

Evaluatie van de investering van de Vlaamse Gemeenschap in Flanders Technology International vzw

Bestek nr. EWI-2017-06

Management samenvatting | mei 2018

Op vraag van:

Vlaamse overheid - Departement EWI
Koning Albert II-Laan 35, bus 10
1030 Brussel



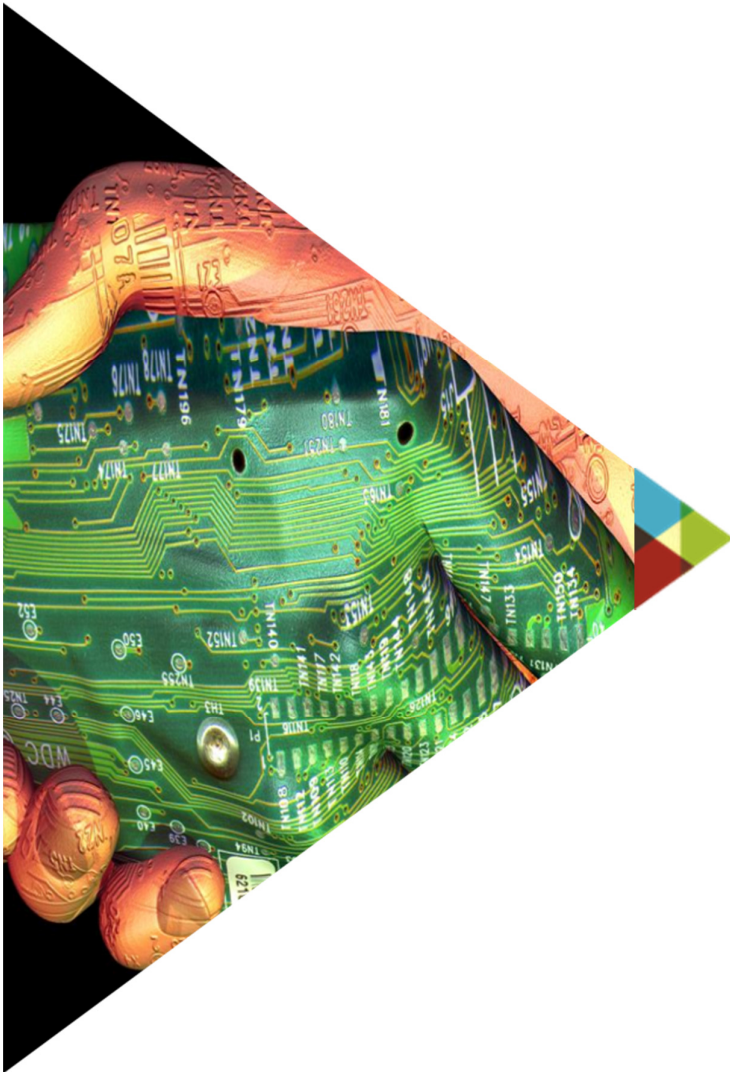
DEPARTEMENT
ECONOMIE
WETENSCHAP &
INNOVATIE

Wim Van der Beken
Isabelle De Voldere
Michelle Accardo
Elisabeth Van Houtte

IDEA Consult NV
Jozef II-straat 40
B – 1000 Brussel

T: +32 2 282 17 10
F: +32 2 282 17 15
info@ideaconsult.be

www.ideaconsult.be





Managementsamenvatting

Beschrijving van het voorwerp van evaluatie

Flanders Technology International vzw (hierna F.T.I genoemd) is als structurele partner in het wetenschapscommunicatiebeleid van de Vlaamse overheid, een belangrijke actor in het Vlaamse wetenschapscommunicatielandschap. Met haar activiteiten informeert en sensibiliseert F.T.I het grote publiek over het maatschappelijke belang van wetenschap, technologie en technologische innovatie en moedigt het jongeren aan om een wetenschappelijke en/of technologische opleiding te volgen. De meest bekende en populaire activiteit van F.T.I is de uitbating van het doe-centrum Technopolis in Mechelen.

Naast het ontwikkelen en aanbieden van eigen activiteiten, heeft F.T.I ook als expliciete opdracht om de samenwerking met de andere actoren in het wetenschapscommunicatieveld te bevorderen, versterken en verder actief uit te bouwen. Hierbij wordt door het beleid een coördinerende rol voor F.T.I en Technopolis voorzien.

Sinds 2003 is de relatie tussen F.T.I vzw en de Vlaamse overheid geregeld via een overeenkomst/convenant. Het huidige convenant tussen de Vlaamse Gemeenschap en F.T.I. loopt over de periode van 2014-2018. Het convenant voorziet in een evaluatie van de algemene werking van deze organisatie in het laatste jaar van de convenantsperiode (2018), welke als input moet dienen voor de gesprekken over de vernieuwing van het convenant voor de periode 2019-2023. Voor de uitvoering van deze evaluatie werd IDEA Consult aangesteld door de Vlaamse overheid, Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI). De evaluatie werd begeleid door een stuurgroep, samengesteld en voorgezeten door dit departement.

Dit rapport presenteert de resultaten van de punctuele evaluatie van F.T.I. De evaluatie heeft zowel een ex-post als een ex-antedeel. Onderstaande geeft een overzicht van de verschillende doelstellingen van de punctuele evaluatie.

Doelstellingen punctuele evaluatie F.T.I vzw

Punctuele evaluatie	
Ex-postluik	<ul style="list-style-type: none">▶ De rol en positie in het ruimer beleidskader, werking en functioneren: analyse en beoordeling van de wijze waarop F.T.I haar doelstellingen en opdrachten heeft vervuld in de voorbije convenantsperiode en dit zowel in de context van het convenant als in het ruimere beleidskader. Dit omvat o.m. een inhoudelijke analyse en een financiële analyse.▶ Prestaties, resultaten en impact: analyse en beoordeling van de prestaties, resultaten en impact van F.T.I in de voorbije convenantsperiode, inclusief een evaluatie van de behaalde resultaten op de KPI's. Dit onderdeel omvat ook een benchmarkanalyse met een aantal vergelijkbare actoren of beleidsinitiatieven in het buitenland.▶ Analyse en beoordeling van de evolutie die F.T.I heeft doorgemaakt sinds de vorige evaluatie en de wijze waarop rekening werd gehouden met de conclusies en aanbevelingen ervan.
Ex-anteluik	<ul style="list-style-type: none">▶ Analyse en beoordeling van het ontwerp van beleidsplan van F.T.I voor de periode 2019-2023.▶ Conclusies en aanbevelingen betreffende een verbeterde werking en inschakeling in het ruime beleidskader en landschap van wetenschapscommunicatoren (hoofdzakelijk in Vlaanderen).

Bron: IDEA Consult

In parallel met de punctuele evaluatie van F.T.I wordt ook een systeemevaluatie uitgevoerd, waarin de positie van F.T.I in het bredere wetenschapscommunicatielandschap in Vlaanderen wordt geëvalueerd. De resultaten van deze systemische evaluatie worden in een apart evaluatierapport beschikbaar gesteld.



