



**Vlaamse
overheid**

DEPARTEMENT
ECONOMIE
WETENSCHAP &
INNOVATIE

Evaluatie van Flanders Make

Gevalideerd plan van aanpak

Departement Economie, Wetenschap en Innovatie

Afdeling Strategie en Coördinatie

Agentschap Innoveren en Ondernemen

Transitiemanager Industrie 4.0

November 2016

Inhoud

0.	Inleiding.....	3
	Plan van aanpak voor de evaluatie van Flanders Make.....	4
1.	Aanleiding voor de evaluatie	4
2.	Beleidscontext.....	5
2.1.	Ontstaan	5
2.2.	Evolutie	9
2.3.	Toekomst	13
3.	Doelstellingen van de evaluatie en beoogde resultaten	13
3.1.	Doelstellingen van de evaluatie	13
3.2.	Beoogde resultaten/Elementen van de evaluatie.....	14
4.	Krijtlijnen en draagwijdte van de evaluatie.....	14
5.	Evaluatielijken	15
5.1.	Zelfevaluatie door Flanders Make	15
5.2.	Analyse en beoordeling van de inschakeling in het beleid en van de rol en positie van Flanders Make.....	16
5.3.	Analyse en beoordeling van de interne organisatie en werking van Flanders Make	16
5.4.	Analyse en beoordeling van resultaten en impact van Flanders Make.....	17
5.5.	SWOT.....	18
5.6.	Blik op de toekomst.....	18
5.7.	Conclusies en aanbevelingen.....	19
5.8.	Systemische luik	19
6.	Onderdelen van de evaluatie en methodologie	19
6.1.	Onderdelen van de evaluatie	19
6.2.	Methodologie.....	20
6.3.	Procedure	20
7.	Informeren van en communiceren met het voorwerp van de evaluatie en alle (betrokken) stakeholders (betreffende de uit te voeren evaluatie).....	22
8.	Uitvoering en procedureel verloop van de evaluatie.....	22
9.	Gebruik en verspreiding van de resultaten van de evaluatie	23
10.	Afspraken gemaakt met Flanders Make na overleg.....	23
	Bijlage 1 : Zelfevaluatie op te stellen door Flanders Make.....	24

0. Inleiding

De plannen om een strategisch onderzoekscentrum voor de Vlaamse maakindustrie op te richten, waren al enige tijd aan het rijpen maar werden concreet in uitvoering gebracht in het kader van het Strategisch Actieplan voor Limburg in het Kwadraat (SALK). Het SALK was een onafhankelijke beleidsaanbeveling die in opdracht van de Vlaamse Regering door een raad van experts werd uitgewerkt naar aanleiding van de sluiting van Ford Genk. In het SALK werd onder meer de versterking van de maakindustrie als aanbeveling naar voren geschoven om de sociaaleconomische impact van de sluiting van Ford Genk op de Limburgse regio te pareren met (duurzame) jobcreatie en de versterking op lange(re) termijn van het Limburgse sociaaleconomische weefsel. Een van de voorgestelde concrete acties was de oprichting van een strategisch onderzoekscentrum voor de Limburgse – en bij uitbreiding Vlaamse – maakindustrie.

Aan dat voorstel werd op 9 mei 2014 formeel gevolg gegeven met de oprichting van Flanders Make met vestigingen in Lommel en Leuven en structurele samenwerkingsverbanden met onderzoeksdepartementen van de vijf Vlaamse universiteiten en erkenning als “Strategisch Onderzoekscentrum” (SOC) voor een periode tot eind 2017.

Bij wijze van proefperiode wordt Flanders Make door de Vlaamse overheid ondersteund en betaald aan de hand van het op 12 juni 2014 door alle partijen (de minister, de betrokken administraties en Flanders Make zelf) ondertekende convenant 2014-2017 (+ een aantal convenantsaddenda) dat nog loopt tot 31 december 2017.

