

Plan van aanpak

Evaluatie van de subsidiëring van Vlerick
Business School voor de ondersteuning van
wetenschappelijk onderzoek

1 oktober 2018

Afdeling Strategie en Coördinatie

Afdeling Onderzoek

Inhoud

	INLEIDING	3
1	AANLEIDING VOOR DE EVALUATIE.....	4
2	BELEIDSCONTEXT.....	5
2.1	ONTSTAAN	5
2.2	EVOLUTIE.....	5
3	DOELSTELLINGEN VAN DE EVALUATIE EN BEOOGDE RESULTATEN	7
3.1	DOELSTELLINGEN	7
3.2	BEOOGDE RESULTATEN	7
4	KRIJTLIJNEN EN DRAAGWIJDTE VAN DE EVALUATIE	9
5	EVALUATIELUIKEN	10
5.1	EVALUATIE VAN DE WERKING EN HET FUNCTIONEREN	10
5.2	EVALUATIE VAN DE PRESTATIES, RESULTATEN EN IMPACT	11
5.3	EVALUATIE BINNEN EEN EVOLUERENDE BELEIDSCONTEXT	11
5.4	ZELFEVALUATIE DOOR VLERICK	12
5.4.1	Ex-postluik.....	12
5.4.2	Ex-anteluik.....	12
5.5	ANALYSE EN BEOORDELING VAN HET ONTWERP VAN BELEIDSPAN 2020-2024	12
5.6	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	13
6	EVALUATIEONDERDELEN EN -METHODOLOGIE	14
6.1	ONDERDELEN VAN DE EVALUATIE	14
6.2	EVALUATIEMETHODOLOGIE	14
6.3	PROCEDURE.....	15
6.3.1	Algemeen.....	15
6.3.2	Timing.....	16
6.3.3	Op te leveren informatie.....	16
7	COMMUNICATIEAANPAK OVER DE UITVOERING VAN DE EVALUATIE	17
8	UITVOERING EN PROCEDUREEL VERLOOP VAN DE EVALUATIE	18
8.1	OVERHEIDSOPDRACHT	18
8.2	BESCHIKBARE DOCUMENTEN.....	18
9	COMMUNICATIEAANPAK OVER DE RESULTATEN VAN DE EVALUATIE.....	19
10	AFSPRAKEN NA HET OVERLEG MET VLERICK	20
BIJLAGE 1	RICHTLIJNEN VOOR DE ZELFEVALUATIE.....	21
1	INLEIDING	21
2	EX-POSTLUIK VAN DE ZELFEVALUATIE	21
2.1	Resultaten vorige evaluatie.....	21
2.2	(Aansluiting bij) het beleid en doelbereiking	21
2.3	Financiële analyse.....	22
2.4	Rol, positie en meerwaarde.....	22
2.5	Regelgevend kader.....	22
2.6	Andere informatie	22
2.7	SWOT-analyse.....	23
3	EX-ANTELUIK VAN DE ZELFEVALUATIE	23

Inleiding

Het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid, hierna het W&I-decreet genoemd, geeft de Vlaamse Regering in art. 61 de mogelijkheid om instellingen voor postinitieel onderwijs – binnen de perken van de begrotingskredieten – een jaarlijkse subsidie ter beschikking te stellen voor de uitvoering van wetenschappelijk onderzoek.

Voor Vlerick Business School (hierna ook Vlerick genoemd) werd deze mogelijkheid, conform art. 62 van het W&I-decreet, op 22 januari 2013 geconcretiseerd in een convenant met de Vlaamse Gemeenschap.

Het decreet stelt in art. 61 §2 dat de subsidie moet worden aangewend voor de uitbouw en bevestiging van de instelling als wetenschappelijk excellentiecentrum met internationale erkenning in het respectievelijke vakgebied.

Het convenant, dat loopt van 1 januari 2013 tot en met 31 december 2019¹, definieert in art. 5 §1 de volgende vier strategische doelstellingen inzake academisch (fundamenteel) onderzoek:

SD1: De Instelling zal inzetten op het uitbouwen van het academisch onderzoek teneinde het excellentieniveau te verhogen;

SD2: De Instelling zal inzetten op strategische samenwerkingsverbanden teneinde onderzoeks- en innovatiecapaciteit op te bouwen;

SD3: De Instelling zal inzetten op het internationaliseren van haar onderzoek en onderzoeksgroepen teneinde versterkt deel te nemen aan het (academisch) onderzoek in Vlaanderen en internationaal;

SD4: De Instelling zal zich differentiëren door te focussen op specifieke strategische onderzoeksthema's via "Centers for Excellence".

Deze strategische doelstellingen worden in art. 5 §2 vertaald in vijf operationele doelstellingen getiteld: publicaties, doctoraatsonderzoek, samenwerken, internationaliseren en strategische onderzoeksthema's. Deze strategische en operationele doelstellingen worden beschreven in de onderzoeksstrategie Vlerick beleidsontwerp (2013-2018) die integraal deel uitmaakt van het convenant.

In het kader van het convenant is voorzien in een jaarlijkse subsidie die maximaal 500 000 euro bedraagt. Dit bedrag wordt in principe jaarlijks geïndexeerd op basis van de gezondheidsindex, maar dient ook te passen in de beperkingen van de meerjarenbegroting en de begroting die het Vlaams Parlement jaarlijks goedkeurt. 15% van het jaarlijks maximumbedrag is afhankelijk van het behalen van de KPI's. De bepalingen omtrent de financiering zijn vervat in artikel 10 en 11 van het convenant.

De realisatie van deze strategische en operationele doelstellingen worden opgevolgd aan de hand van vier kritieke prestatie-indicatoren (KPI's), die in art. 6 van het convenant worden omschreven.

Art. 63 van het W&I-decreet bepaalt dat de Vlaamse Regering erover waakt dat de onderzoeksprestaties van Vlerick geëvalueerd, vóór het verstrijken van het lopende convenant aan de hand van de in het convenant vooropgestelde strategische en operationele doelstellingen en indicatoren en dat de voorwaarden voor een nieuw convenant onder meer bepaald worden door de resultaten van de evaluatie.

Hiertoe zijn in art. 15 in het convenant de nodige bepalingen opgenomen met betrekking tot de evaluatie. Deze evaluatie wordt door het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (hierna EWI of het departement genoemd) georganiseerd en dient afgerond te zijn op 30 juni 2019.

Voorliggend plan van aanpak heeft betrekking op de evaluatie van Vlerick Business School.

¹ De oorspronkelijke termijn van het convenant liep van 1/1/2013 t.e.m. 31/12/2018, deze termijn werd in 2017 met een jaar verlengd. Hiermee verschoof ook de timing voor de evaluatie met een jaar.

1 Aanleiding voor de evaluatie

Art. 63 van het W&I-decreet, die de grondslag biedt voor deze evaluatie, wordt in art. 15 van het convenant 2013-2019 tussen de Vlaamse Gemeenschap en Vlerick Business School als volgt verder geconcretiseerd:

§1 De algemene werking van de Instelling wordt voor het einde van het Convenant geëvalueerd aan de hand van de Strategische en Operationele Doelstellingen en de KPI's die in het Convenant zijn gedefinieerd, maar ook rekening houdend met het ruimer beleidskader.

§2 De evaluatie zal in het bijzonder rekening houden met:

- *de onderzoeksstrategie Vlerick 2013-2018;*
- *het behalen van de strategische en operationele onderzoeksdoelstellingen en de KPI's;*
- *de jaarverslagen die de Instelling tijdens de duur van het convenant heeft bezorgd;*
- *het voortgangsrapport dat de Instelling heeft opgesteld;*
- *de zelfevaluatie die de Instelling heeft opgesteld;*
- *een bibliometrische analyse;*
- *het oordeel van een (internationaal) panel van experts;*
- *een benchmark met andere vergelijkbare instellingen;*
- *een analyse van de impact van de Instelling op het Vlaamse maatschappelijke en economische weefsel.*

Op vlak van de wijze waarop de evaluatie dient te worden uitgevoerd, omvat het convenant² de volgende elementen:

§6 Het departement zal voor de Evaluatie de gepaste evaluatieorganen aanstellen die over de expertise beschikken om de activiteiten, de resultaten en het potentieel van de Instelling vakkundig te beoordelen. Daarbij zullen de algemene en specifieke procedures gevolgd worden die het departement uitgewerkt heeft. Meer informatie over de evaluatieprocedures is opgenomen in het evaluatiekader van het departement.