Beleidscontext van de evaluatieopdracht en beknopte beschrijving van F.T.I

De Vlaamse overheid ondersteunt verschillende actoren Wetenschapscommunicatie, waaronder F.T.I. Deze actoren worden allen gevat door het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid (hierna het W&I-decreet genoemd). Het decreet bepaalt dat de beleidsprioriteiten inzake Wetenschapscommunicatie en het populariseren van wetenschap, techniek en technologische innovatie worden vastgelegd in het Beleidsplan Wetenschapscommunicatie dat de basis vormt voor de uitvoering van het beleid in dat domein. Verder wordt de Vlaamse Regering ertoe gemachtigd in het decreet om voor de uitvoering van het Beleidsplan structurele partners aan te wijzen. De Vlaamse Regering sluit met elk van de structurele partners – waaronder F.T.I – een meerjarig convenant.

De beleids- en actieplannen die het huidig convenant van F.T.I omkaderen, zijn de Beleidsplannen Wetenschapscommunicatie van het beleidsdomein EWI (2012-2014 en 2015-2020) en anderzijds het STEM¹-actieplan 2012-2020, een gezamenlijk actieplan van het beleidsdomein Onderwijs en Vorming (OV), het beleidsdomein Werk en Sociale Economie (WSE) en het beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI). Daarnaast zijn ook nog de beleidsnota's en beleidsbrieven van de geciteerde beleidsdomeinen en meer overkoepelend de Visienota 2050 van de Vlaamse Regering van belang.

Krachtlijnen van het convenant 2014-2018 tussen de Vlaamse overheid en F.T.I en kenmerken van F.T.I

Als structurele partner in het Vlaams wetenschapscommunicatiebeleid is F.T.I een belangrijke vertegenwoordiger van technologie, wetenschap en technologische innovatie in Vlaanderen. De vereniging zonder winstoogmerk werd in 1988 opgericht door de Vlaamse Regering als organisator van de internationale technologiebeurs 'Flanders Technology International'. De handdruk van een mensenhand met een robothand werd het symbool van de organisatie. Vanaf 1993 begon de overheid meer aandacht te schenken aan het populariseren van wetenschap en technologie. Met dit objectief werd vanaf 1995 een jaarlijks 'actieplan Wetenschap, techniek en technologische innovatie' geschreven. Daarbij werd beroep gedaan op de ervaring en expertise van F.T.I, waardoor diens opdracht gevoelig werd uitgebreid. De activiteiten van F.T.I zijn zich sindsdien steeds meer op het onderwijs en het grote publiek gaan richten: wetenschapsweken, een rondreizende wetenschapstruck, lespakketten, tv-programma's, wetenschapstheater, wetenschapsateliers, etc.. De meest bekende activiteit van F.T.I is de uitbating van het doe-centrum Technopolis in Mechelen, waarmee F.T.I wetenschapscommunicatie sinds 2000 een permanent karakter geeft. Sinds 1999 zijn de kantoren van F.T.I gevestigd in Technopolis en zet de vzw haar activiteiten verder onder de naam Technopolis.

Onderstaande tabel geeft o.a. een overzicht van de strategische doelstellingen, alsook de prestatie-indicatoren die werden vastgelegd in het lopende convenant.

Krachtlijnen van het convenant F.T.I

Topic	Omschrijving
Missie	'Wetenschap en technologie dichterbij de mens brengen'. Flanders Technology International vzw wil het grote publiek informeren en sensibiliseren over het maatschappelijke belang van wetenschap, technologie en technologische innovatie en wil jongeren aanmoedigen om een wetenschappelijke en/of technologische opleiding te volgen. Deze missie kadert in het maatschappelijke debat over het stijgende belang van wetenschappen en technologie in de samenleving.

¹ De afkorting 'STEM' staat voor 'Science, Technology, Engineering en Mathematics'.



Topic	Omschrijving
Strategische en operationele doelstellingen	<p>In het lopende convenant vindt het realiseren van bovenstaande missie zijn vertaling in volgende 6 strategische doelstellingen (SD) voor F.T.I:</p> <ul style="list-style-type: none">▶ SD1: F.T.I creëert een positief imago van wetenschap, technologie en innovatie door te sensibiliseren, te stimuleren en te informeren zodat dit leidt tot een engagement bij het brede publiek.▶ SD2: F.T.I bereikt zoveel mogelijk doelgroepen in Vlaanderen: jongeren in alle onderwijsniveaus, jongvolwassenen, het onderwijsveld, kansengroepen (allochtonen, laaggeschoolden, mensen met een handicap), meisjes, families en het brede publiek.▶ SD3: F.T.I biedt haar doelgroepen educatieve, objectieve, toegankelijke, interactieve, leuke WTI initiatieven aan in Technopolis® dat verder wordt vernieuwd, om zo een stimulerende omgeving te bieden. F.T.I biedt haar doelgroepen ook educatieve, objectieve, interactieve, leuke WTI outreach initiatieven aan in gans Vlaanderen.▶ SD4: F.T.I stimuleert de instroom van jongeren in STEM-studierichtingen.▶ SD5: F.T.I is een excellent WTI-communicatiecentrum dat met Technopolis® een referentiepunt is in Vlaanderen en in het buitenland en dat zoveel mogelijk mensen uit de beoogde doelgroepen bereikt.▶ SD6: F.T.I streeft naar samenwerking met WTI stakeholders (kennisinstellingen, de overheid, het onderwijsveld, het bedrijfsleven, de media) in Vlaanderen en in het buitenland. <p>Deze 6 strategische doelstellingen worden in het convenant verder geoperationaliseerd in volgende 7 operationele doelstellingen (OD):</p> <ul style="list-style-type: none">▶ OD 1: F.T.I zet haar middelen efficiënt in om een uitmuntend kwaliteitsniveau te behalen dat leidt tot algemene tevredenheid van de bezoekers en deelnemers.▶ OD 2: F.T.I is innovatief en creatief bij het ontwikkelen van impactvolle initiatieven op maat van de doelgroep.▶ OD 3: F.T.I vernieuwt en bouwt Technopolis® uit binnen de bestaande infrastructuur.▶ OD 4: F.T.I bereikt voldoende mensen in gans Vlaanderen, ook diegenen die nog niet vertrouwd zijn met wetenschap en technologie.▶ OD 5: F.T.I werkt voor het organiseren van acties en initiatieven op het vlak van WTI-communicatie actief samen met andere actoren die werken rond wetenschapscommunicatie, kennisinstellingen, het onderwijsveld, de media, het bedrijfsleven, de overheid.▶ OD 6: F.T.I faciliteert het WTI-communicatiebeleid, coördineert operationeel sommige acties van actoren en bevordert het uitwisselen van kennis en expertise met de stakeholders op het vlak van WTI-communicatie.▶ OD 7: F.T.I biedt initiatieven aan die beantwoorden aan de eigen aanpak en filosofie van F.T.I/Technopolis® (educatief, fun, interactief, participatief, wetenschappelijk correct, relevant, ...).
Visie en waarden	<p>Bij de uitvoering van haar missie, staan volgende visie en waarden centraal:</p> <ul style="list-style-type: none">▶ De bezoekers: Mensen informeren en fascineren op een interactieve manier, waarbij iedereen - ongeacht leeftijd, cultuur, geslacht of religie – aangesproken wordt. Technopolis zorgt voor een totaalbeleving.▶ De maatschappij: Een sterker maatschappelijk draagvlak bieden voor wetenschap, techniek en innovatie. Technopolis wil hiervoor een community vormen en coördineren - een platform voor onderwijs, bedrijven en instellingen, om samen met hen de bredere samenleving te bereiken en bij te dragen tot een brede wetenschapswijsheid in de maatschappij.▶ De partners: om iedereen te kunnen bereiken en informeren over de maatschappelijke relevantie van wetenschap en technologie, en STEM in het bijzonder, zet F.T.I in op samenwerking met publieke en private partners. Hun inhoudelijke bijdrage, advies, steun en financiële middelen zijn cruciaal voor F.T.I om haar doelstellingen te kunnen waarmaken.▶ De werknemers: Oog hebben voor het menselijke kapitaal dat in de organisatie aanwezig is, waarbij de klemtoon ligt op respect voor de werknemers en hun ruime omgeving.



