



Evaluatie van de wetenschappelijke missie van de KMDA 2012-2016, zoals uitgevoerd door het CRC

Managementsamenvatting

In opdracht van:

Departement Economie, Wetenschap en Innovatie van de Vlaamse overheid

Publicatienummer:

2015.140-1616

Datum:

Utrecht, juni 2016

Auteurs:

Leonique Korlaar
David van Kerkhof
Jessica Steur
Frank Bongers



Managementsamenvatting

Achtergrond, doelen en aanpak van de evaluatie

De Koninklijke Maatschappij voor Dierkunde Antwerpen (KMDA vzw) is met meer dan 1,8 miljoen bezoekers per jaar een grote speler in het toeristische veld in België. De missie van de KMDA is als volgt omschreven:¹ *"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."*

Voor de periode 2012-2016 hebben de Vlaamse overheid en de KMDA een convenant afgesloten betreffende de wetenschappelijke missie van het instituut. Dit convenant – dat beheerd wordt door het Departement EWI – omschrijft de wetenschappelijke onderzoeksopdracht die wordt uitgevoerd door het Centre for Research and Conservation (CRC). De looptijd van het convenant eindigt op 31 december 2016. Volgens artikel 13 moet in de eerste helft van 2016 een evaluatie worden uitgevoerd aan de hand van de in het convenant opgestelde strategische en operationele doelstellingen en indicatoren. De evaluatieresultaten zullen gebruikt worden bij de onderhandelingen tussen de Vlaamse overheid en het CRC over het afsluiten van een nieuw convenant.

Deze evaluatie richt zich op de werking en de (wetenschappelijke) impact van de wetenschappelijke missie, zoals uitgevoerd door het CRC in de huidige convenantperiode (2012 – 2016). Daarnaast is vooruit geblikt in de vorm van een ex ante evaluatie van het ontwerp strategisch plan (periode 2017 – 2021) dat het CRC op verzoek van het Departement EWI heeft opgesteld.

Om op de meest gepaste wijze een onderbouwd antwoord te kunnen geven op de evaluatievragen, hebben we gebruik gemaakt van diverse onderzoeksmethoden: deskstudie (opgesplitst in een inhoudelijke en financiële analyse), een interviewronde onder stakeholders en een internationale benchmark. Tevens is gebruik gemaakt van een oordeel van een internationaal panel van experts dat een bezoek bracht aan het CRC. De bevindingen uit bovenstaande onderzoekstappen zijn vervolgens gecombineerd in een SWOT-analyse waarbij de interne sterktes en zwaktes van het CRC in kaart zijn gebracht als ook de opportuniteiten en bedreigingen.

Doelstellingen, inrichting en activiteiten van het CRC

De missie van het CRC, dat volledig is geïntegreerd in de structuur en organisatie van de KMDA, is om op basis van wetenschappelijk onderzoek te werken aan het duurzame beheer van kleine populaties in een veranderende wereld. Het CRC draagt bij aan de vooruitgang van de wetenschappelijke zoölogische kennis, wetenschappelijke opleiding en het openbaar onderwijs, en past dit toe om internationale kweekprogramma's actief te steunen. Tot slot beschermt het CRC het welzijn en de gezondheid van dieren in de dierentuinen en wilde dieren in hun natuurlijke omgeving.

In het 'Strategisch Plan voor Wetenschappelijk Onderzoek 2012-2016' heeft het CRC vijf strategische doelstellingen omschreven, waarover jaarlijks gerapporteerd wordt aan de Vlaamse overheid. Deze doelstellingen zijn:

¹ Samenwerkingsovereenkomst Vlaamse Regering en KMDA 2012-2016.

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

De activiteiten van het CRC kunnen ingedeeld worden in zoologisch onderzoek, de uitvoering van kweekprogramma's, conservatieprogramma's en educatie- en trainingsactiviteiten. Waar in de periode 2007-2011 het onderzoek werd opgedeeld in vijf onderzoeks*disciplines*, heeft het CRC er voor gekozen om voor de periode 2012 tot 2016 het onderzoek te richten op drie onderzoek*thema's*: toegepast conservatieonderzoek, toegepast dierenwelzijn en dierkundig basisonderzoek. Ook nieuw in deze periode is dat het CRC zich richt op een aantal ambassadeurssoorten die KMDA-breed gedragen worden. Tot slot, hanteert het CRC in toenemende mate een 'one-plan-approach' waarbij de doelen van in-situ en ex-situ projecten worden geïntegreerd.