§7 De zelfevaluatie bestaat uit zowel een ex-post- als een ex-antegedeelte en wordt door de Instelling opgesteld op basis van een sjabloon/vragenlijst die het departement aanreikt. Het ex-antegedeelte van de zelfevaluatie behelst het opstellen van een ontwerp van beleidsplan of strategisch plan voor de periode die volgt op de looptijd van dit convenant. Dat ontwerp van beleidsplan of strategisch plan zal mee beoordeeld worden in het kader van de evaluatie van de instelling. De volledige zelfevaluatie wordt beschouwd als een werkdocument dat input levert voor de evaluatie. Na de evaluatie kan de zelfevaluatie, voornamelijk het ex-antegedeelte, verder evolueren tot een definitief beleidsplan of strategisch plan.

In aanvulling op het convenant werd in 2015 een eerste addendum goedgekeurd tot wijziging van KPI 1 vervat in art. 6. Deze wijziging houdt in dat meer focus op A*- en A-publicaties ten nadele van B-publicaties niet meer financieel wordt gesanctioneerd. Dit addendum houdt geen directe bepalingen met betrekking tot de evaluatie in. In 2017 werd de duur van de convenantstermijn per addendum met een jaar verlengd, tot 31 december 2019. Ook dit tweede addendum aan het convenant hield een aanpassing in van art. 6 omtrent de KPI's. Dit betrof hoofdzakelijk een toevoeging van KPI's voor het bijkomende jaar. Voor de delen van de evaluatie die ingaan op de KPI's moet er echter vanzelfsprekend rekening gehouden worden met deze wijzigingen. (De addenda worden verder geduid in luik 2.2.)

De in dit plan van aanpak voorgestelde evaluatie van de subsidiëring van Vlerick Business School voor wetenschappelijk onderzoek, in het kader van het convenant (2013-2019), ambieert om zowel de wijze waarop de instelling haar missie, doelstellingen en opdrachten in de context van het convenant zelf als in functie van het ruime beleidskader heeft vervuld, te evalueren.

² §3 t.e.m. §5 van art. 15 omvat de eerder aangehaalde timing van de evaluatie en de opdracht van EWI hierbij.

2 Beleidscontext

2.1 ONTSTAAN

////////////////////

De Vlerick Business School werd als Vlerick Leuven Gent Management School opgericht in 1953 door professor baron André Vlerick en heeft een diep geworteld academisch karakter. De school groeide uit tot de belangrijkste business school in België, en één van de voornaamste in Europa.

Sinds het decreet van 18 mei 1999 betreffende sommige instellingen van openbaar nut voor postinitieel onderwijs, wetenschappelijk onderzoek en wetenschappelijke dienstverlening, dat ondertussen vervat is in de Codex Hoger Onderwijs³ heeft Vlerick het statuut van een stichting van openbaar nut voor postinitieel onderwijs. De Codex Hoger Onderwijs geeft aan Vlerick een (inter)universitaire status, dat haar de mogelijkheid geeft universitaire getuigschriften uit te reiken (voornamelijk masterdiploma's) voor sommige van haar managementopleidingen. Vlerick ontvangt hiervoor een jaarlijkse subsidie van het Departement Onderwijs en Vorming. Haar kernopdracht wordt in de beheersovereenkomst met het Departement Onderwijs en Vorming omschreven als het verschaffen van postinitieel onderwijs, het verrichten van wetenschappelijk onderzoek en het verstrekken van wetenschappelijke dienstverlening op het gebied van managementwetenschappen. Het gaat hier om een basisfinanciering van 1 665 000 euro vastgesteld in 2002 en jaarlijks geïndexeerd aan de hand van de indexeringsformule van de Codex Hoger Onderwijs.

De vorige beheersovereenkomst tussen Vlerick en het Departement Onderwijs en Vorming liep af eind 2014 en werd in de loop van 2014 geëvalueerd. Na deze evaluatie werd er beslist de beheersovereenkomst met Vlerick te vernieuwen. De huidige beheersovereenkomst tussen Onderwijs en Vlerick loopt van begin 2015 tot eind 2019.

2.2 EVOLUTIE

////////////////////

De financiering die Vlerick binnen deze beheersovereenkomst 2015-2019 ontvangt, is echter uitsluitend bestemd voor de financiering van opleidingen (onderwijsfunctie) of onderzoek dat een aantoonbare wisselwerking heeft met het onderwijs en de dienstverlening.

Voor ander onderzoek kon Vlerick in tegenstelling tot universitaire instellingen niet onafhankelijk gebruik maken van de financieringsbronnen voor wetenschappelijk onderzoek zoals bij FWO, IWT of BOF. De middelen van het FWO en IWT waren voor Vlerick enkel toegankelijk onder de vorm van co-promotorschap, waarbij een universitaire instelling het promotorschap op zich neemt. Omwille van onder meer deze situatie kwam Vlerick, net als de strategische onderzoekscentra, in aanmerking voor een specifieke subsidie voor wetenschappelijk onderzoek en dit binnen de middelen beschikbaar bij het beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI). Sinds het decreet houdende diverse maatregelen inzake de herstructurering van het beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie van 20 november 2015, komt Vlerick, net als andere hogeronderwijsinstellingen die door de Codex Hoger Onderwijs van 11 oktober 2013 zijn belast met wetenschappelijk onderzoek wel in aanmerking voor dergelijke financiële steun van het FWO zoals voor fundamenteel wetenschappelijk onderzoek en de aanschaf van zware onderzoeksinfrastructuur⁴ (§1 en §5 van het betreffende artikel).

De subsidie van het Departement EWI is nodig om het wetenschappelijk onderzoek bij Vlerick te ondersteunen en uit te breiden, zodat de wetenschappelijke kwaliteit in stand gehouden kan worden, onderzoek onafhankelijk uitgevoerd kan worden en het streven naar excellentie, ook op internationaal vlak bevorderd wordt.

Onderzoek staat centraal in de missie van de academische managementschool. Bij de start van de huidige convenantsperiode werd in het beleidsplan 2013-2018 volgende structuur uitgewerkt. Onderzoek wordt uitgevoerd binnen vijf competentiecentra (accounting & finance, marketing; mens en organisatie;

³ Het decreet van 18 mei 1999 is ondertussen opgeheven en de regelgeving is opgenomen in Deel 3, Titel 3, hoofdstuk 4 van de Codex Hoger Onderwijs van 11 oktober 2013.

⁴ Het decreet van 20 november 2015 wijzigde immers (onder meer) artikel 17 van het decreet betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid van 30 april 2009.

ondernemerschap, bestuur en strategie; operations & technology management). Daarnaast zijn er 3 speerpunten, met name domeinen waarin Vlerick een specifieke competentie heeft opgebouwd en op basis waarvan men zich wil differentiëren. Het betreft de domeinen: “Technological venturing”, “Doing business in Europe” en “Corporate social responsibility”.

De Vlaamse Regering besliste op 7 december 2012, via een nota aan de Vlaamse Regering⁵, haar goedkeuring te hechten aan het ontwerp van convenant tussen de Vlaamse Gemeenschap en de Vlerick Business School voor de periode 2013-2018, waarna dit convenant werd ondertekend. Dit convenant heeft betrekking op de wetenschappelijke opdracht van Vlerick.