Topic	Omschrijving
Organisatie-kader	<p>Het organisatiekader van F.T.I vzw bestaat conform het 'good governance charter' uit:</p> <ul style="list-style-type: none">▶ een Algemene Vergadering;▶ een Raad van Bestuur F.T.I vzw en de Raad van Bestuur Technopolis N.V. (met op één na dezelfde bestuurders);▶ een dagelijks bestuur dat in handen is van de Algemeen Directeur;▶ andere comités zoals Wetenschappelijk Comité en Auditcomité.
Activiteiten	<p>Om haar missie waar te maken en de strategische en operationele doelstellingen te bereiken, organiseert F.T.I/Technopolis als grootste wetenschapscommunicator in Vlaanderen onder de noemer Technopolis diverse activiteiten om wetenschap en technologie te populariseren. Deze kunnen onderverdeeld worden in drie categorieën: 1/ activiteiten in het doe-centrum Technopolis in Mechelen, 2/ fysieke outreach activiteiten op andere locaties dan het doe-centrum, en 3/ online outreach activiteiten.</p> <p>Naast het ontwikkelen en aanbieden van eigen activiteiten, voorziet het convenant ook in een aantal coördinerende taken voor F.T.I binnen het domein van wetenschapscommunicatie:</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Vlaamse Wetenschapsweek (t.e.m. 2016): Tijdens de Vlaamse wetenschapsweek kunnen leerlingen uit de lagere school (derde graad) en het secundair onderwijs (van 10 tot 18 jaar) aan universiteiten en hogescholen proeven en experimenten uitvoeren. Ze kunnen er deelnemen aan workshops en activiteiten. Tot 2016 werd deze Vlaamse Wetenschapsweek gecoördineerd door F.T.I.▶ Dag van de Wetenschap: Enthousiaste wetenschappers uit bedrijven, universiteiten, hogescholen, musea en sterrenwachten maken het brede publiek en jongeren tijdens de Dag van de Wetenschap nieuwsgierig naar wetenschap en technologie door boeiende demonstraties en verrassende experimenten. F.T.I neemt de coördinatie van deze Dag van de Wetenschap op zich. <p>Verder heeft F.T.I ook als expliciete opdracht om de samenwerking met de andere actoren in het wetenschapscommunicatie- en STEM-veld te bevorderen, te versterken en verder actief uit te bouwen. Hierbij wordt door het beleid een coördinerende rol voor F.T.I en Technopolis voorzien. Zo staat F.T.I expliciet in voor de coördinatie van het STEM-academienetwerk.</p>
Performantie-indicatoren	<p>In het lopende convenant wordt de opvolging/beoordeling van F.T.I gekoppeld aan volgende 12 performantie-indicatoren (KPI's):</p> <ul style="list-style-type: none">KPI1: BezoekersaantalKPI2: Bezoekers van scholen in groepsverbandKPI3: VerblijfsduurKPI4: Kwalitatief aanbodKPI5: "Aanwezigheid op beurzen en evenementen ("outreach")"KPI6: Dag van de Wetenschap en WetenschapsweekKPI7: Media-aandachtKPI8: Interactieve website/sociale mediaKPI9: Tevredenheid leerkrachtenKPI10: Tevredenheid jongerenKPI11: "Partnerships en samenwerking met actoren en bedrijven"KPI12: Internationale samenwerking
Financiering	<p>Het convenant van de Vlaamse overheid voorziet voor de periode 2013-2018 een jaarlijkse subsidie van 4,35 mln EUR voor F.T.I, jaarlijks indexeerbaar. In 2015 werd naar aanleiding van een algemene besparing op het niveau van de Vlaamse overheid de subsidie aan F.T.I teruggebracht tot 4,16 mln EUR.</p> <p>Voor de coördinatie van het STEM-academienetwerk ontvangt F.T.I jaarlijks een bijkomende vergoeding, die 12.000 EUR bedraagt (F.T.I ontvangt weliswaar een veel hoger bedrag, maar dit wordt grotendeels doorgestort aan de STEM-academies).</p>

Bron: IDEA Consult op basis van desk research



Evaluatie van de rol en doelstellingen

- ▶ Met de uitvoering van haar missie draagt F.T.I op directe wijze bij tot 'het versterken van het maatschappelijk draagvlak voor wetenschap en innovatie', één van de doelstellingen uit het Beleidsplan Wetenschapscommunicatie 2015-2020. Het doe-centrum Technopolis, waar jongeren en het brede publiek op interactieve wijze en via verschillende activiteiten (thematische tentoonstellingen, workshops, kampen,...) kunnen bezig zijn met wetenschap en technologie, is een uniek instrument in Vlaanderen om op een laagdrempelige wijze en voor een breed publiek bij te dragen tot deze beleidsdoelstelling. Met name naar kinderen en jongeren (van 4 tot 14 jaar) toe wordt F.T.I als veruit de belangrijkste wetenschapscommunicator gezien.
- ▶ F.T.I draagt met haar activiteiten ook bij – zij het meer indirect – tot volgende beleidsdoelingen:
 - BD1 van het Beleidsplan Wetenschapscommunicatie 2015-2020 'stimuleren van de instroom in STEM-studierichtingen en doorstroming naar STEM-functies'; en
 - BD4 ('meer meisjes in STEM-richtingen en –beroepen') en BD8 ('verhoging maatschappelijke waardering technische beroepen') van het STEM-actieplan.
- ▶ Ten slotte vult F.T.I ook een nood in in het gefragmenteerde WeCom- en STEM-landschap, door de coördinatie op te nemen van een aantal activiteiten zoals de Dag van de Wetenschap en het STEM-academienetwerk. De huidige coördinatierol van F.T.I dekt echter niet de nood aan ook meer inhoudelijke sturing van de verschillende actoren in dit versnipperde landschap.

