



Evaluatie van het Vlaams Instituut voor de Zee (VLIZ)

Managementsamenvatting

In opdracht van:

Departement Economie, Wetenschap en Innovatie van de Vlaamse overheid

Publicatienummer:

2015.131-1613

Datum:

Utrecht, 23 juni 2016

Auteurs:

Leonique Korlaar
Frank Bongers
Jessica Steur
Menno Driesse

Managementsamenvatting

Achtergrond, doelen en aanpak van de evaluatie

Op 2 april 1999 werd het Vlaams Instituut voor de Zee vzw (VLIZ) opgericht door de Vlaamse Regering, de provincie West-Vlaanderen en het Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek-Vlaanderen (FWO) met als doel het creëren van een centrale en flexibele ondersteunende structuur voor het zeewetenschappelijk onderzoek in Vlaanderen. Het VLIZ is sindsdien uitgegroeid tot het coördinatie- en informatieplatform voor zeewetenschappelijk onderzoek in Vlaanderen.

Met het zicht op het aflopen van de convenantperiode (eind 2016)¹ is er nood aan een evaluatie die, conform het evaluatieartikel in het convenant, het VLIZ evalueert aan de hand van de in het convenant vooropgestelde strategische en operationele doelstellingen en indicatoren alsook de bijkomende opdrachten. Aangezien de vorige beheersovereenkomst in 2009 afliep en het nieuwe convenant pas vanaf 1 januari 2012 van kracht is, is gevraagd om een evaluatie met een groter tijdsvenster te voorzien. De evaluatie richt zich daarom op de periode 2010-2015 (voor wat het ex post luik betreft). Voor het vaststellen van de impact is gekeken naar de periode 2006-2015, omdat impact zich meestal op langere termijn manifesteert. In de evaluatie is echter ook vooruit gekeken naar de periode 2017-2021 (ex ante luik). De resultaten van de evaluatie vormen de basis voor het opstellen van een nieuw convenant.

Het ex post luik omvat een inhoudelijke analyse en beoordeling en een financiële analyse. Tevens komt de evolutie die het VLIZ heeft doorgemaakt aan bod. In het ex ante luik van de evaluatie is een analyse uitgevoerd van het (ontwerp) strategisch plan 2017-2021. Aanbevelingen voor de toekomst omtrent de werking en prestaties zijn tevens meegenomen.

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, financiële en referentieanalyse), 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 VLIZ. De bevindingen uit bovenstaande onderzoekstappen zijn vervolgens gecombineerd in een SWOT-analyse waarbij de interne sterktes en zwaktes van het VLIZ in kaart zijn gebracht als ook de opportuniteiten en bedreigingen voor het VLIZ.

Doelstellingen, inrichting en activiteiten van het VLIZ

Het VLIZ is een coördinatie- en informatieplatform voor zeewetenschappelijk onderzoek in Vlaanderen. Als autonoom instituut met de rechtspersoonlijkheid van een vzw fungeert zij als koppelstuk tussen wetenschap, overheid en industrie. Daarnaast is het instituut partner in diverse projecten en netwerken om de internationale uitstraling van het Vlaams zeewetenschappelijk onderzoek en het internationaal marien onderwijs te bevorderen en te ondersteunen.

De opdracht en taken die aan het VLIZ werden toegekend, worden nader omschreven in het convenant tussen de Vlaamse overheid en het VLIZ. Het huidige convenant bestrijkt de periode 2012-2016. Het VLIZ heeft geen mandaat om onderzoek te verrichten, waardoor

¹ Betreft het convenant van het VLIZ met de Vlaamse regering, vanuit minister bevoegd voor wetenschapsbeleid en opgevolgd door departement EWI.

haar activiteiten vooral gericht zijn op wetenschapsondersteunende taken. De activiteiten omvatten (conform het convenant):