In 2015 besliste de Vlaamse overheid in samenspraak met de instelling om KPI 1 van het convenant aan te passen. De bedoeling van deze aanpassing was om de instelling toe te laten meer te focussen op A*- en A-publicaties. Tot dan toe werd de instelling immers financieel gesanctioneerd voor een tekort aan B-publicaties ook al werd dit ruimschoots gecompenseerd door meer A*- en A-publicaties⁶ dan voorzien in het streefcijfer.

De Vlaamse Regering besliste op 18 december 2015, via een nota aan de Vlaamse Regering⁷, haar goedkeuring te hechten aan het ontwerp van het eerste addendum aan convenant tussen de Vlaamse Gemeenschap en de Vlerick Business School, waarna dit addendum werd ondertekend.

In 2017 besliste de Vlaamse Regering om de looptijd van het convenant met een jaar te verlengen tot eind 2019 (in plaats van eind 2018). Deze verlenging is erop gericht de looptijd van het convenant van Vlerick en het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie gelijk te trekken met de looptijd van de beheersovereenkomst van Vlerick en het Departement Onderwijs en Vorming (O&V). Dit dient om de samenwerking tussen de beide departementen inzake de inhoudelijke opvolging en controle, de eindevaluatie, de jaarrapportering en meer specifiek de financiële rapportering van Vlerick te vergemakkelijken.

Naast de verlenging van de looptijd, het met een jaar verschuiven van vooropgestelde streefdata (zoals de afrondingstermijn voor de evaluatie die van 30 juni 2018 naar 30 juni 2019 werd verschoven) werden ook KPI's toegevoegd voor dit bijkomende jaar en werd een bepaling opgenomen rond een globale financiële rapportering die zowel de subsidiëring van EWI als O&V omvat.

De Vlaamse Regering besliste op 22 december 2017, via een nota aan de Vlaamse Regering⁸, haar goedkeuring te hechten aan het ontwerp van het tweede addendum aan convenant tussen de Vlaamse Gemeenschap en de Vlerick Business School, waarna dit addendum werd ondertekend.

⁵ VR 2012 0712 DOC.1232/1

⁶ A*-publicaties zijn artikels in tijdschriften opgenomen in de lijst van de Financial Times; A-publicaties zijn artikels in tijdschriften vermeld in de strategische lijst van de instelling (eigen keuze van de instelling); B-publicaties zijn artikels in alle andere tijdschriften met impactfactor

⁷ VR 2015 1812 DOC.1424/1

⁸ VR 2017 2212 DOC.1396/1

3 Doelstellingen van de evaluatie en beoogde resultaten

3.1 DOELSTELLINGEN

////////////////////////////////////

De evaluatie heeft o.a. tot doel na te gaan in hoeverre Vlerick de eigen doelstellingen in het kader van dit convenant én de doelstellingen die de Vlaamse overheid met deze specifieke ondersteuning vanuit EWI nastreeft, heeft bereikt. Daarnaast wordt nagegaan hoe een eventueel nieuw convenant bij voorkeur vorm krijgt om Vlerick toe te laten in de toekomst haar doelstellingen maximaal te realiseren en optimaal te functioneren binnen het beleid.

Deze evaluatie heeft voor alle duidelijkheid geen betrekking op de volledige werking van de Vlerick Business School. De evaluatie, zoals in dit plan van aanpak omschreven, is specifiek gericht op de activiteiten die kaderen binnen het convenant dat met de Vlaamse Gemeenschap is afgesloten voor de ondersteuning van het wetenschappelijk onderzoek aan de instelling. Wanneer hierna naar Vlerick wordt verwezen, moet dit dan ook in deze context gezien worden.

3.2 BEOOGDE RESULTATEN

////////////////////////////////////

Als resultaten van de evaluatie van Vlerick worden minstens (conform art. 15 §2 van het convenant) onderstaande elementen verwacht:

1. Analyse en beoordeling van de wijze waarop Vlerick haar missie, opdracht en de strategische en operationele doelstellingen, die verder in de onderzoeksstrategie Vlerick 2013-2018 zijn uitgewerkt, heeft gerealiseerd en dit zowel in de context van het huidig convenant (incl. het addendum) als in functie van het ruimer beleidskader. Dit ruimer beleidskader omvat evenzeer de lokale (Vlaamse) context als de ruimere internationale context. Dit omvat zowel een inhoudelijke analyse als een financiële analyse (subsidieopbouw op basis van de behaalde indicatoren, aanwending subsidies, verantwoording subsidie, ...) van zowel het convenant (o.a. opbouw reserves) als de planning en verantwoording door Vlerick (beleidsplan, jaarlijkse werkplannen, rapporten,...). Eveneens wordt hierbij rekening gehouden met de evoluerende beleidsdoelstellingen en -context en met de evoluties in de relevante onderzoeksdomeinen (afstemming en synergie met andere actoren).
2. Analyse en beoordeling van de prestaties van Vlerick (bijdrage opbouw onderzoekspotentieel (o.a. opzet competence centres, PhD's), onderzoeksoutput, organisatie van events, opzetten van en deelnemen aan internationale en Europese samenwerkingsprojecten, samenwerking en netwerking, en andere elementen zoals organiseren van en deelnemen aan wetenschappelijke bijeenkomsten, (het effectief) aantrekken van externe financiering, bijdragen tot het Vlaams wetenschapscommunicatiebeleid, andere).
3. Analyse en beoordeling van de impact van Vlerick en dit in eerste instantie op het Vlaamse economisch en maatschappelijke weefsel, rekening houdend met de verwezenlijkingen van Vlerick in de afgelopen periode. Onder impact wordt zowel de wetenschappelijke (dit dient bij voorkeur bekeken te worden over een langer periode bv. vanaf 2007) als andere impact begrepen. Daarnaast dient de impact van Vlerick in een internationale context te worden geanalyseerd en beoordeeld.
4. Analyse en beoordeling van de rol en positie van Vlerick in het onderzoekslandschap (in de ruimste zin). In het bijzonder dient de samenwerking en afstemming met andere (onderzoeksl)actoren en dit zowel in Vlaanderen als daarbuiten te worden geanalyseerd en beoordeeld.
5. Analyse en beoordeling van het ontwerp van beleidsplan van Vlerick voor de periode 2020-2024.
6. Conclusies en aanbevelingen betreffende een verbeterde en geoptimaliseerde werking en inschakeling in het ruime beleidskader (zowel in Vlaanderen als daarbuiten) en dit rekening houdend met de uitdagingen en bedreigingen waarmee Vlerick in de toekomst zal worden

geconfronteerd. Dit omvat aanbevelingen voor het opstellen van een nieuw convenant, missie en opdrachten, doelstellingen, kritieke prestatie-indicatoren, enz. (cfr. het ontwerp beleidsplan).

De evaluatie moet leiden tot een rapport dat aanbevelingen bevat betreffende de elementen voor een nieuwe (verbeterde en geoptimaliseerde) samenwerking met Vlerick.

4 Krijtlijnen en draagwijdte van de evaluatie

De evaluatie spitst zich toe op wat conform het convenant (art. 15 § 2) in het bijzonder dient te worden geanalyseerd en beoordeeld, zoals dit ook in deel 1 van dit plan van aanpak is opgenomen, op vlak van verwachtingen verder geduid is in deel 3 en als te onderscheiden evaluatieluiken gedetailleerd worden in deel 5.

De evaluatie dient in de eerste helft van 2019 te worden voltooid. Voor de evaluatie wordt een beroep gedaan op een consultant die zal worden aangesteld via een aanbestedingsprocedure.

De evaluatie zal ook gebruik maken van de zelfevaluatie van Vlerick, waarvoor bepalingen in art. 15 § 7 van het convenant zijn vastgelegd.