Evaluatie van de organisatie en governance

- ▶ Tussen 2013 en 2016 heeft F.T.I een exceptionele periode gekend met belangrijke interne problemen, die in 2016 ook leidden tot het vertrek van de algemene directeur. Dit heeft zeer veel energie gevraagd van de organisatie en alle bestuursorganen. Deze interne problemen hebben de inhoudelijke werking van F.T.I voor een belangrijk deel van de afgelopen convenantsperiode gehypothekeerd.
- ▶ In de afgelopen convenantsperiode is F.T.I er niet in geslaagd om haar strategische en operationele doelstellingen ten volle te bereiken. De belangrijkste oorzaak hiervan ligt in de momenteel nog te lage graad van innovatie op verschillende niveaus: te lage graad van vernieuwing in het inhoudelijke aanbod, de opstellingen (in eerste instantie in het doe-centrum) en de gebruikte methodieken voor wetenschapscommunicatie, te weinig innovatie in de wijze van doelgroepenbereik – en met name kansengroepen en jongeren +14jr – en de nog zeer bescheiden digitale omslag, etc.
- ▶ De belangrijkste bestuursorganen binnen F.T.I zijn de Raad van Bestuur en het directiecomité. Het werk van de RvB wordt ondersteund door twee comités: het auditcomité en het wetenschappelijk comité. Zij voeden op een onafhankelijke wijze dossiers op de agenda van de RvB vanuit hun specifieke opdracht. Voor het auditcomité betreft het analyse/bewaken van de financiële gezondheid van de organisatie. Voor het wetenschappelijk comité is de taakstelling minder duidelijk. Hun taak betreft enerzijds het inhoudelijk tegen het licht houden van dossiers of deze stroken met de WeCom-doelstellingen voor F.T.I. Anderzijds wordt verwacht dat ze ook expertise inbrengen rond leermethoden en de RvB op dat domein inspireren en alert houden. Met name deze laatste opdracht vraagt om een kritische evaluatie van de samenstelling en de taakbeschrijving van het wetenschappelijk comité.
- ▶ De nieuwe directeur wordt bestempeld als een bruggenbouwer en iemand met veel goede ideeën, wat enthousiasme creëert. Maar goede ideeën worden pas echt waardevol wanneer ze realiseerbaar zijn en effectief bijdragen tot de uitvoering van de kerntaak van F.T.I. Dit vergt leiderschap om strategische beslissingen te nemen en knopen door te hakken. Dit zal de belangrijkste uitdaging worden voor de komende periode, zodat het enthousiasme kan worden vastgehouden en de organisatie tegelijk terug kan evolueren naar een financieel gezondere situatie.



- ▶ F.T.I heeft verschillende soorten partnerschappen. Een belangrijk deel van de partnerschappen betreft eerder sponsoring en mediadeals. Hier ligt de meerwaarde in de bijdrage die ze leveren tot de naamsbekendheid van Technopolis. Met een aantal bedrijven en sectororganisaties heeft F.T.I in de afgelopen periode meer structurele partnerschappen afgesloten. Deze partners ondersteunen F.T.I niet enkel financieel maar ook inhoudelijk bij het realiseren van de strategische doelstellingen. Structurele partnerschappen met andere WeCom-actoren of andere aanbieders van STEM-activiteiten voor samenwerking, zijn momenteel onbestaand. Het aantal partnerschappen dat F.T.I heeft, is beperkt en vertoont weinig groei. In vergelijking met de benchmark science centra in het buitenland beschikt F.T.I slechts over een beperkt netwerk van allerlei soorten partners (e.g. industriële partners, mediapartners, andere science centra, etc.). F.T.I maakt ook weinig onderscheid in de soorten partnerschappen. Het ontbreekt F.T.I aan een duidelijke partnerstrategie waarin onderscheid gemaakt wordt tussen bv. content partners, media partners en corporate partners en de focus ligt op win/win.

Evaluatie van de financiën

- ▶ F.T.I ontvangt van de Vlaamse overheid jaarlijks een subsidie van ongeveer € 4,2 Mio. Waar de subsidie in 2014 nog 41% van de totale inkomsten uitmaakte, daalt dit tot 37% in 2018. Naast de subsidie vormt de verkoop van toegangstickets voor Technopolis de grootste bron van inkomsten voor F.T.I. Samen maken ze bij benadering 60% van het werkingsbudget uit. Andere inkomsten komen o.a. uit evenementen, het restaurant, de winkel, of inkomsten uit partnerships en tentoonstellingen.
- ▶ De totale kosten stegen tussen 2014 en 2017 met 18%, en worden verwacht met nog eens 13% te stijgen tussen 2017 en 2018. De grootste uitgaven voor F.T.I en Technopolis zijn de personeelskosten. Deze nemen ongeveer 40% van het totale budget in beslag.
- ▶ In de afgelopen convenantsperiode is de financiële situatie van de organisatie sterk verslechterd. De balans tussen de inkomsten en uitgaven kende een zeer ongunstige evolutie, waardoor de kaspositie sterk is verslechterd. Verder werd in de afgelopen jaren systematisch het totaal vermogen van de organisatie verlaagd om boekhoudkundig nog in evenwicht te blijven. F.T.I bevindt zich momenteel in een financieel ongezonde positie. Hierin is tot op heden nog geen kentering gekomen. Dit vraagt dringend structurele maatregelen om de organisatie opnieuw financieel gezond te maken. Dit weegt ook zwaar op de vrijheidsgraden van de organisatie om zichzelf te vernieuwen.
- ▶ Tot op heden is het financieringsmodel van F.T.I voornamelijk gestoeld op twee pijlers: de overheidssubsidie en eigen gegenereerde inkomsten. Maar technologische veranderingen volgen elkaar zo snel op, dat het voor F.T.I financieel niet haalbaar meer is om vanuit 100% eigen financiering genoeg vernieuwend te blijven. Het slim opzetten van winwin-partnerschappen – met partners die een echte bijdrage te leveren hebben in het 'grote verhaal' van F.T.I. - is in dat opzicht een noodzakelijke bijkomende pijler die verdere ontwikkeling vraagt in de financiering van F.T.I. Het opzetten, opvolgen en onderhouden van dergelijke partnerschappen vergt de nodige resources en competenties.



Evaluatie van het doelgroepenbereik

- ▶ F.T.I onderscheidt drie belangrijke doelgroepen: 1/ families en grote publiek, 2/ schoolgroepen, met zowel de leerlingen als leerkrachten als doelgroep, en 3/ bedrijven. 'Families en grote publiek' maken ongeveer de helft van de bezoekers aan doe-centrum Technopolis uit, waarvan 45% kinderen tot 11 jaar. Scholen maken ongeveer 30% uit van het bezoekerspubliek. Bij de outreach-activiteiten bestaan de bezoekers quasi uitsluitend uit 'Families en grote publiek' (93 tot 99%). Wat betreft de schoolgroepen die Technopolis bezoeken, komen ongeveer 2/3de van deze groepen uit het basisonderwijs; 1/3de komt uit het secundair onderwijs. Naar geografische spreiding toe maken schoolgroepen uit Antwerpen, Vlaams-Brabant en Oost-Vlaanderen samen ongeveer 2/3de van de bereikte jongeren uit. Scholen uit Limburg en West-Vlaanderen worden beduidend minder bereikt. Hier speelt de geografische afstand duidelijk een rol.
- ▶ Waar F.T.I er goed in slaagt om jongeren tot 12 jaar te bereiken, slaagt F.T.I daar veel minder goed in bij de groep jongeren vanaf 14 jaar. Dit ondanks het feit dat bij de uitbreiding van enkele jaren geleden (ruimte +1/3^{de}) bijvoorbeeld specifiek werd gekozen om hier in te zetten op de beleving voor de leeftijdsgroep 12-18jaar, met het Lab en Atelier.
- ▶ De doelgroep van leerkrachten wordt momenteel voornamelijk bereikt via de schoolbezoeken aan het doe-centrum. Er is ook een aparte Facebook pagina voor leerkrachten en een opleidingsaanbod voor leerkrachten (LEGO mindstorm-sessies). Jaarlijks organiseert F.T.I STEM-dagen voor leerkrachten. De STEM-dagen zijn 3 gratis nascholingsdagen voor leerkrachten en andere betrokkenen uit het onderwijsveld over STEM. Er is één dag voor het basisonderwijs, één dag voor de 1^e graad secundair onderwijs en één dag voor de 2^e en 3^e graad secundair onderwijs. Tijdens de STEM-dagen vinden workshops en een inspiratiebeurs plaats. Het huidige aanbod voor leerkrachten wordt ervaren als eerder beperkt en niet vernieuwend.
- ▶ Technopolis wordt algemeen niet ervaren als hoogdrempelig. Toch blijven groepen als lagergeschoolden, meisjes, allochtonen,... ondervertegenwoordigd bij de individuele Technopolis-bezoekers. Het bereiken van jongeren uit alle lagen van de bevolking in Vlaanderen, wordt wel gegarandeerd bij de schoolgroepen. In dat opzicht is de grote vertegenwoordiging van schoolgroepen bij de bezoekers van F.T.I belangrijk.

