de vragenlijst op basis waarvan de zelfevaluatie moet worden opgesteld, kunnen uiteraard gesteld worden en dit aan de dossierbehandelaar voor de evaluatie (Sabine Borrey).

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 AMS.

Om het opstellen van de zelfevaluatie door de instelling te vergemakkelijken, werd een lijst van een beperkt aantal (met name 29²⁴) 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 hanteert²⁵ (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.

²⁴ Aangevuld met 9 controlevragen.

²⁵ 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 2012-2015)

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

Beleid, doelbereiking, resultaten en impact

- 1) Welke strategie voerde de instelling sinds 2012 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).
- 2) 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)?
- 3) 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)?
- 4) 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 bekeken²⁶ in de periode vanaf 2012 (en indien mogelijk ook vanaf 2009) en waarom? Zelfde vraag voor de middelen die de instelling betreft uit andere bronnen? Is er een hefboomeffect merkbaar (bv. t.o.v. het werven van externe fondsen)? Is er meer samenwerking op het terrein merkbaar? Enz.
- 5) 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

- 6) 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?

²⁶ 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.

- 7) 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?
- 8) 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?
- 9) Welke rol speelt de instelling in het ruimere beleidskader (Europees en internationaal) en waarom?

SWOT

- 10) Wat zijn volgens de instelling de sterke/zwakke punten van zowel de instelling zelf, zijn activiteiten als het (eventueel) ingezette instrumentarium en waarom?
- 11) Welke aandachtspunten zijn er en welke verbeterpunten stelt de instelling voor t.a.v. de huidige regelgeving (i.h.b. convenant, enz.) en waarom? Wat is het oordeel van de instelling over de praktische modaliteiten van het convenant (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 convenant.
- 12) 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?
- 13) 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 beleidsplan opstelt voor de periode 2017-2021.

Het (ontwerp van) beleidsplan 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 (ontwerp van) beleidsplan 2017-2021 dient minstens rekening te houden met een minimaal scenario (i.e. ongewijzigd beleid of afbouw, wat respectievelijk overeenkomt met de bestendinging 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 beleidsplan minstens volgende elementen/antwoorden op volgende vragen en de antwoorden worden ook onderbouwd:

- 14) Geef uw visie wat betreft de toekomstige missie en strategische uitgangspunten en doelstellingen van de instelling.
- 15) 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?
- 16) 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?
- 17) Welke zijn volgens u de opportuniteiten/gevaren voor de instelling en hoe kunnen deze worden benut/omzeild?
- 18) 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?
- 19) 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?
- 20) Welke aanpassingen aan het covenant zouden de werking, taken en rol van de instelling in het EWI-domein ten goede komen (en waarom)?
- 21) In welke mate zijn de middelen die nu ter beschikking staan aan de instelling voldoende om de noden te lenigen? Waarom (niet)?
- 22) 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.?
- 23) Zelfde vraag maar dan bekeken in functie van de (internationale) beleidscontext.
- 24) Welke opportuniteiten bieden de regionale, nationale en internationale (beleids)ontwikkelingen volgens de instelling en waarom?

- 25) Welke uitdagingen stellen de regionale, nationale en internationale (beleids)ontwikkelingen volgens de instelling en waarom?
- 26) Andere suggesties en opmerkingen wat betreft de toekomst?

Het (ontwerp van) beleidsplan geeft verder zo goed als mogelijk een antwoord op volgende vragen²⁷:

- 27) Maakt het beleidsplan duidelijk hoe de instelling zich inschakelt in de doelstellingen van het Vlaamse EWI-beleid in het algemeen en het WTI-beleid in het bijzonder?
- 28) Maakt het beleidsplan 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?
- 29) Maakt het beleidsplan 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?
- 30) Zijn de door de instellingen voorgestelde initiatieven/acties een passend antwoord op de (internationale) ontwikkelingen in de domeinen waarin de instelling actief is?
- 31) Zijn de voorstellen in het beleidsplan vernieuwend en zijn zij van belang voor die domeinen?
- 32) Is de uitvoering van het beleidsplan realistisch, rekening houdend met de middelen en het personeel van de instelling?
- 33) Is de instelling een geschikte organisatie om de voorstellen in het beleidsplan uit te voeren? (Cf. samenwerking met andere actoren).
- 34) Komt het beleidsplan tegemoet aan de gedetecteerde zwaktes, maakt het voldoende gebruik van de gedetecteerde sterktes?
- 35) Biedt het beleidsplan een antwoord op de gedetecteerde bedreigingen en maakt het optimaal gebruik van de gedetecteerde kansen?

Documentatie minimaal toe te voegen als bijlagen²⁸:

- Beleidsplan(nen) periode 2012-2015, 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 bevragingen, enquêtes, analyses, evaluaties, impactmetingen, enz.

²⁷ Deze vragen zijn bedoeld als controlevragen om na te gaan of het (ontwerp van) strategisch plan alle verwachte elementen bevat.

²⁸ En dit voor zover niet al bezorgd aan de bevoegde overheid en indien niet, bij voorkeur in digitale vorm.