Deze zelfevaluatie bestaat uit een ex-postgedeelte (terugblik) en een ex-antegedeelte (vooruitblik). Dit ex-antegedeelte betreft in essentie een ontwerp van een beleidsplan of strategisch plan voor de periode die volgt op de looptijd van dit convenant, 2020-2024 . Er werd aan Vlerick gevraagd de uit deze beide luiken bestaande zelfevaluatie zo snel mogelijk op te stellen. In Bijlage 1 wordt dieper ingegaan op het opstellen van deze zelfevaluatie.

5 Evaluatieluiken

De in het convenant omschreven specifieke punten waar de evaluatie in het bijzonder rekening mee moet houden, de elementen die minstens als resultaat van de evaluatie worden verwacht en de krijtlijnen en draagwijdte van de evaluatie indachtig, worden volgende evaluatieluiken naar voor geschoven. Deze luiken dienen in de evaluatieopdracht te worden opgenomen maar vormen geen exhaustieve opsomming. De gekozen evaluatieonderwerpen (per luik) zijn niet altijd even strikt van elkaar te scheiden. Overlappendingen tussen de luiken zijn dan ook niet uitgesloten.

In de omschrijving van deze luiken is een eerste aanzet gegeven voor een set evaluatievragen. Het is hierbij de bedoeling dat ze (onder meer door de consultant) verder worden uitgewerkt, om zo te komen tot een set van relevante evaluatievragen die leiden tot een goed onderbouwde evaluatie.

5.1 EVALUATIE VAN DE WERKING EN HET FUNCTIONEREN

Vlerick heeft een aantal (strategische en operationele) doelstellingen die zijn neergelegd in het convenant. Deze doelstellingen werd verder uitgewerkt en verbonden aan de missie en opdrachten van Vlerick in de onderzoeksstrategie 2013-2018 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 Vlerick zijn missie en deze doelstellingen heeft gerealiseerd. 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 onderzoeksstrategie 2013-2019 (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 Vlerick (jaarlijkse werkplannen, rapporten, enz.) en dit rekening houdend met de beleidsdoelstellingen en –context en met de relevante onderzoeksdomijnen (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 Vlerick waren in de periode 2013-2019, 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 Vlerick heeft op een kwaliteitsvolle manier uit te voeren.

Er is hierbij in het bijzonder ook aandacht voor het gegeven dat Vlerick van de Vlaamse overheid een subsidie krijgt van twee departementen, nl. EWV en O&V. In de analyse dient te worden nagegaan hoe deze middelen vanuit deze twee verschillende beleidsperspectieven worden ingezet, wat knelpunten en verbeterpunten zijn voor de toekomst, enz. en dit zowel vanuit het perspectief van de instelling als vanuit het perspectief van de overheid.

In dit luik zal verder ook een analyse en beoordeling moeten worden gemaakt van de interne werking en het personeelsbeleid van Vlerick (cf. artikel 7 van het convenant), de governance van Vlerick (cf. artikel 8 van het convenant) met betrekking tot de onderzoeksopdracht en de aanvullende opdrachten (cf. artikel 9 van het convenant) die aan Vlerick werden opgedragen. Zowel het onderzoeksbeleid als het onderzoeksmanagement dienen hierbij aan bod te komen.

In deze evaluatie wordt ook een benchmark met vergelijkbare instellingen gevraagd. Deze benchmark kan inzicht bieden in de werking en het functioneren van het Vlerick in het kader van zijn wetenschappelijke opdracht, t.o.v. vergelijkbare instellingen bv. op het vlak van financiering, personeelsomvang, (onderzoeks-)management, enz.

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 Antwerp Management School van 2016 ook relevant zijn voor Vlerick 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 Vlerick (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

////////////////////////////////////

In dit luik dient te worden nagegaan welke prestaties/resultaten Vlerick heeft neergezet/behaald in de periode vanaf 2013. Dit luik van de evaluatie heeft dan ook in elk geval betrekking op de prestaties van Vlerick op de prestatie-indicatoren, maar deze zijn op zich onvoldoende om bv. een kwalitatief beeld te krijgen van de werking, prestaties en resultaten van Vlerick. Daarom is het de bedoeling dat de prestaties van Vlerick 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 Vlerick te worden geanalyseerd en beoordeeld op het vlak van wetenschappelijk onderzoek en dienstverlening (dit laatste bv. ten aanzien van het Vlaamse en internationale onderzoekswaarschijnlijkheid).

Daarnaast is het de bedoeling dat ook de impact van Vlerick wordt nagegaan en beoordeeld en dit zowel wetenschappelijk, maatschappelijk, internationaal, economisch als beleidsmatig. In het bijzonder zal de wetenschappelijke impact betrekking hebben op een langere periode (minstens vanaf 2007). Wat de maatschappelijke impact van Vlerick betreft, kunnen o.m. de events die Vlerick organiseert als de bijdrage die Vlerick levert aan het Vlaams wetenschapscommunicatiebeleid in rekening worden gebracht (conform artikel 9 § 2 van het convenant).

Voor het beoordelen van de wetenschappelijke prestaties en impact, wordt een bibliometrische analyse verwacht en dit aansluitend op de analyse die in het kader van de vorige evaluatie werd opgesteld. Deze analyse zal hoogstwaarschijnlijk worden uitgevoerd door ECOOM en zal betrekking hebben op een ruimere periode (dan de convenantsperiode, met name vanaf 2007), zodat (de evolutie in) de wetenschappelijke impact van Vlerick in kaart kan worden gebracht. Deze analyse dient zich in het bijzonder te richten op de onderzoeksdomeinen van Vlerick en afgezet worden t.o.v. de prestaties van andere onderzoeksinstellingen actief in deze domeinen. De benchmarkstudie kan hierbij worden ingezet om de resultaten en prestaties van Vlerick te vergelijken met deze van een aantal gelijkaardige buitenlandse instellingen.

Daarnaast dient er ook een beroep gedaan te worden op een panel van internationale experts om de resultaten en prestaties van Vlerick te beoordelen en dit voornamelijk op wetenschappelijk vlak.

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 Vlerick (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 BINNEN EEN EVOLUERENDE BELEIDSCONTEXT

////////////////////////////////////

In dit luik wordt een analyse en beoordeling verwacht van de rol en de positie van Vlerick in het ruime beleidskader in het algemeen en in het beleidsdomein EWI 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. Deze analyse van de rol en de positie van Vlerick dient onder meer rekening te houden met de afstemming en complementariteit t.a.v. andere instellingen die zich richten op onderzoek in de management wetenschappen, zoals de Antwerp Management School, maar ook met andere business schools, binnen Vlaanderen, België en internationaal. Ook de internationale aspecten van (de wetenschappelijke werking van) Vlerick dienen in dit luik te worden geanalyseerd en beoordeeld.

Belangrijk in dit luik is ook om na te gaan in welke netwerken Vlerick opereert, aan welke (internationale) samenwerkingsverbanden Vlerick (en in welke rol) deelneemt en/of heeft opgezet en hoe die samenwerking verloopt. Hierbij dient in het bijzonder aandacht besteed te worden aan de samenwerking met het Vlaamse onderzoekswaarschijnlijkheid (waaronder de Antwerp Management 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 Vlerick en het beleid ter zake (voor alle relevante niveaus), Vlerick percipiëren als wetenschappelijke instelling en als dienstverlener.

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 ZELFEVALUATIE DOOR VLERICK

////////////////////////////////////

Conform de bepalingen van het convenant dient Vlerick een zelfevaluatie op te stellen. Zoals artikel 15 § 7 specificeert bestaat de zelfevaluatie uit een ex-postluik en een ex-anteluik (zie ook luik 4 Omdat Vlerick 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-postluik) als op de toekomst (ex-anteluik) en worden in detail weergegeven in Bijlage 1. Om de beoordeling door internationale experts mogelijk te maken wordt gevraagd deze zelfevaluatie in het Engels op te stellen.