Evaluatie van de resultaten, effecten en impact

- ▶ Onderstaande tabel bevat een overzicht van de prestaties van F.T.I ten aanzien van de 12 KPI's uit het convenant 2014-2018. De cijfers betreffen de periode 2014-2017². F.T.I behaalde jaarlijks minstens het streefdoel voor 10 van de 12 KPI's. Voor 2 KPI's werden de streefdoelen – op één uitzondering na – nooit behaald. Het betreft enerzijds KPI1 'Bezoekersaantal' en anderzijds KPI6 'Dag van de Wetenschap en Wetenschapsweek'. Uit de resultaten voor KPI9 en KPI10 blijkt dat zowel leerkrachten en jongeren zeer tevreden zijn over hun bezoek aan het doe-centrum. De scores liggen ruim hoger dan het vooropgestelde streefdoel.
- ▶ Van een aantal KPI's wordt geoordeeld dat deze niet SMART gedefinieerd zijn. Het gaat onder meer om het kwantificeren van de kwaliteit van het aanbod, de online activiteiten en tevredenheid. Verder voert F.T.I nog een aantal andere activiteiten uit die bijdragen tot het realiseren van de operationele en strategische doelstellingen, maar waarop F.T.I momenteel echter niet structureel beoordeeld wordt. Het betreft o.a. de outreach-activiteiten (buiten het doe-centrum) en de coördinatie van het STEM-academienetwerk.

² Op het moment van evaluatie zijn de cijfers voor 2018 nog niet beschikbaar.



- ▶ Het is lastig om de impact van F.T.I te kwantificeren. Dit komt enerzijds omdat het moeilijk is om het effect van de activiteiten van F.T.I te isoleren van de effecten van andere activiteiten ('attributieprobleem') en ten tweede duurt het geruime tijd voordat effecten zich manifesteren ('incubatietijd'). Op basis van de beschikbare gegevens en de interviews zijn er echter wel indicaties van een positieve impact van de activiteiten van F.T.I. De schaal van de activiteiten van Technopolis, de infrastructuur om jongeren echt te laten experimenteren in WTI en de grote naamsbekendheid worden gezien als belangrijke elementen om effectief impact te hebben op de visievorming bij het brede publiek. Uit een bevraging van 2017 blijkt dat bezoekers het grootste positieve effect van een bezoek aan het doe-centrum zien in het feit dat ze iets bijgeleerd hebben over wetenschap en techniek ('leereffect'). Verder is er ook meer waardering voor het werk van wetenschappers en onderzoekers in Vlaanderen en meer waardering voor technische beroepen. Bijna 3 op de 4 bezoekers geeft ook aan dat ze door een bezoek aan Technopolis zich meer bewust zijn geworden van het belang van wetenschap en techniek voor de samenleving. Effecten die respondenten veel minder aan een bezoek koppelen, is de (latere) studiekeuze.
- ▶ Naar het onderwijs toe kan de impact nog gevoelig verhoogd worden door een bezoek aan Technopolis veel meer te kaderen in een langer lopend traject, waarbij het bezoek slechts één onderdeel vormt in het bredere leertraject. Een bezoek door de school aan Technopolis moet een gedegen voortraject krijgen in de klas evenals een natraject, om de impact van het bezoek aan Technopolis (of deelname aan een outreach-activiteit) te verhogen.