Evolutie in werking en governance

Het CRC kent een professionaliseringslag m.b.t. de interne werking en governance ten opzichte van de vorige periode. Zo werden in 2013 functieclassificaties opgesteld voor alle medewerkers van de KMDA, met inbegrip van het CRC. Op basis van het functiemodel is er ook een nieuw salarisbeleid ontwikkeld. Aanvullend is er ook een systeem voor prestatie-evaluaties ingesteld. Het gehele traject heeft veel ontevredenheid over salarissen weggenomen. Toch blijft dit een aandachtspunt: met name de salarissen van de laboratoriummedewerkers worden beschouwd als niet-marktconform.

Daarnaast heeft het CRC de afgelopen periode succesvol geïnvesteerd in een sterkere ondersteuningsstructuur voor het wetenschappelijk personeel. Zo is besloten om de project directors van de in-situ projecten terug te laten komen naar Vlaanderen om vanuit hier hun werk voort te zetten. Daarnaast is de ondersteuningsstructuur verbeterd door het aantrekken van een research assistent. Hierdoor worden de onderzoekers deels ontlast, waardoor zij zich meer kunnen focussen op kerntaken.

Tot slot heeft de Wetenschappelijke Adviesraad een internationaler karakter gekregen. Aandachtspunt blijft het ontbreken van (additionele) ethische expertise binnen de WAR. Er wordt momenteel gekeken naar mogelijkheden om dit te ondervangen.

Financiële verantwoording

De dotatie van de Vlaamse overheid aan de KMDA wordt op een juiste manier aangewend en fungeert als een hefboom voor het verwerven van extra financiering. Onder meer door de aard van de onderzoeksactiviteiten, die minder goed past in de klassieke financieringskanalen, blijft het aantrekken van externe financiering een aandachtspunt. Zo kan het CRC momenteel partneren met universiteiten bij het indienen van onderzoeksaanvragen bij bijvoorbeeld FWO hetgeen impliceert dat aanvragen zeer competitief geëvalueerd worden. Ten tweede focussen veel onderzoeksfondsen op innovatie en economische impact, terwijl de directe impact van het onderzoek van het CRC op die focusgebieden gering is (denk aan de conservatieactiviteiten). Tot slot speelt ook capaciteit een rol: aanvraagprocedures voor met name Europese projecten zijn doorgaans zeer intensief, terwijl de slaagkans relatief laag is.

Rol en positie van het CRC

De internationale benchmark toont daarnaast aan dat instituten zeer verschillen als het gaat om omvang (in aantal werknemers en budget), de organisatorische inrichting en het takenpakket. We stellen vast dat de positie van het CRC relatief uniek is. De integratie in KMDA zorgt er ten eerste voor dat het CRC directe toegang heeft tot de diertuincollecties. Bovendien kan het CRC profiteren van de bredere activiteiten van de KMDA, zoals communicatieactiviteiten richting het grote publiek. Dit zorgt als het ware voor een hefboomeffect. Ook de combinatie van in-situ en ex-situ projecten binnen één organisatie is uniek.

Resultaten van het CRC

We kunnen concluderen dat het CRC een groot aantal KPI's heeft behaald in de afgelopen periode en wij verwachten dat de doelwaarden ook in 2016 behaald zullen worden. Over het algemeen zijn de KPI's in lijn met de strategische en operationele doelstellingen van het CRC. In de toekomst dient opgepast te worden dat niet enkel wordt gekeken naar kwantiteit (bijv. aantal nieuwe samenwerkingsverbanden), maar met name ook naar de impact van activiteiten.

Wetenschappelijke impact

Internationaal is het CRC expert op het vlak van stamboeken en het beheren van populaties. Daarnaast heeft het CRC binnen het EAZA een belangrijke stem, en daarmee impact op de prioritering van EAZA en diertuinbeleid in het algemeen. Het CRC heeft verder impact op het wetenschappelijk onderwijs. CRC-medewerkers begeleiden doctoraatsstudenten en bachelor- en masterstudenten, geven onderwijs aan universiteiten en zijn betrokken bij de trainingen en opleidingen voor medewerkers van collega-dierentuinen.