Het convenant stelt dat deze zelfevaluatie slechts een werkdocument is dat input levert voor de evaluatie en dat het ex-anteluik van de zelfevaluatie vervolgens nog verder evolueert tot een definitief beleidsplan of strategisch plan. Niettemin is het de bedoeling dat deze (beide luiken van de) zelfevaluatie door EWI en het kabinet van de bevoegde minister, al voor het afronden van de evaluatieprocedure al gebruikt kunnen worden in de beleidsvoorbereiding (omtrent de instelling of ruimer).

5.4.1 Ex-postluik

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

- Wat zijn de sterke en de zwakke punten van Vlerick 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 2013-2019).
- Wat zijn de kansen en bedreigingen voor Vlerick 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 2020-2024)?

5.4.2 Ex-anteluik

Het ex-ante luik van de zelfevaluatie dat van Vlerick wordt verwacht, bestaat in essentie uit een (ontwerp van) beleidsplan of strategisch plan voor de periode 2020-2024. Conform artikel 15 § 7 van het convenant wordt dit ontwerp in het kader van de evaluatie beoordeeld (zie ook rubriek 5.5 hieronder). Zoals reeds aangehaald kan de zelfevaluatie, met in het bijzonder het ex-anteluik, na de evaluatieprocedure, en met input uit de evaluatieresultaten, verder evolueren tot een definitief beleidsplan of strategisch plan.

Het ex-anteluik sluit vanzelfsprekend ook aan op het ex-postluik en biedt antwoorden op vragen zoals:

- Hoe wil Vlerick naar de toekomst toe gebruik maken van sterke punten en omgaan met zwakke punten, op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en het management ter zake.
- Hoe is Vlerick naar de toekomst toe van plan om te gaan met bedreigingen en kansen te benutten op het gebied van het wetenschappelijk onderzoek en het management ter zake.

Er wordt met Vlerick afgesproken dat beide luiken van de zelfevaluatie tegen uiterlijk eind januari 2019 zal opstellen en aan de secretaris-generaal van het Departement EWI zal bezorgen.

5.5 ANALYSE EN BEOORDELING VAN HET ONTWERP VAN BELEIDSPLAN 2020-2024

////////////////////////////////////

In overeenstemming met art.15 §7 van het convenant dient het ontwerp van beleidsplan of strategisch plan – dat in het kader van het ex-anteluik van de zelfevaluatie wordt opgesteld – mee beoordeeld te worden in het kader van deze evaluatie van Vlerick.

Elementen die deel kunnen uitmaken van deze beoordeling zijn onder meer:

- Maakt het beleidsplan duidelijk hoe Vlerick zich inschakelt in de doelstellingen van het Vlaamse EWI-beleid in het algemeen en het WTI-beleid in het bijzonder?

- Maakt het beleidsplan duidelijk hoe Vlerick zich inschakelt in de doelstellingen van het (WTI-)beleid op internationaal niveau (in het bijzonder het EU-niveau, maar ook ruimer) en dit waar relevant?
- Maakt het beleidsplan duidelijk hoe Vlerick zich positioneert in het veld van actoren (met de Vlaamse actoren in het bijzonder) en wordt voldoende duidelijk gemaakt hoe en met welke andere actoren zal worden samengewerkt en waarom?
- Zijn er al dan niet meerdere scenario's (bijvoorbeeld maximum- en minimumscenario) voorzien in het ontwerpbeleidsplan rekening houdend met de beschikbare middelen?
- Zijn de door Vlerick voorgestelde initiatieven/acties een passend antwoord op de (internationale) ontwikkelingen in de domeinen waarin Vlerick actief is?
- Zijn de voorstellen in het ontwerp van beleidsplan vernieuwend en zijn ze van belang voor die domeinen?
- Is de uitvoering van het ontwerp van beleidsplan realistisch, rekening houdend met de middelen en het personeel van Vlerick?
- Is Vlerick een geschikte organisatie om de voorstellen in het ontwerp van beleidsplan uit te voeren? (Cf. samenwerking met andere actoren).
- Komt het beleidsplan tegemoet aan de gedetecteerde zwaktes, maakt het voldoende gebruik van de gedetecteerde sterktes?
- Biedt het beleidsplan een antwoord op de gedetecteerde bedreigingen en maakt het optimaal gebruik van de gedetecteerde opportuniteiten?

5.6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

////////////////////////////////////

Hierbij worden de evaluatieconclusies uit de verschillende luiken samengebracht en aangewend om tot een rapport te komen met aanbevelingen voor een nieuwe, geoptimaliseerde samenwerking met de organisatie.

Het Departement EWI verwacht onder meer aanbevelingen rond een aantal specifieke punten:

- Welke verwachtingen leven er over een betere samenwerking tussen het beleidsdomein Onderwijs en Vorming (OV) en het beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI), in de aansturing van Vlerick vanuit beide beleidsperspectieven. Welke opportuniteiten spelen hier, welke bedreigingen bestaan er, en dit zowel vanuit het perspectief van Vlerick, de beleidsdomeinen, de stakeholders, enz.
- Op welke vlakken (in het bijzonder op financieel vlak) en op welke manier kan de opvolging door OV en EWI best samenlopen (en waar niet)
- Is het nuttig/heeft het een meerwaarde om op vlak van KPI's (voor publicaties en doctoraten) opnieuw te kiezen voor een stijgingspatroon over de volgende erkenningstermijn heen? Wat zijn relevante alternatieven?
- Op de totale onderzoeksfinanciering van Vlerick is het aandeel van EWI vermoedelijk een 6 à 7 procent, wat is het belang van deze financiering? In welke mate biedt deze financiering een hefboom voor andere middelen?
- Naast EWI stelt ook OV onderzoeksmiddelen aan Vlerick ter beschikking. In welke mate overlappen deze middelen? Is hierbij sprake van dubbele financiering? Hoe kan dit worden nagegaan en opgevolgd?

6 Evaluatieonderdelen en -methodologie

6.1 ONDERDELEN VAN DE EVALUATIE

////////////////////////////////////

De werkzaamheden die in het kader van deze evaluatie dienen te worden uitgevoerd, moeten uitmonden in een globaal eindrapport waarin alle evaluatieluiken en bijhorende -vragen aan bod komen.

Voor de uitvoering van deze evaluatie, kan o.m. gebruik gemaakt worden van de verslaggeving van Vlerick, de zelfevaluatie van Vlerick, specifieke werkplannen/rapporten, enz.

Conform de bepalingen van het convenant (art. 15 § 7) dient Vlerick een zelfevaluatie op te stellen, bestaande uit een ex-postluik en een ex-anteluik, dat ontwerp beleidsplan of strategisch plan 2020-2024 behelst. Deze zelfevaluatie wordt verwacht tegen eind januari 2019.

Zoals eerder al aangegeven moet worden opgemerkt dat Vlerick reeds jaarlijks rapporteert aan het departement. Daarom is het niet de bedoeling om de betreffende rapportage te hernemen in de gevraagde zelfevaluatie, maar deze zelfevaluatie te aanzien als een reflectie die de mogelijkheid biedt de eigen perceptie op de werking en het beleid mee te geven.

De bedoeling van deze zelfevaluatie is om Vlerick toe te laten een ex-post reflectie (terugblik) t.a.v. de afgelopen periode (2013-2019) op te stellen en op basis hiervan ook aantal krachtlijnen uit te zetten voor de toekomst (voorblik vanaf 2020 en minstens tot 2024).

Het Departement EWI heeft ten behoeve van het opstellen van deze zelfevaluatie een leidraad onder meer bestaande uit een aantal vragen opgesteld. Vlerick kan deze hanteren om af te toetsen of de zelfevaluatie de verwachte elementen bevat. Deze leidraad is opgenomen als Bijlage 1.

De werkzaamheden die in het kader van deze evaluatie dienen te worden uitgevoerd, moeten uitmonden in een globaal eindrapport waarin alle evaluatieluiken en bijhorende -vragen aan bod komen.