Performantie m.b.t. de KPI's, 2014-2017

KPI	Jaarlijkse doelstelling	Performantie 2014	Performantie 2015	Performantie 2016	Performantie 2017
1. Bezoekersaantal	300.000 bezoekers	282.744 bezoekers	281.237 bezoekers	286.729 bezoekers	310.067 bezoekers
2. Bezoekers van scholen in groepsverband	75.000 bezoekers	90.145 bezoekers	86.670 bezoekers	91.299 bezoekers	94.373 bezoekers
3. Verblijfsduur	Gemiddelde verblijfsduur van de bezoekers = 3 uur of meer	93,1% > 3 uur	92,9% > 3 uur	93,2% > 3 uur	80,9% > 3 uur
4. Kwalitatief aanbod	> 90% functionerende exhibits	Gemiddeld 96,7% van de interactieve opstellingen operationeel	Gemiddeld 96,7% van de interactieve opstellingen operationeel	Gemiddeld 95,7% van de interactieve opstellingen operationeel	Gemiddeld 95,3% van de interactieve opstellingen operationeel
5. Aanwezigheid op beurzen en evenementen ("outreach")	10 beursdeelnames per jaar die geen wetenschap of techniek als onderwerp hebben	Aanwezig op 32 evenementen waarvan er 17 wetenschap of techniek niet als onderwerp hadden	Aanwezig op 33 evenementen waarvan er 14 wetenschap of techniek niet als onderwerp hadden	Aanwezig op 31 evenementen waarvan er 14 wetenschap of techniek niet als onderwerp hadden	Aanwezig op 38 evenementen waarvan er 23 wetenschap of techniek niet als onderwerp hadden
6. Dag van de Wetenschap en Wetenschapsweek	20.000 bezoekers (Dag van de Wetenschap) 18.000 bezoekers (Wetenschap in de Kijker)	Wetenschap in de Kijker =13.227 deelnemers Dag van de Wetenschap= 34.100 deelnemers	Wetenschap in de Kijker= niet doorgegaan Dag van de Wetenschap= 26.265 deelnemers	Wetenschap in de Kijker = 13.502 deelnemers Dag van de Wetenschap= 35.940 deelnemers	Wetenschap in de Kijker= niet doorgegaan Dag van de Wetenschap= 38.474 deelnemers
7. Media-aandacht	350 vermeldingen in de media	499 vermeldingen	580 vermeldingen	402 vermeldingen	785 vermeldingen
8. Interactieve website/sociale media	350.000 unieke bezoekers website per jaar	506.775 unieke bezoekers	414.781 unieke bezoekers	504.815 unieke bezoekers	455.778 unieke bezoekers
9. Tevredenheid leerkrachten	80% tevredenheid	Tevredenheid over STEM-dagen: - Basis onderwijs: 91,7% - Secundair onderwijs 1e graad: 90% - Secundair onderwijs 2de-3de graad: 92,4% 91,8% (zeer) tevreden over de e-rally 98,1% (zeer) tevreden over de workshop "Geheim Agent" 100% (zeer) tevreden over de workshop "Houd de dief"	Tevredenheid over STEM-dagen: - Basis onderwijs: 82,9% - Secundair onderwijs 1e graad: 82,4% - Secundair onderwijs 2de-3de graad: 75,9% 82,2% (zeer) tevreden over de e-rally 93,6% (zeer) tevreden over de workshop "Geheim Agent" 100% (zeer) tevreden over de workshop "Houd de dief"	Tevredenheid over STEM-dagen: - Basis onderwijs: 92% - Secundair onderwijs 1e graad: 88,3% - Secundair onderwijs 2de-3de graad: 89,2% 84,6% (zeer) tevreden over de e-rally 100% (zeer) tevreden over de workshop "Geheim Agent" 100% (zeer) tevreden over de workshop "Houd de dief"	Tevredenheid over STEM-dagen: - Basis onderwijs: 95,6% - Secundair onderwijs 1e graad: 88,0% - Secundair onderwijs 2de-3de graad: 87,8% 80,6% (zeer) tevreden over de e-rally
10. Tevredenheid jongeren	80% tevredenheid	100% (zeer) tevreden over JongerenAteliers 100% (zeer) tevreden over de TechniekClub	100% (zeer) tevreden over JongerenAteliers 94,7% (zeer) tevreden over de TechniekClub	100% (zeer) tevreden over de scholenshows 91,4% vindt de Kinderlezingen (heel) leuk	98,9% (zeer) tevreden over de verjaardagsfeestjes 100% vindt de Kinderlezingen (heel) leuk 96,9% (zeer) tevreden over de TechniekClub 92,9% (zeer) tevreden over het Labkamp 100% (zeer) tevreden over het Kettingreactiekamp 94,1% (zeer) tevreden over de show Technopolis@school
11. Partnerships en samenwerking met actoren en bedrijven	3 samenwerkingen met een looptijd van minimum 1 maand per jaar 2 partnerships met een minimum looptijd van meer dan 1 jaar	Looptijd > 1 maand: 10 Looptijd > 1 jaar: 19	Looptijd > 1 maand: 10 Looptijd > 1 jaar: 20	Looptijd > 1 maand: 9 Looptijd > 1 jaar: 18	Looptijd > 1 maand: 6 Looptijd > 1 jaar: 9
12. Internationale samenwerking	1 nieuwe partnership per jaar; Op gelijk welk ogenblik minstens 1 vertegenwoordiging in een orgaan van een internationaal netwerk	Internationale partnerships: 2 Deelnames aan Europese projecten: 4 Vertegenwoordigingen in internationale netwerken: 4	Internationale partnerships: 1 Deelnames aan Europese projecten: 3 Vertegenwoordigingen in internationale netwerken: 4	Internationale partnerships: 2 Deelnames aan Europese projecten: 2 Vertegenwoordigingen in internationale netwerken: 2	Internationale partnerships: 2 Deelnames aan Europese projecten: 2 Vertegenwoordigingen in internationale netwerken: 2

Bron: IDEA, op basis van cijfers F.T.I



Evaluatie van de opvolging van de aanbevelingen uit de vorige evaluatie

- ▶ Op basis van de vorige evaluatie die werd uitgevoerd in 2012, werden 10 aanbevelingen geformuleerd om F.T.I in de uitvoering van haar missie naar de toekomst toe te versterken. We stellen vast dat verschillende aanbevelingen uit de vorige evaluatie niet (of minstens onvoldoende) zijn opgevolgd, die op heden nog steeds zeer relevant zijn. Het betreft o.a. aanbevelingen rond de scherpere alignering van F.T.I's opdracht met de beleidsplannen Wetenschapscommunicatie (en het STEM-actieplan), scherper op punt zetten van het governance kader voor WeCom, meer resultaatgerichte aansturing van F.T.I, een solider financieringsmodel voor de Technopolis-infrastructuur. Door zowel de Raad van Bestuur als het beleid wordt ook erkend dat de opvolging van deze aanbevelingen niet prioritair waren in de afgelopen jaren omwille van de grote interne problemen, die meer aandacht vroegen.
- ▶ De combinatie van enerzijds interne problemen en anderzijds een ongezonde financiële toestand, hebben gezorgd voor 5 jaar van quasi stilstand in de verdere uitbouw van F.T.I als toonaangevend science center. De afgelopen jaren worden gekenmerkt door een te lage graad van vernieuwing in de content, weinig vernieuwing in de benadering van diverse doelgroepen (vooral kansengroepen en 14+) en slechts een zeer bescheiden digitale omslag. Dit heeft zich voorlopig wel nog niet doorvertaald in een achteruitgang in het aantal bezoekers of de tevredenheid.

Evaluatie van de evolutie van F.T.I binnen de veranderende beleids- en maatschappelijke context

- ▶ In de huidige digitale samenleving en kenniseconomie, blijft de missie van F.T.I - 'Wetenschap en technologie dichterbij de mens brengen' – waarbij F.T.I "het grote publiek wil informeren en sensibiliseren over het maatschappelijke belang van wetenschap, technologie en technologische innovatie en jongeren wil aanmoedigen om nieuwsgierig met wetenschap en technologie aan de slag te gaan" - onverminderd relevant. Wel is de focus en aanpak om deze missie waar te maken, aan verandering toe door de veranderende maatschappelijke context en arbeidsmarktsituatie.
- ▶ F.T.I werkt op verschillende manieren en voor verschillende gelegenheden samen met partners en stakeholders. Echter, tot op heden is dit eerder op een adhoc basis voor specifieke evenementen, dan dat er structureel en strategisch wordt samengewerkt vanuit een systemische visie op wetenschapscommunicatie.
- ▶ Uit de evaluatie blijkt dat er nood is aan een georkestreerde aanpak en inzet van expertises voor maximale effectiviteit m.b.t. het realiseren van de beleidsdoelstellingen in het gefragmenteerde WeCom- en STEM-landschap. De nood reikt verder dan het louter logistiek coördineren van afstemming, zoals F.T.I nu doet. Er is nood aan een soort "beleidsuitvoerend agentschap" dat fungeert als go-between tussen enerzijds de beleidsmakers en anderzijds het brede veld van wetenschapscommunicatie- en STEM-actoren. O.i. is dit een rol die F.T.I overstijgt, en is er nood aan een meer overkoepelend kenniscentrum. Dergelijke structuren vinden we ook terug in het buitenland.



SWOT

Onderstaande tabel geeft inzicht in de (interne) sterktes en zwaktes van F.T.I, alsook de belangrijkste (externe) opportuniteiten en bedreigingen.