In dit convenant wordt volgende strategische doelstelling bepaald (art. 6):

§2 De strategische doelstelling van het onderzoekscentrum is de lange -termijnversterking van de internationale competitiviteitspositie van de Vlaamse maakindustrie door het uitvoeren van industriegedreven, precompetitief, excellent, strategisch en toegepast onderzoek met het oog op valorisatie, in de domeinen mechatronica, productontwikkelingsmethodes en geavanceerde productie technologieën.

De vier strategische deeldoelstellingen zijn:

Hefbomen creëren en continu versterken van de wetenschappelijke basis om kritische massa en excellentie op wereldniveau te bereiken en aan te houden in industrieel relevant strategisch onderzoek;

Het versnellen van de technologische innovatie in de Vlaamse maakindustrie door exploitatie van de nieuwe inzichten verkregen dankzij het onderzoek in de bovengenoemde thema's, en het stimuleren van kennisdiffusie en implementatie van de onderzoeksresultaten;

Creëren en versterken van een open innovatieomgeving op zoek naar synergieën wat een hechte en structurele samenwerking in onderzoek moet mogelijk maken;

Het verder versterken van grensoverschrijdende en internationale samenwerking in innovatie.

Eenzijds zal het onderzoek op lange termijn bijdragen tot de competitiviteit van de Vlaamse bedrijven. Er zal een impact zijn op korte termijn bij een brede groep van bedrijven in termen van meetbare resultaten. Dit laatste zal tijdens de looptijd van dit convenant opgevolgd worden aan de hand van de KPI's en leverbaarheden zoals bepaald in dit convenant.

In het laatste jaar van het convenant wordt Flanders Make geëvalueerd. Voorliggend plan van aanpak heeft betrekking op deze evaluatie van Flanders Make.

Plan van aanpak voor de evaluatie van Flanders Make

1. Aanleiding voor de evaluatie

Het convenant 2014-2017 tussen de Vlaamse Gemeenschap en Flanders Make – hierna het convenant genoemd - voorziet in artikel 21 dat Flanders Make tegen 30 juni 2017 zal worden geëvalueerd.

In detail bevat art. 21 volgende bepalingen:

§1. De algemene werking van het Onderzoekscentrum wordt voor het einde van het convenant geëvalueerd aan de hand van de in het convenant vooropgestelde strategische en operationele doelstellingen en indicatoren, en eventueel op basis van andere vooropgestelde doelstellingen waarover jaarlijks gerapporteerd is.

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

- het beleidsplan of het strategisch plan;
- het behalen van de strategische en operationele doelstellingen en KPI's en leverbaarheden zoals vastgelegd in het Convenant;
- de jaarverslagen die het Onderzoekscentrum tijdens de duur van het Convenant heeft overgemaakt;
- het zelfevaluatierapport dat het Onderzoekscentrum heeft opgemaakt;
- de correcte uitvoering van de steunovereenkomsten zoals vermeld in artikelen 4.4 en 4.5;
- een bibliometrische analyse;
- het oordeel van een internationaal panel van experts dat daartoe o.a. een bezoek ter plaatse brengt;
- een benchmark met andere vergelijkbare onderzoeksinstituten;
- een analyse van de impact van het Onderzoekscentrum op het Vlaamse maatschappelijke en economische weefsel m.b.t. wetenschap, technologie en innovatie.

§3. In het kader van de eventuele decretale erkenning van het Onderzoekscentrum na dit convenant zal bijzondere aandacht gaan naar de volgende aspecten, die het Onderzoekscentrum grondig moeten behandelen tijdens de looptijd van dit Convenant:

- de correcte uitvoering van de steunovereenkomsten zoals vermeld in artikelen 4.4 en 4.5;
- de focus in de onderzoeksprioriteiten en -programma's in relatie tot de inzetbare middelen, met een transparante keuze van de partners, zodat het Onderzoekscentrum doorheen alle Onderzoeksdepartementen de verwachte excellentie behaalt;
- de scherpstelling van het onderscheidende karakter van het Onderzoekscentrum, zowel in het algemeen als ten opzichte van andere gelijkaardige initiatieven;
- een aanpak voor maximalisering en monitoring van de industriële impact gericht op valorisatie en absorptie van de resultaten, naast de reeds gedefinieerde indicatoren;
- concrete uitwerking en realisatie in het Onderzoekscentrum van de disseminatie- en valorisatieactiviteiten naar de indirecte doelgroep;
- het verzekeren van de continuïteit van "Limburg Makes It" binnen het kader van het Onderzoekscentrum na 2017;
- het vergroten van de industriële bijdrage (KPI 10) aan het Onderzoekscentrum en beheersing van de overhead;

- de evolutie van de internationale samenwerking en de strategie hiervoor.

(...)

§7 Het departement¹ zal voor de evaluatie de gepaste evaluatieorganen aanstellen die over de expertise beschikken om de activiteiten, de resultaten en het potentieel van het Onderzoekscentrum vakkundig te beoordelen. (...)

§8. De zelfevaluatie bestaat uit zowel een ex post- als een ex antegedeelte en wordt door het Onderzoekscentrum opgesteld op basis van een door het Departement aangereikt sjabloon/vragenlijst. Het ex ante luik van deze zelfevaluatie behelst het opstellen van een ontwerp van beleidsplan/strategisch plan voor de periode die volgt op de looptijd van dit convenant. Dit ontwerp van beleidsplan of strategisch plan zal mee beoordeeld worden in het kader van de evaluatie van het Onderzoekscentrum. De volledige zelfevaluatie wordt beschouwd als een werkdocument dat input levert voor de evaluatie. na de evaluatie kan deze zelfevaluatie, voornamelijk het ex ante luik, verder evolueren tot een definitief beleidsplan of strategische plan.

De evaluatie van Flanders Make die in dit plan van aanpak wordt voorgesteld, is geen louter administratieve evaluatie maar heeft de ambitie om inhoudelijk dieper te gaan.

2. Beleidscontext

2.1. Ontstaan

Flanders Make is opgericht als een strategisch onderzoekscentrum (SOC), en wordt als dusdanig erkend conform de SOC-bepalingen in het W&I-decreet, ter innovatiestimulering van de Vlaamse maakindustrie met het oog op een versterking van de (internationale) competitiviteitspositie van de sector. Het begrip "maakindustrie" (of ook "discrete productie-industrie") omvat het deelgebied in de industrie waarbij nieuwe ("fysieke, discrete") producten uit materialen worden ontwikkeld en geproduceerd. In de maakindustrie zijn verschillende soorten bedrijven actief, zoals Original Equipment Manufacturers (OEMs), een ruim scala aan toeleveranciers in de verschillende stadia van de waardenketen, en ook aanbieders van technologie en diensten ter ondersteuning van de ontwikkelings- en productieactiviteiten.

Met 5.700 hoogtechnologische bedrijven actief in onder meer de voertuig- en machinebouwindustrie evenals in andere hoogtechnologische productieomgevingen, die samen 200.000 mensen tewerkstellen, is de maakindustrie, de motor van de economie en de welvaart in Vlaanderen.

De gehele Vlaamse industrie is goed voor 80% van de Vlaamse export en 80% van de investeringen in onderzoek en ontwikkeling in Vlaanderen. Hierin spelen de bedrijven actief in de maakindustrie een sleutelrol.

De maakindustrie in Vlaanderen (en overal in Europa) staat echter onder zware druk door de toenemende globale concurrentie en de toenemende digitalisering. De (loon)kostenhandicap van België/Vlaanderen ten opzichte van de directe concurrentielanden kon door de Belgische/Vlaamse maakindustrie in het verleden nog worden opgevangen door productiviteitsstijgingen en een sterkere focus op productinnovatie. Hierdoor kon de maakindustrie in België/Vlaanderen gelijke tred houden met de (internationale) concurrentie. Een verregaande automatisering van de

¹ Departement Economie, Wetenschap en Innovatie

industrie in combinatie met de uitstoot van de laagst geschoolde jobs, en dus de afbouw van het traditionele productieapparaat, was daarbij een onvermijdelijke keuze.