6.2 EVALUATIEMETHODOLOGIE

////////////////////////////////////

Van de consultant die deze evaluatieopdracht opneemt, wordt verwacht dat hij/zij, in het kader van de evaluatiedoelstellingen, de evaluatieluiken op basis van eigen ervaringen en inzichten vertaalt naar een samenhangende set van evaluatievragen. Behalve de zelfevaluatie, dient de consultant alle hoger vermelde onderdelen van de evaluatie op zich te nemen en te vertalen naar een plan van uitvoering waarin voorgestelde methodologie wordt toegelicht en beargumenteerd.

Op een aantal vlakken blijft de door de consultant in te zetten evaluatiemethodologie, en de invulling van deze methodologie, open. Desalniettemin wordt verwacht dat de methodologie voor deze evaluatie minstens volgende elementen omvat:

- deskstudie;
- consultatie van een aantal betrokken stakeholders (Vlaamse overheid, Vlerick, partners, ...);
- een bibliometrische analyse⁹;
- beoordeling door een internationaal panel van experts¹⁰;
- benchmark¹¹;
- een zelfevaluatie bestaande uit een ex-post- en ex-anteluik.

⁹ Volgens het convenant (art. 15 §2) dient de evaluatie minstens rekening te houden met een bibliometrische analyse.

¹⁰ Volgens het convenant (art. 15 §2) dient de evaluatie minstens rekening te houden met de beoordeling door een (internationaal) panel van experts.

¹¹ Volgens het convenant (art. 15 §2) dient de evaluatie minstens rekening te houden met een benchmark met andere vergelijkbare onderzoeksinstellingen.

6.3 PROCEDURE

////////////////////////////////////

6.3.1 Algemeen

De evaluatie zal uitgevoerd worden door een externe consultant. De externe consultant moet over voldoende kennis en inzicht beschikken met betrekking tot zowel beleidsevaluatie op zich, tot het onderwerp van de evaluatie zelf als tot de Vlaamse W&I-context en ruimere beleidscontext (federaal, Europees, internationaal). Het gaat dan niet enkel om de werking van een (onderzoeks)instelling maar ook om voldoende inhoudelijke kennis over of affiniteit met de onderzoeksdomeinen van Vlerick en van de context waarin Vlerick zich bevindt.

Voor de uitvoering van de evaluatieopdracht zal op verschillende partijen een beroep gedaan worden, met name op Vlerick zelf voor de zelfevaluatie, op ECOOM, op een externe consultant en tot slot op een panel van internationale experts.

Het panel van internationale experts wordt samengesteld door de stuurgroep die de evaluatie opvolgt en wordt geëngageerd door het departement. Aan Vlerick zal de mogelijkheid geboden worden om suggesties te doen voor de samenstelling van dit expertenpanel. De specifieke rol van het expertenpanel in deze evaluatie bv. voor welke evaluatievragen het expertenpanel zal ingeschakeld worden, zal in een later stadium door de stuurgroep afgebakend worden. Het tijdsvenster van een plaatsbezoek door het panel zal in overleg met Vlerick bepaald worden. De externe consultant zal instaan voor de begeleiding van deze site-visit van het expertenpanel.

De uitvoering van de bibliometrische analyse zal gebeuren door ECOOM (cf. luik 5.2).

De evaluatie zal begeleid worden door een stuurgroep waarin vertegenwoordigers van het Departement EWI (zowel de evaluatiecel van de afdeling Strategie en Coördinatie als de dossierbehandelaar voor Vlerick van de afdeling Onderzoek) zijn opgenomen. Verder worden een vertegenwoordiger van de minister bevoegd voor het Wetenschaps- en Innovatiebeleid en een vertegenwoordiger van het Departement Onderwijs en Vorming, in de hoedanigheid van waarnemer, opgenomen in de stuurgroep. De werking van de stuurgroep wordt vastgelegd in een huishoudelijk reglement.

De externe consultant wordt uitgenodigd deel te nemen aan de stuurgroep maar maakt er geen deel van uit.

De stuurgroep volgt het verloop van het evaluatieproces op, fungeert als klankbord 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 inpasbaar zijn in de regelgeving.

De dagelijkse opvolging van de uitvoering van de evaluatieopdracht gebeurt door de operationele werkgroep. Deze werkgroep staat ook in voor de voorbereiding van de stuurgroepvergaderingen. De operationele werkgroep is samengesteld uit de vertegenwoordigers van het Departement EWI, uit de evaluatiecel en de afdeling die Vlerick inhoudelijk opvolgt.

6.3.2 Timing

- Overleg met Vlerick i.v.m. algemene aanpak evaluatie en richtlijnen zelfevaluatie: 10 september 2018
- Aanbesteding evaluatieopdracht: afgerond tegen eind november 2018
- Opstellen zelfevaluatie, ex-post en ex-antegedeelte, tegen 31 januari 2019
- Tussentijdse rapportering door de consultant aan de stuurgroep: Begin april 2019
- Bijeenkomst internationaal panel van experts: eind april 2019
- Ontwerp van eindrapportering: eind mei 2019
- Controle op materiële fouten door het voorwerp van de evaluatie: midden juni 2019
- Definitief eindrapport: eind juni 2019
- Mededeling van de evaluatieresultaten aan de direct betrokkenen¹² begin juli 2019
- Nazorggesprek: september 2019

6.3.3 Op te leveren informatie

- Tussentijdse rapportering
- Aparte rapportering door het internationaal panel van experts
- Eindrapportering

¹² Deze directe betrokkenen zijn: de stuurgroepleden, waaronder de inhoudelijke dossierbehandelaar en het kabinet en Vlerick als voorwerp van de evaluatie.

7 Communicatieaanpak over de uitvoering van de evaluatie

Volgens de regelgeving dient er uiterlijk op 30 november 2018 een overlegmoment met Vlerick plaats te vinden. Dit overlegmoment met Vlerick over het plan van aanpak voor de evaluatie vond plaats op 10 september 2018, kwestie van voldoende ruimte in de planning te krijgen. Tijdens dit overleg werd de algemene aanpak van evaluaties bij het Departement EWI toegelicht aan Vlerick en werden de richtlijnen m.b.t. de zelfevaluatie overgemaakt. Daarnaast werden afspraken gemaakt m.b.t. de timing van de zelfevaluatie. Een overzicht van de gemaakte afspraken is in dit plan van aanpak opgenomen. Tevens wordt de uiteindelijke aanpak voor de evaluatie toegelicht en is er de mogelijkheid verder feedback te geven betreffende de voorgestelde timing en verwachte deliverables van de evaluatie op een eerste stuurgroepvergadering. De in dit plan voorgenomen werkwijze kan worden aangepast aan de hand van dat overleg.

8 Uitvoering en procedureel verloop van de evaluatie

8.1 OVERHEIDSOPDRACHT

////////////////////////////////////

Zoals eerder vermeld wordt voor de evaluatie een beroep gedaan op een externe consultant. Deze consultant wordt aangesteld via een aanbestedingsprocedure. Het is de bedoeling betreffende procedure eind november 2018 af te ronden. De afdeling Strategie en Coördinatie (ASC), met name de evaluatiecel, staat in voor het geheel van (de afhandeling van) de aanbestedingsprocedure. Dit omvat zowel het voortraject, de eigenlijke aanbestedingsprocedure als de opvolging van de uitvoering van de opdracht.

8.2 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:
 - Het convenant (inclusief het eerste en tweede addendum) tussen de Vlaamse Gemeenschap en Vlerick Business School voor de periode 2013-2019;
 - Publieke documenten zoals:
 - het W&I-decreet
 - beleidsbrieven en beleidsnota's van de Vlaamse overheid
 - informatie over Vlerick via de website <http://www.vlerick.com>
 - De samenvatting van het evaluatierapport over Vlerick van 2012 en de Antwerp Management School van 2016 via de website <http://www.ewi-vlaanderen.be/wat-doet-ewi/strategisch-beleid/beleidsevaluaties>
- Bij de plaatsing van de opdracht (of later):
 - Onderzoekstrategie Vlerick 2013-2018
 - jaarlijkse plannen en begrotingen
 - jaarlijkse rapportering en financiële verslaggeving
 - bibliometrische analyse door ECOOM
 - de door Vlerick opgestelde zelfevaluatie
 - (andere relevante documenten)

9 Communicatieaanpak over de resultaten van de evaluatie

Cf. de communicatiestrategie betreffende beleidsevaluaties (zie <https://www.ewi-vlaanderen.be/onze-opdracht/strategisch-beleid/beleidsevaluaties>).