SWOT-analyse van F.T.I

Sterktes	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Grootschalige en permanente infrastructuur ▶ Laagdrempelig aanbod ▶ Sterke naamsbekendheid ▶ Unieke relatie met doelgroep van 4 tot 14 jaar ▶ Zeer tevreden bezoekers ▶ Team van gekwalificeerde vaste medewerkers ▶ Groot bereik om STEM zowel in schoolverband als in de vrije tijd uit te dragen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Structureel ongezonde financiële situatie ▶ Nog kwetsbare organisatie na de interne reorganisatie ▶ Belangrijke achterstand in vernieuwing tot 'science center van de toekomst' ▶ Verzwaard verleden in de samenwerking met andere WeCom-actoren ▶ Adhoc relatie met industrie en arbeidsmarktactoren ▶ Dalende internationale netwerking met andere science centra ▶ Beperkte dienstverlening naar leerkrachten toe ▶ Zwakke linken in governance structuur met didactische experts WeCom en STEM ▶ Onduidelijke doelgroepenstrategie ▶ Te weinig impactgerichte aansturing ▶ Zwakke link tussen bestuurlijke organen (RvB, Wetensch. Comité) en dagelijks management
Opportuniteiten	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verhoogde aandacht voor WTI en STEM in de brede maatschappelijke ruimte ▶ Gunstig momentum bij sectororganisaties en bedrijven voor strategische partnerschappen ▶ Openheid bij WeCom- en STEM-actoren voor sterkere samenwerking ▶ Fysieke ruimte voor uitbreiding ▶ Uitbouwen van een mobiliserende 'Technopolis' community ▶ Mogelijkheden voor vernieuwing financieringsmodel ▶ Oog voor opportuniteiten bij het F.T.I management ▶ Dag van de Wetenschap als speerpuntproject voor samenwerking 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gebrek aan politieke steun om F.T.I een ambitieuze nieuwe doorstart te laten maken ▶ Blijvende onduidelijkheid in governance kader voor WeCom in Vlaanderen ▶ Gebrek aan inhoudelijke en financiële ondersteuning vanuit beleid voor STEM ▶ Beperkend kader om commerciële activiteiten te combineren met de opdracht van de overheid ▶ Onvoldoende ambitieus strategisch plan voor de periode 2019-2023 ▶ Uitblijvend leiderschap in de organisatie om knopen door te hakken

Bron: IDEA Consult



Analyse van ontwerp van strategisch plan 2018-2022

- ▶ Ook voor de komende vijf jaar blijft de missie van F.T.I onverminderd “wetenschap en technologie dichterbij de mens brengen”. In vergelijking met de huidige visie onderscheidt de nieuwe visie zich op de volgende drie zaken:
 - De ambitie van F.T.I om naar de doelgroepen toe verder te gaan dan enkel informeren en fascineren, maar hen ook mogelijkheden geven om skills te leren en er zelf mee aan de slag te gaan.
 - Het in de verf zetten van een meer divers pallet van kanalen om de doelgroep te bereiken dan louter het fysiek bezoek aan Technopolis.
 - Het onderlijnen van het co-creatie element, met verhoogde interactie tussen het F.T.I team en F.T.I's externe stakeholders.
- ▶ Om haar missie en visie waar te maken, ziet F.T.I voor de komende vijf jaar volgende drie belangrijke werkpunten: 1/ het uitbreiden van de doelgroepen; 2/ het vernieuwen en uitbreiden van het aanbod in en buiten Technopolis, fysiek en digitaal; en 3/ het vernieuwend opzetten van partnerships en co-creatie. Verder wil F.T.I ook haar rol als coördinator van activiteiten rond WTI en STEM in Vlaanderen verder opnemen en uitbouwen.
- ▶ Om het voorgelegde ontwerpplan 2019-2023 te kunnen realiseren en de noodzakelijke vernieuwingen in Technopolis uit te voeren, vraagt F.T.I van de Vlaamse overheid enerzijds een extra éénmalige investering van € 10 Mio. Deze éénmalige investering moet F.T.I de nodige ademruimte geven om zich heruit te vinden en een duurzamer business model op poten te zetten voor de toekomst. Tegelijk vraagt F.T.I ook een structurele jaarlijkse verhoging van de subsidie van ongeveer € 1 Mio om haar taken te kunnen uitvoeren en tegelijk een voldoende graad van investering in vernieuwing te kunnen blijven handhaven.
- ▶ Uit het ontwerpplan blijkt dat F.T.I zich voldoende bewust is van de belangrijkste uitdagingen intern én in de maatschappelijke en beleidscontext die een invloed hebben op de werking van de organisatie. Maar wanneer we kijken naar het voorgestelde strategische plan om hier in de komende vijf jaar optimaal op te reageren/in te spelen, beoordelen we dat er op diverse vlakken toch belangrijke kansen worden gemist.

Aanbevelingen voor F.T.I

- ▶ **Maak een grondige en realistische strategische analyse van de eigen positie in het WeCom- en STEM-landschap.** Vertrek van de eigen sterktes van de organisatie, maar onderken ook de zwaktes. Sta open voor de sterktes van andere partijen, en tracht vanuit winwin-combinaties het geheel te versterken om zo maximaal bij te dragen tot de algemene beleidsdoelstellingen.
- ▶ **Durf strategische keuzes te maken.** Probeer niet om alles (zelf) te doen en werk meer met strategische partners samen die je complementair kunnen versterken (bvb. meer samenwerking met academische experts voor wetenschappelijke onderbouwing van het aanbod). Door meer focus te brengen in de eigen strategie, zal veel gericht en effectiever naar doelstellingen kunnen toegewerkt worden. Het betreft bijvoorbeeld keuzes over de doelgroepen, invulling van het digitale online platform, partnerships,... Deze strategische keuzes moeten richting geven aan de investeringen die moeten gebeuren.
- ▶ **Zet een structurele dialoog op met de andere WeCom-actoren.** Wetenschapscommunicatie in Vlaanderen blijft een gedeelde inspanning van vele actoren. Deze inspanning zal slechts effectief zijn wanneer door samenwerking individuele initiatieven kunnen opgeschaald worden. Sommige actoren zullen aan deze opschaling kunnen bijdragen door gespecialiseerde inhoudelijke expertise, anderen door een groot bereik bij doelgroepen. Maar niet enkel op systemisch niveau, ook voor F.T.I als organisatie is het opzetten van een meer structurele dialoog met de andere WeCom-partners belangrijk om het vernieuwingsproces waar F.T.I voorstaat verder richting te geven en de juiste strategische keuzes te maken.