- Het faciliteren van een netwerk van mariene wetenschappers en andere betrokkenen, door het aanbieden van een platform – in de vorm van een Wetenschappelijke Commissie –, het bijdragen tot geïntegreerde projecten en netwerken, het organiseren van bijeenkomsten, vergaderingen en wetenschappelijke prijzen, het uitgeven van publicaties, het blijvend in kaart brengen van de expertise ter zake in Vlaanderen en deze promoten en aanreiken in binnen- en buitenland.
- Het huisvesten en het ondersteunen van internationale organisaties zoals het UNESCO/IOC Project Office for IODE en het Marine Board – ESF secretariaat op de InnovOcean site te Oostende.
- Het faciliteren en logistiek ondersteunen van marien wetenschappelijk onderzoek door het inzetten van onderzoekschepen – zoals eerder de ter beschikking gestelde 'Zeeleeuw' en momenteel de 'Simon Stevin' – en het aankopen, uitbouwen, onderhouden, inzetten en beheren van andere gemeenschappelijke onderzoeksapparatuur met –infrastructuur (inclusief walfaciliteiten).
- Het beheren en verder uitbouwen van het Vlaams Marien Data- en informatiecentrum (VMDC).
- Het beheren van de mediatheek 'Zeebibliotheek': verwerven, ontsluiten en herverdelen van marien wetenschappelijke informatie.
- Het ondersteunen van een duurzaam en wetenschappelijk onderbouwd beleid voor de kustzone, de zeegebieden en de aanpalende estuaria, door het aanreiken van beleidsrelevante wetenschappelijke informatie. Het VLIZ zal hierbij ook instaan voor de productie van het 'Compendium voor Kust en Zee'.

De Vlaamse overheid heeft het VLIZ tevens belast met een aantal bijzondere opdrachten ter ondersteuning van internationale organisaties. Zo heeft het VLIZ het mandaat om in de hoedanigheid van wetenschappelijk expert en in overleg met het departement EWI, de Vlaamse regering te vertegenwoordigen in de Belgische delegatie op de Uitvoerende Raad en de Algemene Vergadering van de Intergouvernementele Oceanografische Commissie (IOC) van de UNESCO. Daarnaast heeft het VLIZ de bijzondere opdracht om de huisvesting en ondersteuning van het UNESCO/IOC Project Office for IODE te verzorgen, waarvoor VLIZ 3,5 VTE ter beschikking stelt. Ook heeft het VLIZ sinds 2006 het mandaat om op te treden als expert in de Belgische delegatie op de Europese thematische werkgroepen betreffende mariene wetenschappen (European Marine Board, EMB), sinds 2011 het mandaat om het Joint Programming Initiative Healthy and Productive Seas and Oceans-secretariaat (JPI Oceans) in Brussel te ondersteunen en sinds 2012 het mandaat om het Europees Mariene Observatie- en Datanetwerk (EMODnet) te huisvesten en te ondersteunen.

Strategische prioriteiten in de periode 2010-2015

Belangrijke prioriteiten / accenten in de periode 2010-2015 betroffen de bouw (en inzet) van het nieuwe onderzoeksschip Simon Stevin, de renovatie en uitrusting van het Marien Station Oostende en het onderhoud van en technische ondersteuning voor de inzet van de ROV Genesis. Een ander belangrijk speerpunt in de afgelopen periode was het uitbrengen van het Compendium voor Kust & Zee en het uitbrengen van beleidsinformerende nota's / policy informing briefs. Ook werd succesvol ingezet op het vergroten van de internationale visibiliteit en de communicatie richting onderwijs, het grote publiek en ook de industrie. Tot

slot werd het VLIZ in 2014 erkend als goed doel, waardoor het VLIZ in staat is filantropieprojecten te verwezenlijken.

Evolutie in werking en governance

Er is een zekere professionaliseringsslag waar te nemen in de interne werking en governance vergeleken met de vorige convenantsperiode. Zo werd ten eerste de samenstelling en werking van de Raad van Bestuur en de Wetenschappelijke Commissie herbekeken. Ten tweede is het personeelsbeleid geprofessionaliseerd. Zo hebben alle werknemers een functiebeschrijving gekregen, waarin de taken en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd. Ook werden de evaluatieprocedures herbekeken en afdelingshoofden verplicht om werknemers jaarlijks te beoordelen. Ook het arbeidsreglement werd geüpdatet. Een belangrijk aandachtspunt blijft de afhankelijkheid van externe projectfinanciering voor de betaling van enkele werknemers alsook het bewaken van het 'eigen karakter' en het groepsgevoel (dat door de groei van het instituut onder druk staat).

Financiële verantwoording

Conform het convenant en de statuten van het VLIZ vindt er jaarlijks een financiële controle plaats van de activiteiten door twee regeringscommissarissen. Het VLIZ maakt verder gebruik van een bedrijfsrevisor bij het goedkeuren van de jaarrekening. De rapportage over de werking, inclusief financiële prestaties, wordt uitvoerig en op jaarlijkse basis gedaan in de jaarboeken van het VLIZ. Hiermee dekt het VLIZ de rapportageplicht conform het convenant volgens ons naar behoren af.