10 Afspraken na het overleg met Vlerick

Conform de evaluatiepraktijk van EWI en de bepalingen van het convenant met Vlerick Business School werd de ontwerpaanpak in de voorbereidingsfase van de evaluatie aan Vlerick voorgelegd. Deze vergadering vond plaats op maandag 10 september 2018.

Tijdens dit overleg werd de evaluatiepraktijk van het Departement EWI toegelicht, werd de ontwerpaanpak geschetst en werd ingegaan op vragen en opmerkingen bij deze voorgestelde evaluatieaanpak. De afspraken die op deze vergadering werden gemaakt worden in dit luik beknopt samengevat.

- Er wordt afgesproken dat de deadline van 31 januari 2019 voor het opleveren van het ex-post- en het ex-antegedeelte van de zelfevaluatie wordt gehandhaafd. (Dit is na de vergadering door Vlerick bevestigd.)
- Van de jaarplannen, jaarverslagen en het beleidsplan die in het kader van het convenant is opgesteld, is er geen Engelstalige samenvatting ter beschikking. Deze vertaling werd ook niet door het departement EWI opgevraagd. De zelfevaluatie wordt wel in het Engels opgesteld. Anders dan de richtlijnen voor de zelfevaluatie, die stellen dat de zelfevaluatie gewoon kan verwijzen naar de jaarplannen en jaarverslagen, betekent dit dat het toch aangewezen kan zijn om die specifieke, relevante passages, vertaald in de zelfevaluatie op te nemen.
- De evaluatieprocedures van het Departement EWI enerzijds en het Departement O&V anderzijds vallen in eenzelfde periode. Er wordt een zo goed mogelijke afstemming nagestreefd maar een volledige integratie is niet mogelijk. Het is immers ook niet te verantwoorden om een volledig gezamenlijke evaluatie uit te voeren terwijl de overeenkomsten los van elkaar werden opgezet.
- Voor Vlerick Business School is mevr. Eva Cools vaste contactpersoon.

Bijlage 1 Richtlijnen voor de zelfevaluatie

1 INLEIDING

////////////////////

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-postluik van de zelfevaluatie) als een vooruitblik (ex-anteluid van de zelfevaluatie).

Deze evaluatiepraktijk is ook doorvertaald naar de evaluatiebepalingen in het convenant met Vlerick.

Omdat Vlerick, net als de meeste (te evalueren instellingen, jaarlijks omstandig rapporteert, is het de bedoeling om de zelfevaluatie op een zo hoog mogelijk aggregatieniveau te houden. 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.

De bedoeling van deze zelfevaluatie is om Vlerick toe te laten een ex-postreflectie t.a.v. de afgelopen periode (vanaf 2013 t.e.m. 2019, natuurlijk voor zover informatie over het laatste jaar beschikbaar zal zijn) op te stellen en op basis hiervan ook aantal krachtlijnen uit te zetten voor de toekomst (een vooruitblik op de periode vanaf 2020 tot 2024 of zelfs verder)

In grote lijnen wordt verwacht dat Vlerick en dit vertrekkende van zijn huidige situatie en specifieke rol de besteding van de ontvangen ondersteuning kritisch bekijkt, de relatie met de overheid/overheden 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 Vlerick voor de toekomst heeft, meegeeft. Verder wordt van Vlerick ook een SWOT-analyse verwacht en dit zowel vanuit de eigen specifieke situatie als meer generiek (bv. t.a.v. andere stakeholders).

Daarnaast heeft het Departement EWI een lijst van een beperkt aantal vragen opgesteld die Vlerick **kan** hanteren om af te toetsen of de zelfevaluatie de verwachte elementen bevat. Concreet wordt verwacht dat een coherente reflectie en vooruitblik wordt opgesteld waarbij men onderstaande vragenlijst als **hulpmiddel** kan gebruiken.

2 EX-POSTLUIK VAN DE ZELFEVALUATIE

////////////////////////////////////

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.

2.1 Resultaten vorige evaluatie

In dit deel wordt een reflectie verwacht op de vorige evaluatie en wat daaruit werd geleerd en ook geïmplementeerd. De conclusies en aanbevelingen uit de vorige evaluatie kunnen eventueel worden hernomen en aangeduid welke bruikbaar waren, welke niet en waarom.

2.2 (Aansluiting bij) het beleid en doelbereiking

In dit onderdeel wordt een toelichting verwacht bij de eigen strategie met betrekking tot de beschouwde periode en hoe deze is/was ingebed/afgestemd op de beleidsdoelstellingen. Daarnaast dient te worden ingegaan op de mate waarin de doelstellingen werden gerealiseerd en of en hoe werd bijgedragen tot de beleidsdoelstellingen. Ook de inzet van de beschikbare middelen dient hierbij aan bod te komen. Daarnaast dient bijzondere aandacht te gaan naar de bijsturing die het beleid inzake wetenschapscommunicatie en STEM-beleid heeft gekend na het aantreden van de huidige Vlaamse Regering.

- 1) Welke strategie voerde Vlerick sinds 2013 en tot nu en dit met betrekking tot zowel de (onderzoeks)domeinen waarin Vlerick 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 de gevoerde strategie rekening gehouden met zowel regionale, nationale als internationale ontwikkelingen en trends en welke specifieke beleidskeuzes heeft Vlerick 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 2019)?
- 4) Welke lessen heeft Vlerick getrokken uit de vorige evaluatie (2012) en op welke wijze werden deze getrokken lessen geoperationaliseerd?
- 5) Hoe is de eigen werking en governance geëvolueerd en dit concreet ten opzichte van de voorgaande (beheers)periode?
- 6) Kunnen er in relatie tot (de antwoorden op) voorgaande vragen aandachtspunten of verbeterpunten worden gemeld en zo ja, welke?
- 7) Welke resultaten (bv. in termen van wetenschappelijke doorbraken, beleidsmatige, internationale, economische en maatschappelijke impact) heeft de investering van de Vlaamse overheid opgeleverd en dit zowel voor Vlerick zelf als ruimer bekeken in de periode vanaf 2012 (of zelfs van eerder) en waarom? Zelfde vraag voor de middelen die Vlerick 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.
- 8) Welke zijn volgens Vlerick de sterkste/zwakste prestaties (bv. met betrekking tot de prestatie-indicatoren maar ook ruimer en meer algemeen) die werden neergezet en waarom?
- 9) Welke conclusies trekt Vlerick met betrekking tot de voorbije periode voor wat betreft de ontplooiende activiteiten en het ingezette instrumentarium?

2.3 Financiële analyse

- 10) Hoe werden de middelen die Vlerick van de Vlaamse overheid in de periode 2013-2019 heeft ontvangen, besteed en aan welke activiteiten was dit? Geef dit overzicht ingebed in het totale budget dat Vlerick in betreffende periode heeft besteed en geef een toelichting wat betreft zowel de aanwending van de Vlaamse middelen als de andere middelen en dit bv. op basis van elementen als strategische keuzes, enz.
- 11) In welke mate is de ondersteuning van de Vlaamse overheid, in het algemeen en van EWI in het bijzonder, noodzakelijk voor Vlerick? In welke mate is de ondersteuning van de Vlaamse overheid, en van EWI in het bijzonder, voor Vlerick een hefboom voor het verkrijgen van andere middelen of het realiseren van bepaalde doelstellingen?