Op basis van de bibliometrische analyse van ECOOM kunnen we vaststellen dat publicatieoutput is toegenomen sinds 2012 (met een gemiddelde van 12 artikelen per jaar). Wel ligt deze output en de citatie-impact iets onder het internationale gemiddelde. Daarbij moet worden opgemerkt dat het CRC ook een relatief kleine organisatie is, wat een harde vergelijking lastig maakt.

Maatschappelijke en economische impact

De meest primaire impact van het CRC is te zien in het feit dat het CRC direct heeft bijgedragen aan de natuurbehoudsmis­sie van de KMDA. Dit kwam tot uiting zowel binnen de diertuinen (ex-situ) als bij de in-situ projecten. Het wetenschappelijke onderzoek van het CRC stelt de eigen diertuinen in staat om evidence-based beleid op het gebied van dierenwelzijn en kweekprogramma's uit te voeren. Het CRC-onderzoek biedt daarbij wetenschappelijke ondersteuning voor het houden van dieren in gevangenschap en wordt tevens gebruikt door de KMDA en andere diertuinen en gerelateerde organisaties. Tevens heeft het CRC maatschappelijke impact via de in-situ projecten. Dit gaat om het behoud van natuur en de dieren in het gebied, maar ook over kennisopbouw op locatie. Tot slot draagt het CRC bij aan het informeren en inspireren van het brede publiek.

SWOT-analyse

Als sterkte zien we dat het CRC een unieke positie bekleedt: het instituut is sterk geïntegreerd in de diertuin en heeft eigen in-situ en ex-situ projecten en kan daarmee een 'one-plan-approach' volgen. Daarnaast heeft het CRC een gekwalificeerd en gemotiveerd team dat nationaal en internationaal erkend wordt als belangrijke samenwerkingspartner. Als zwakte identificeren wij de afhankelijkheid van derden voor het

aanvragen van externe financiering en de beperkte capaciteit in termen van werknemers en laboratoriumfaciliteiten. Ook het feit dat de medewerkers zijn verdeeld over drie locaties is een zwakte. Het CRC kent wel meerdere opportuniteiten: interessant is om de internationale strategie uit te bouwen en de zichtbaarheid verder te vergroten. Daarnaast kan het CRC inzetten op het verbeteren van de communicatie om de meerwaarde van het CRC beter zichtbaar te maken voor de buitenwereld. Het aanstellen van een wetenschapscommunicatiespecialist kan hiervoor een stap in de goede richting zijn. Door het aanstellen van een medewerker van het CRC als parttime professor kan er eenvoudiger toegang tot externe financiering verkregen worden. Niet-competitieve salarissen zorgen tot slot voor een bedreiging, in de zin dat dit leidt tot groter verloop in het personeel of het niet kunnen aantrekken van de beste werknemers.

Aanbevelingen voor het CRC

- **Ga door op de ingeslagen weg: zet de lijn van professionalisering en integratie in de bredere organisatie voort.** De afgelopen periode kenmerkte zich in sterke mate door een professionalisering van de organisatie, door middel van onder andere het opstellen van functieomschrijvingen en een systeem voor prestatie-evaluaties. Verder is het CRC beter ingebed in de KMDA, onder andere door de verhuis van het CRC naar het Dyksterhuis. Wij raden aan dat het CRC deze lijn van professionalisering en inbedding voortzet.
- **Draag de meerwaarde en impact van het CRC beter uit.** Het CRC heeft een grote meerwaarde wat betreft natuurbehoud en conservatie binnen zowel de Vlaamse als de internationale context. Bovendien speelt het CRC een belangrijke rol bij het opleiden van studenten en het informeren van het brede publiek. Wij zijn echter van mening dat het CRC deze impact beter kan uitdragen dan zij nu doet, zowel richting de KMDA zelf, als richting overheid en het brede publiek.
- **Bekijk de mogelijkheden om ethische expertise binnenshuis te halen, bijvoorbeeld via de Wetenschappelijke Adviesraad.** De Wetenschappelijke Adviesraad (WAR) heeft de afgelopen periode een internationaler karakter gekregen. Aandachtspunt blijft echter het ontbreken van ethische expertise binnen de WAR. Wij bevelen daarom aan om de mogelijkheden te onderzoeken om de nodige ethische expertise in huis te halen.
- **Bekijk de mogelijkheid om een senior onderzoeker van het CRC aan te laten stellen als parttime professor aan een universiteit.** Het is gebleken dat het verkrijgen van externe financiering een uitdaging is voor het CRC. Op het moment dat een CRC-medewerker een parttime aanstelling heeft als professor aan een van de Vlaamse universiteiten, kan het CRC optreden als hoofdaanvrager in bijv. FWO-calls.
- **Zet in op KPI's die beter aansluiten op de doelstellingen en activiteiten van het CRC.** Hoewel de KPI's over het algemeen een goede indicatie geven van de activiteiten van het CRC, stellen wij met name vraagtekens bij het handhaven van KPI 3: *aantal* nieuwe samenwerkingen en netwerken. Hoewel het aangaan van samenwerkingen een belangrijke prioriteit is richting de toekomst, zou het naar ons idee minder moeten gaan om de kwantiteit en meer om de kwaliteit van samenwerkingen. Additioneel zou er een KPI toegevoegd kunnen worden die gericht is op kennisoverdracht.
- **Zorg voor marktconforme salarissen voor medewerkers.** Inmiddels zijn de salarissen met de nieuwe functieomschrijvingen en een nieuw salarisbeleid