We stellen verder vast dat het VLIZ in de periode 2010 – 2015 een sterke groei heeft doorgemaakt in termen van beschikbare middelen. Het totale budget is van 4,7 miljoen euro naar bijna 7,6 miljoen euro gegroeid. Het inkomen uit de werkingsmiddelen, internationale verplichtingen en investeringsmiddelen is met 40% gestegen. Deze middelen werken ook als hefboom: de omvang van de externe financiering is in de afgelopen periode verdubbeld. De werkingsmiddelen en investeringssubsidie vanuit de Vlaamse overheid, samen goed voor ruim 3 miljoen aan middelen, vormen hiermee een solide basis voor het VLIZ.

Rol en positie van het VLIZ

Het VLIZ wordt door interviewrespondenten, naar onze mening terecht, gezien als een belangrijke speler in mariene en maritieme wetenschappen, zowel nationaal als internationaal. Het instituut wordt als 'hub' gezien voor de Vlaamse onderzoeksgemeenschap en heeft de potentie om zijn positie te versterken.

Op basis van de internationale benchmark stellen we vast dat soortgelijke organisaties als het VLIZ zeldzaam zijn. Dit komt met name doordat het VLIZ zelf geen onderzoek uitvoert, maar enkel een faciliterende rol op zich neemt. Zo besteden instituten als GEOMAR en NIOZ een groot deel van hun tijd aan het zelf uitvoeren van (fundamenteel) onderzoek op het gebied van kustzeeën en open oceanen. Het NIOZ haalt daarbij ook relatief veel externe middelen uit Europese projecten. Veel instituten hebben tevens minimaal een onderzoeksschip in eigen beheer (in tegenstelling tot het VLIZ, dat hiervoor samenwerkt met DAB Vloot). Hierbij valt ons op dat de bekeken instituten onderzoekstijd op het schip tegen betaling aanbieden. Dit in tegenstelling tot het VLIZ, waarbij onderzoekers gratis gebruik kunnen maken van het schip. Het niet hoeven betalen van scheepstijd (en het niet hoeven ramen van de kosten in projectvoorstellen) zorgt ervoor dat de waarde van de scheepstijd door onderzoekers niet altijd gekend is. Dit leidt onder andere tot onderwaardering en daarmee ook onderbenutting van de scheepstijd door de onderzoekers.

Resultaten van het VLIZ

Jaarlijks rapporteert het VLIZ over haar resultaten. Op basis van de jaarboeken stellen we vast dat het VLIZ de afgesproken doelstellingen m.b.t. de performantie-indicatoren (KPI's) behaalt. Hoewel de KPI's wel degelijk betrekking hebben op de activiteiten en de impact van het VLIZ, is er kritiek op de huidige lijst. Een groot kritiekpunt van de geïnterviewden is dat de KPI's te veel nadruk leggen op communicatie en educatie. Dit zijn ongetwijfeld de twee belangrijkste taken van het VLIZ, maar niet de enige taken. Er is behoefte aan KPI's die meer in overeenstemming zijn met de andere strategische en operationele doelstellingen, zoals indicatoren die nadruk leggen op faciliterende taken voor onderzoek (het feitelijk gebruik en de impact van het onderzoeksschip, het feitelijk gebruik en de impact van het datacenter en de bibliotheek) en indicatoren die gericht zijn op de toenemende internationalisering van het instituut.

Belangrijke resultaten in brede zin bestonden de afgelopen periode uit de bouw van de RV Simon Stevin en het inzetten van dit schip in o.a. de ESFRI-infrastructuren (LifeWatch en ICOS), het archiveren en ontsluiten van een groot aantal datasets, het digitaliseren van een groot deel van de bibliotheekcollectie en het uitbrengen van het Compendium voor Kust & Zee.

Wetenschappelijke impact van het VLIZ

Het VLIZ heeft een directe en indirecte impact op verschillende activiteiten binnen de onderzoeks- en innovatieketen. Zo zorgt het aanbod van onderzoeksinfrastructuur (zoals bijv. de Simon Stevin en het Marien Station Oostende) en het ter beschikking stellen van data(systemen) voor een positieve impact op kenniscreatie. Daarnaast dragen de (academische) publicaties, de onderzoeksprojecten en samenwerkingsverbanden waaraan het VLIZ deelneemt bij aan kennistransformatie en -exploitatie. Tot slot draagt het VLIZ door deelname aan internationale samenwerkingsverbanden en haar communicatie-uitingen ook bij aan het valoriseren van wetenschappelijke kennis (denk bijvoorbeeld aan patenten, lespakketten, beleidsadvies).