- ▶ **Ga in gesprek met industriële en arbeidsmarktactoren, met een duidelijk voorstel voor winwin.** Economisch en maatschappelijk is er een belangrijk momentum om de relatie met industriële actoren in Vlaanderen (opnieuw) aan te halen. Met industrie 4.0 en de digitaliseringsgolf staat de Vlaamse economie voor belangrijke omwentelingen, structurele arbeidsmarktcrisp dreigt voor technische en technologische profielen, het oplossen van grote maatschappelijke uitdagingen vraagt om een geïntegreerde aanpak waarvan STEM integraal deel uitmaakt. Bedrijven en sectororganisaties staan steeds meer open om bij te dragen aan een laagdrempelige communicatie over het maatschappelijke belang van technologie, wetenschap en STEM. Het is aan F.T.I om hierop in te spelen en vanuit de WeCom-expertise voorstellen te doen waarin beide partijen elkaar kunnen versterken.
- ▶ **Bouw een sterke 'Technopolis' community uit.** Combineer de sterktes van F.T.I met een goed doordachte offline én online communicatiestrategie en aanbod, om van daaruit een sterke community op te bouwen. Laat je hiervoor ook inspireren door voorbeelden in het buitenland van maker movements, waar digitale knutselaars en ontwerpers technologie en creativiteit combineren om eigen producten te maken. Slimme partnerschappen zullen hierin een belangrijke rol spelen.
- ▶ **Streef naar een meer gediversifieerd en duurzamer financieringsmodel.** Het financieringsmodel van F.T.I blijft sterk gestoeld op twee pijlers: de overheidssubsidie enerzijds en eigen inkomsten uit de exploitatie van Technopolis anderzijds. Aanvullende financieringsstromen zoals private financiering of projectfinanciering (e.g. Europese) maken slechts een klein percentage uit. O.i. liggen er onbenutte mogelijkheden om een grotere hefboom te creëren op de ontvangen overheidssubsidie. Dit vraagt echter wel een strategische en operationele aanpak die hierop afgestemd is (bvb. fondsenwervingsteam, partnerrelatiebeheer), alsook een duidelijk afsprakenkader (met de overheid, intern) waarbinnen dit gebeurt.
- ▶ **Bak vernieuwing in in de organisatie.** Om ervoor te zorgen dat F.T.I na de doorstart haar hernieuwde status als state-of-the-art science center blijft behouden in de toekomst, is het belangrijk dat de organisatie zich verzekert van een permanente toetssteen met de buitenwereld en nieuwe ontwikkelingen in het (internationale) veld van wetenschapscommunicatie. Het is daarom belangrijk dat F.T.I opnieuw haar internationale vernetwerking met andere science centres activeert, oog houdt voor opportuniteiten om deel te nemen in internationale (onderzoeks)projecten die kunnen bijdragen aan de verdere ontwikkeling van de organisatie. Nog een stap verder kan overwogen worden om een soort strategische klankbordgroep op te richten met een aantal (internationale) experts die F.T.I bijvoorbeeld tweemaal per jaar voorzien van kritische reflectie en nieuwe inzichten.
- ▶ **Maak een kritische analyse van de samenstelling van Raad van Bestuur en wetenschappelijk comité vanuit de strategische noden voor de komende jaren.** Beide organen zullen ontegensprekelijk een belangrijke rol te spelen hebben in de transformatie waar F.T.I voorstaat. Zorg ervoor dat ze uitgerust zijn met de juiste expertise en netwerken om deze rol ten volle te kunnen spelen.
- ▶ **Zorg in het team voor voldoende personeel op strategisch niveau.** De strategische uitdagingen voor F.T.I in de komende jaren zijn zeer groot en manifesteren zich op diverse fronten. Veel van de hierboven geformuleerde aanbevelingen behoeven (naast een operationaliseringsluik) nog veel strategisch werk. Dit kan niet louter gedragen worden door de algemeen directeur, die naast het op sporen zetten van de hele vernieuwingsoperatie ook nog de verantwoordelijkheid heeft voor het dagelijks management van een organisatie met ongeveer 80 werknemers. De uitvoering van dit alles vraagt om de nodige omkadering.
- ▶ **Werk het strategisch plan 2019-2023 opnieuw uit.** Op basis van de doorlichting van het huidige ontwerpplan bevelen we aan dat F.T.I na lezing van voorliggende evaluatie, het strategisch plan zelf opnieuw een kritische lezing geeft en herwerkt, incl. de nodige onderbouw voorziet naar visie en financiering toe. Werken met scenario's kan verhelderend werken, ook met het oog op het overleg over het nieuwe convenant met de Vlaamse overheid.

Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid

- ▶ **Pas het nieuwe convenant met F.T.I voor de periode 2019-2023 aan op de ambities die de Vlaamse overheid heeft voor een nieuwe doorstart.** Alvorens over te gaan tot de opmaak van een nieuw convenant met F.T.I dienen o.i. de verwachtingen van de Vlaamse overheid aan F.T.I helder gesteld te worden. Deze dienen vervolgens zo duidelijk mogelijk vertaald te worden in het nieuwe convenant, met eraan gekoppelde SD's, OD's en KPI's. Anders dan nu het geval is, dienen met name de verwachtingen tegenover F.T.I m.b.t. haar rol in het bredere WeCom- en STEM-landschap realistisch gesteld te worden.



- ▶ **Geef aan een aantal KPI's een meer SMART invulling.** Zo is het relevant dat de KPI rond het bereik wordt uitgebreid met de outreach- en online-activiteiten. Om de graad van vernieuwing te monitoren, is een andere KPI nodig dan louter het meten van het aantal werkende exhibits. Verder dient er meer aandacht te gaan naar het beter monitoren van de impact van F.T.I's activiteiten op het realiseren van de beleidsdoelstellingen.
- ▶ **Overweeg een éénmalige investering in F.T.I om een nieuwe doorstart mogelijk te maken.** Zoals uit voorgaande blijkt, staat F.T.I voor zeer belangrijke strategische uitdagingen en heeft het nood aan een structurele vernieuwingsoperatie. Gegeven de huidige financiële situatie kan F.T.I dit onmogelijk zelf financieel dragen. Ook aanvullende financiering biedt op dit ogenblik geen antwoord. Dit kan slechts op middellange termijn meer structureel onderdeel uitmaken van het financieringsmodel, als de vernieuwing zich succesvol heeft ingezet. Op basis van de beschikbare gegevens en interviews menen we dat er zowel vanuit de omgevingsfactoren als vanuit de organisatie zelf een positief momentum is om zo'n doorstart mogelijk te maken.

Voor het positief evalueren van een structurele verhoging van de jaarlijkse subsidie (zoals gevraagd door F.T.I), vinden we momenteel te weinig onderbouw. Dit kan o.i. enkel overwogen worden, wanneer er tegelijk een duidelijk plan ligt voor een meer duurzaam financieringsmodel dat maximaal hefboomen creëert op de (extra) overheidssubsidie.
- ▶ **Herdenk het governance kader inzake WeCom en STEM en formuleer hierbinnen realistische verwachtingen naar F.T.I toe.** Uit de interviews (en voorgaande evaluaties van andere WeCom-actoren) blijkt dat er nood is aan een georkestreerde aanpak en inzet van expertises voor maximale effectiviteit m.b.t. het realiseren van de beleidsdoelstellingen in het gefragmenteerde WeCom- en STEM-landschap. Het beantwoorden aan deze nood overstijgt echter de competenties van F.T.I (alsook de competenties van enig andere actor in het veld). We bevelen de Vlaamse overheid aan om zich te laten inspireren door buitenlandse benchmarkvoorbeelden (NEMO Kennislink in Nederland, Svenska Science Centers in Zweden) die eveneens vanuit een gelijkaardige nood, reeds stappen gezet hebben om hier oplossingen voor te vinden.
- ▶ **Maak als belangrijkste stakeholder in F.T.I zelf een kritische analyse van het governance kader van F.T.I.** De Vlaamse overheid drukt een belangrijke stempel op de samenstelling van de RvB van F.T.I. Parallel met de kritische reflectie die F.T.I moet maken m.b.t. de expertise die nodig is in de governancestructuren van de organisatie met het oog op de strategische uitdagingen, moet ook de Vlaamse overheid deze analyse maken en van daaruit zorgen voor het juiste kader om de nodige aanpassingen te kunnen doorvoeren.