grotendeels recht getrokken, maar nog altijd wordt dit benoemd als probleem, voornamelijk ten aanzien van de laboratoriummedewerkers.

- **Werk het strategisch plan 2017-2021 verder uit.** Het nieuwe strategisch plan kan explicieter zijn in hoe de onderzoeksprioriteiten zich verhouden tot de strategische doelstellingen en de huidige drie onderzoeksthema's die momenteel worden gehanteerd. Ook de internationale strategie kan naar ons idee sterker worden onderbouwd en uitgewerkt. In het strategisch plan missen wij tot slot een financieel plan, waarbij een inschatting wordt gemaakt van de (externe) middelen die het CRC denkt binnen te kunnen halen. Door ook een overzicht te presenteren van de verwachte inkomsten (zowel de subsidie van de Vlaamse overheid als externe middelen) kan beter inzicht worden verkregen in de haalbaarheid van de beoogde activiteiten (en doelstellingen).
- **Wees helder in de ambassadeurssoorten.** We stellen vast dat er niet één duidelijke lijst lijkt te zijn van ambassadeurssoorten. Opvallend is ook het ontbreken van de gorilla op de lijst van ambassadeurssoorten, terwijl het 'Projet Grands Singes' toch een belangrijk conservatieproject is van het CRC. Wij stellen voor om de gorilla hieraan toe te voegen om de commitment richting het in-situ project zeker te stellen.

Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid

- **Pas het convenant voor de periode 2017-2021 op enkele onderdelen aan.** Op basis van de goede prestaties van het CRC ten aanzien van de wetenschappelijke missie en de toekomstige opportuniteiten bevelen we aan dat de Vlaamse overheid het convenant met de KMDA vernieuwt voor de periode 2017-2021. Onze aanbeveling is om de Sen operationele doelstellingen (SD's en OD's) in de overeenkomst in lijn te brengen met de toekomstvisie van het CRC en om expliciet aandacht te besteden aan de internationale strategie van het CRC. Tevens bevelen we aan om een aantal KPI's te heroverwegen.
- **Zorg voor een verdere uitwerking door het CRC van het draft strategisch plan 2017-2021, dat de basis vormt voor de nieuwe beheersovereenkomst.** Om de nieuwe beheersovereenkomst te kunnen afsluiten, is het wenselijk dat CRC de toekomststrategie verder uitwerkt (incl. totaalbegroting en mogelijke scenario's). Het is op dit moment lastig inschatten of de gepresenteerde plannen realistisch zijn, rekening houdend met het totale budget van het CRC.
- **Zorg ervoor dat in het nieuwe convenant aandacht wordt besteed aan het zeker stellen van ethische expertise binnen het CRC.** Momenteel wordt gewerkt met een 'ethische beslissingsboom'. Indien die noodzaak er is wordt gebruik gemaakt van de ethisch comité op een van de universiteiten. Hoewel dit tot nu toe heeft volstaan, is het de vraag of dit in de toekomst, met de strengere wet- en regelgeving rondom dierenwelzijn en toegang tot genetische bronnen, afdoende zal zijn. We bevelen daarom aan om te bekijken of het mogelijk is om in de toekomst een extra lid met deze expertise in de WAR aan te trekken.



Contact:

Dialogic
Hooghiemstraplein 33-36
3514 AX Utrecht
Tel. +31 (0)30 215 05 80
Fax +31 (0)30 215 05 95
www.dialogic.nl