We stellen tevens vast dat er op dit moment een spanningsveld bestaat tussen de wens van het VLIZ om meer onderzoekstaken te mogen uitvoeren en het huidige mandaat van het VLIZ. Een aantal activiteiten bevinden zich hierdoor in een grijs gebied; de scheiding tussen onderzoeksondersteuning en uitvoering van onderzoek is niet altijd even helder. Het toekennen van een onderzoeksmandaat zou de uitvoering van onderzoek mogelijk maken en de (directe) wetenschappelijke impact van het VLIZ kunnen vergroten.

Beleidsimpact van het VLIZ

Het VLIZ heeft verbindingen in twee richtingen: beleid informeren over wetenschappelijk onderzoek en de wetenschap informeren over beleidsgerelateerde kwesties. Met betrekking tot het informeren van het beleid, heeft het VLIZ een aantal verschillende communicatiemiddelen. Ten eerste brengt het VLIZ beleidsinformerende nota's (BIN's en PIB's) uit over onderwerpen die actueel zijn binnen het maatschappelijke en politieke bestel en waarover het VLIZ een sterke kennispositie inneemt. Zo speelt het VLIZ een actieve rol bij het op de agenda krijgen van bijvoorbeeld het thema Ocean Literacy. De afdeling Beleidsinformatie is verantwoordelijk voor deze inspanningen. Het VLIZ heeft echter geen adviesmandaat richting de overheid en handelt nu overwegend reactief. Hierdoor is er sprake van onderbenutting van de kennis en expertise ten behoeve van beleidsdoeleinden.

Maatschappelijke en economische impact

Het vaststellen van de maatschappelijke en met name de economische impact van het VLIZ is moeilijk. Met publicaties als de Grote Rede, De Zeekrant en het online magazine VLIZine bereikt het VLIZ in ieder geval in toenemende mate het grote publiek. Ook de onderwijsactiviteiten (bijv. het uitbrengen van de lespakketten) en het uitbrengen van andere informatieve producten (zoals foto's en video's) creëren maatschappelijke impact.

SWOT-analyse

De belangrijkste sterkte van het VLIZ is dat het zich in de afgelopen jaren heeft ontwikkeld tot een erkend en gekend instituut voor de facilitering van marien onderzoek in Vlaanderen (en daarbuiten). Deze positie is gekend (en groeiende) bij alle relevante partijen. Huidige zwaktes zijn met name gerelateerd aan de afhankelijkheid van derden. Dit komt in allerlei activiteiten en dossiers terug, of het nu gaat om het mandaat, de huisvesting, het beheer van het onderzoeksschip of de toewijzing van middelen. Gerelateerd hieraan is de afhankelijkheid van externe project- en infrastructuurfinanciering (ESFRI) voor de financiering van medewerkers. Tot slot lijkt er op dit moment sprake van onderbenutting van de kennis en expertise van het VLIZ. Enerzijds door het ontbreken van een onderzoeksmandaat en anderzijds door het ontbreken van een adviesmandaat richting beleid. Op dit gebied liggen dan ook de belangrijkste opportuniteiten richting de toekomst.

Aanbevelingen Vlaamse overheid (samengevat)

1. Vernieuw het convenant met het VLIZ voor de periode 2017-2021. Zorg hierbij voor integratie van huidige addenda in één overeenkomst. In functie van eventuele bijkomende mandaten die aan het VLIZ worden gegeven, dienen de strategische- en operationele doelstellingen, zoals opgenomen in de beheersovereenkomst, te worden herzien. Ook de nieuw op te stellen performantie-indicatoren (KPI's) dienen in lijn te worden gebracht met de verschillende taken en rollen van het VLIZ.
2. Breng financiële investeringen van de Vlaamse overheid in lijn met het uiteindelijke takenpakket van het VLIZ. Een verruiming van de middelen zou bijvoorbeeld de inzet van de Simon Stevin kunnen vergroten (o.a. door een groter aantal meerdaagse tochten). Hiervoor is het noodzakelijk dat er goed inzicht bestaat bij alle betrokken partijen in de kosten van de inzet van de Simon Stevin. Zeker als het VLIZ in de toekomst zelf onderzoek wil verrichten (zie hieronder), zullen de kosten inzichtelijk moeten zijn.
3. Verruim het mandaat van het VLIZ op onderzoeksgebied. Hoewel de ondersteunende taken ook in de toekomst van cruciaal belang zijn voor de werking van het VLIZ, stellen we vast dat het VLIZ in de afgelopen periode (logischerwijs) is opgeschoven richting de uitvoering van onderzoek. Richting de toekomst lijken hier opportuniteiten te liggen om de impact van het VLIZ te vergroten. Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat (oneerlijke) concurrentie met universiteiten dient te worden vermeden.
4. Benut de kennis en expertise van het VLIZ beter voor beleid. Op dit moment wordt het VLIZ (nog steeds) onderbenut als beleidsondersteunend instituut. Een mogelijkheid om de beleidsimpact te vergroten, is het verstrekken van een adviesmandaat aan het VLIZ, zodat het instituut meer proactief kan handelen. De kennis en expertise van het VLIZ kunnen ook ingeschakeld worden bij de uitbouw van de blauwe economie in Vlaanderen.