2.4 Rol, positie en meerwaarde

- 12) Welke specifieke rol speelt Vlerick in het economisch, wetenschaps- en innovatiebeleid van de Vlaamse overheid en waarom? In welke mate betekent Vlerick een meerwaarde voor dit beleid en dit bekeken onder meer t.o.v. andere initiatieven en waarom?
- 13) Is Vlerick noodzakelijk voor het beleid en waarom? In welke mate vervult Vlerick een voor het beleid unieke rol in het EWI-domein en waarom?
- 14) Welke rol speelt Vlerick in het ruimere beleidskader (Europees en internationaal) en waarom?
- 15) Wat zijn volgens Vlerick de sterke/zwakke punten van zowel Vlerick zelf haar activiteiten als het ingezette instrumentarium en waarom? Hoe kunnen deze in de toekomst respectievelijke sterker benut of weggewerkt worden?

2.5 Regelgevend kader

- 16) Welke aandachtspunten zijn er en welke verbeterpunten stelt Vlerick voor t.a.v. de huidige regelgeving (W&I-decreet, convenant, financiële bepalingen, enz.) en waarom?
- 17) Wat is het oordeel van Vlerick over de praktische modaliteiten van het convenant (bv. in termen van administratieve opvolging, KPI's, rapporteringsafspraken, enz.) en contacten en afspraken met het bevoegde departement?

2.6 Andere informatie

- 18) Andere suggesties/opmerkingen voor wat betreft de beschouwde periode?

2.7 SWOT-analyse

In dit onderdeel wordt verwacht dat Vlerick zelf een SWOT opstelt die vervolgens ook kan aangewend worden bij de uitwerking van het ontwerp van strategische plan voor de komende periode.

- 19) Wat zijn volgens Vlerick de sterke/zwakke punten van zowel Vlerick zelf, haar activiteiten als het (eventueel) ingezette instrumentarium en waarom?
- 20) Welke aandachtspunten zijn er en welke verbeterpunten stelt Vlerick voor t.a.v. de huidige regelgeving (i.h.b. convenant, enz.) en waarom? Wat is het oordeel van Vlerick over de praktische modaliteiten van het convenant (bv. in termen van administratieve opvolging, rapportering, enz.)?

3 EX-ANTELUIK VAN DE ZELFEVALUATIE

Op basis van het ex-postgedeelte van de zelfevaluatie en rekening houdend met de huidige beleidscontext enerzijds en de te verwachten evoluties in de beleidscontext anderzijds, is het de bedoeling dat de betrokken actor een ontwerp van beleidsplan opstelt voor de periode 2020-2024.

Het (ontwerp van) beleidsplan voor de periode 2020-2024 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) prestatie-indicatoren, ambitieuze inschatting van de te behalen resultaten voor de periode 2020-2024, enz. en dit telkens met een verantwoording voor de voorgestelde keuzes.

Het (ontwerp van) beleidsplan 2020-2024 dient minstens rekening te houden met een minimaal scenario (i.e. ongewijzigd beleid, wat overeenkomt met de bestendinging van de huidige financiële inbreng in termen van de toegekende subsidies).

Verder gaat het uit van de conclusies en aanbevelingen en de SWOT-analyse die werden opgesteld op basis van het ex-postluik van de zelfevaluatie.

- 21) Wat is de visie van Vlerick betreffende de toekomstige missie en strategische uitgangspunten en doelstellingen van Vlerick.
- 22) Wat is de visie van Vlerick m.b.t. het huidige beleid op het vlak van Economie, Wetenschap en Innovatie en welke rol Vlerick daarin zou kunnen spelen. Welke aanpassingen aan de regelgeving zouden het beleid in het algemeen en de rol van Vlerick in het bijzonder ten goede kunnen komen en waarom?
- 23) Wat is de visie van Vlerick met betrekking tot het toekomstige beleid ter zake (ook specifiek rond clusterwerking) en dit rekening houdend met de gewijzigde/nieuwe beleidsopties. Welke zijn daarin de uitdagingen voor het beleid en welke rol dient/kan Vlerick daarin spelen?
- 24) Welke zijn de opportuniteiten/bedreigingen voor Vlerick en hoe kunnen deze worden benut/omzeild?
- 25) Welke wijze van rapportering aan de Vlaamse overheid en welke opvolging en jaarlijkse beoordeling door de Vlaamse overheid ziet Vlerick als aangewezen? (Bijvoorbeeld in termen van KPI's, te behalen resultaten, financiële rapportering, enz.). Op welke wijze zou de doelbereiking en impact van Vlerick in de toekomst kunnen worden opgevolgd en waarom?
- 26) Welke samenwerkingsverbanden met actoren in het veld (Vlaanderen en daarbuiten) worden strategisch belangrijk geacht en zijn al in het vooruitzicht gesteld? Welke synergiën met andere actoren in het veld zijn al dan niet aangewezen?
- 27) In welke mate zijn de middelen die nu ter beschikking staan aan Vlerick voldoende om de noden te lenigen? Waarom (niet)?
- 28) Welke aanbevelingen kan Vlerick geven wat betreft de toekomstige inzet van Vlerick en dit zowel algemeen als wat betreft t.a.v. de klanten, de doelgroepen, de andere actoren, de overheid, enz.?
- 29) Zelfde vraag maar dan bekeken in functie van de (internationale) beleidscontext.
- 30) Welke opportuniteiten/uitdagingen bieden/stellen de regionale, nationale en internationale (beleids- en economische) ontwikkelingen volgens Vlerick en waarom?
- 31) Andere suggesties en opmerkingen wat betreft de toekomst?

Het (ontwerp van) beleidsplan geeft verder zo goed als mogelijk een antwoord op volgende vragen. Deze vragen zijn bedoeld als controlevragen om na te gaan of het (ontwerp van) strategisch plan alle verwachte elementen bevat.

- 32) Maakt het beleidsplan duidelijk hoe Vlerick zich inschakelt in de doelstellingen van het Vlaamse EWI-beleid in het algemeen en het WTI-beleid in het bijzonder?
- 33) Maakt het beleidsplan duidelijk hoe Vlerick zich inschakelt in de doelstellingen van het (WTI-)beleid op internationaal niveau (in het bijzonder het EU-niveau, maar ook ruimer) en dit waar relevant?
- 34) Maakt het beleidsplan duidelijk hoe Vlerick zich positioneert in het veld van actoren (met de Vlaamse actoren in het bijzonder) en wordt voldoende duidelijk gemaakt hoe en met welke andere actoren zal worden samengewerkt en waarom?
- 35) Zijn er al dan niet meerdere scenario's (bijvoorbeeld maximum- en minimumscenario) voorzien in het ontwerpbeleidsplan rekening houdend met de beschikbare middelen?
- 36) Zijn de door Vlerick voorgestelde initiatieven/acties een passend antwoord op de (internationale) ontwikkelingen in de domeinen waarin Vlerick actief is?
- 37) Zijn de voorstellen in het ontwerp van beleidsplan vernieuwend en zijn ze van belang voor die domeinen?
- 38) Is de uitvoering van het ontwerp van beleidsplan realistisch, rekening houdend met de middelen en het personeel van Vlerick?
- 39) Is Vlerick een geschikte organisatie om de voorstellen in het ontwerp van beleidsplan uit te voeren? (Cf. samenwerking met andere actoren).
- 40) Komt het beleidsplan tegemoet aan de gedetecteerde zwaktes, maakt het voldoende gebruik van de gedetecteerde sterktes?
- 41) Biedt het beleidsplan een antwoord op de gedetecteerde bedreigingen en maakt het optimaal gebruik van de gedetecteerde opportuniteiten?

Daarnaast vragen wij u indien u eventueel resultaten van bevragingen, analyses, evaluaties, impactmetingen, enz. zou ter beschikking hebben, die nog niet aan de overheid zijn overgemaakt, deze in bijlage (bij voorkeur in digitale vorm) te voegen.