5. Zorg voor duidelijkheid rondom de nieuwe vestigingslocatie van het VLIZ. Het dossier rondom de huisvesting van het VLIZ is op het moment van schrijven nog steeds een open einde. Dit brengt onduidelijkheid en onzekerheid met zich mee voor het VLIZ als instituut, maar ook haar medewerkers.

Aanbevelingen voor het VLIZ (samengevat)

1. Ga verder op de ingeslagen weg, maar behoud aandacht voor de meerwaarde van (extra) activiteiten. Het VLIZ heeft zich in de afgelopen jaren ontwikkeld tot het instituut voor de facilitering van marien onderzoek in Vlaanderen (en daarbuiten). Deze positie dient behouden en versterkt te worden waar mogelijk. Een uitbreiding van de activiteiten van het VLIZ richting de uitvoering van onderzoeksactiviteiten lijkt ons een logische en waardevolle ontwikkeling. Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat (oneerlijke) concurrentie met universiteiten dient te worden vermeden. Ook dient de keuze voor uitbreiding van huidige taken en of het opstarten van nieuwe projecten in balans te zijn met de middelen (zowel financieel als qua menselijk kapitaal) die het VLIZ tot haar beschikking heeft.
2. Zorg voor verdere professionalisering en versterking van de organisatie. Het VLIZ heeft in de afgelopen periode een duidelijke groei doorgemaakt en als gevolg daarvan ook een professionaliseringslag doorgevoerd in het HRM-beleid. Een belangrijk aandachtspunt voor de toekomst blijft het bewaken van het 'eigen (informele en persoonlijke) karakter' van het VLIZ en het groepsgevoel. Anderzijds gaat het om aandacht voor risicomangement, waarbij het vooral van belang is om de afhankelijkheid van projectgebonden financiering voor de betaling van medewerkers en/of financiering van basistaken te beperken. Ook dient de interne organisatie herzien te worden indien de missie en het takenpakket van het VLIZ wordt aangepast.
3. Bekijk de samenstelling en werking van de Raad van Bestuur en Wetenschappelijke Commissie opnieuw. Hoewel de samenstelling en werking van de Raad van Bestuur en de Wetenschappelijke Commissie voor de periode 2012-2016 is herbekeken, is het goed om deze oefening te herhalen. Ook met het oog op een mogelijke uitbreiding van de mandaten is het van belang om de samenstelling en werking van beide organen te herbekijken.
4. Versterk de relatie tussen wetenschap en industrie. Door intensiever op te trekken met spelers in het blauwe cluster en tegemoet te komen aan de groeiende nood aan informatie over de zee en kust, kan het VLIZ een nog sterkere positie verwerven in het Vlaams (innovatie)landschap.
5. Vergroot de beleidsimpact. Bekijk waar het mogelijk is om meer proactief op te treden richting het beleid en de kennis en expertise van het VLIZ nog beter te benutten bij de beleidsvorming (bijv. rondom blue growth, ocean literacy).
6. Richt onderwijsactiviteiten en activiteiten voor het grote publiek nadrukkelijker op jongeren in samenwerking met andere spelers. Het is naar ons idee waardevol om (onderwijs)activiteiten van het VLIZ ook actief te richten op het lager onderwijs. Dit dient echter te gebeuren in nauwe afstemming met andere partijen die hierop actief zijn, zoals de provincie West-Vlaanderen.
7. Verder ontsluiten van de bibliotheekcollectie. Het VLIZ beschikt over een waardevolle en unieke collectie. De afgelopen jaren zijn er belangrijke stappen gezet om de collectie beter te ontsluiten, o.a. door digitalisering. Het verder ontsluiten van de

collectie (bijv. door verdere digitalisering en koppeling aan andere informatiesystemen) blijft een belangrijk aandachtspunt voor de komende periode.



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