De laatste jaren lijkt echter ook het (intussen “klassieke”) recept van operationele excellentie en productinnovatie niet langer te volstaan. De (loon)kostenhandicap ten opzichte van de directe concurrentie loopt steeds verder op en “de rek” op de productiviteitswinsten lijkt eruit. Met onze (nog altijd broodnodige) innovatie in producten en diensten lijken we in België/Vlaanderen het verschil met de sterkste Westerse industrielanden en met de opkomende groeielanden uit het Oosten niet meer te kunnen maken. Internationale studies onderstrepen het belang van lokale productie voor een duurzaam en levendig innovatie-ecosysteem waardoor ideeën omgezet worden tot verkoopbare producten en met productie in de eigen regio. Vanuit ons verzwakte productieapparaat zijn we in België/Vlaanderen onvoldoende in staat om onze innovatieve ideeën lokaal economisch te valoriseren.

Om het tij te keren, dringt een grondige hervorming van de maakindustrie in België/Vlaanderen zich op. Hiertoe werkt Agoria, de sectorfederatie van de technologische industrie in België/Vlaanderen, sinds 2010 aan het concept rond de “Fabriek van de Toekomst” in de maakindustrie. Dat concept is sterk geïnspireerd door de Europese visie rond de “Factory of the Future (FoF)” en wordt toegepast op de realiteit van onze lokale (Belgische/Vlaamse) industrie, zowel multinationals als kmo’s. De conceptuele oefening van Agoria heeft niet alleen geleid tot een visie over hoe de Fabriek van de Toekomst er zal moeten uitzien om duurzaam te kunnen blijven produceren in onze regio, maar ook tot een reeks noodzakelijke geïntegreerde transformaties waardoor bedrijven in de maakindustrie Fabrieken van de Toekomst kunnen worden. Het gaat daarbij om de hiernavolgende transformaties.

- Transformaties gericht op de vernieuwing van het productieapparaat (de “hardware”) door de inzet van hoogwaardige productietechnologie met een simultane product- en productieontwikkeling en het volledig digitaliseren van de ondersteuning van alle processen, en dit op een duurzame manier door het energie- en materiaalverbruik en de uitstoot verder drastisch te verlagen.
- De transformatie “genetwerkte fabriek” met als doel bedrijven te brengen tot structurele samenwerking over de bedrijfsgrenzen heen (bv. op basis van waardenketens) en waarbij investeringen en innovatie-inspanningen waar mogelijk worden gedeeld zodat risico’s beter beheersbaar zijn voor individuele ondernemingen. In een dergelijk productie-ecosysteem neemt het belang van innovatieve toeleveranciers (vaak kmo’s) met een goede kennis van de eindklant significant toe.
- De transformatie gericht op de intelligente automatisering van productieomgevingen. De komende jaren zal het aantal beschikbare arbeidskrachten dalen door de demografische evolutie (vergrijzing). De complexe(re) productiesituatie en het minimaliseren van repetitieve taken vereist een “slimme productieomgeving” waarin mensen en robots samenwerken en de creativiteit, het inzicht en de intelligentie van de mens worden gecombineerd met de precisie, draagkracht en onvermoeibaarheid van de robot.
- De transformatie “Human Centered Production” (de “software”) met als doel en uitdaging om zoveel mogelijk talent op een flexibele maar ook duurzame manier in te zetten. In de Fabriek van de Toekomst werken gemotiveerde en dus ook betrokken medewerkers die ruimte krijgen voor creativiteit en initiatief. Belangrijk is dat deze aspecten van het HR-beleid geïntegreerd worden aangepakt en dus een volwaardig onderdeel zijn van de strategie van de onderneming. Daarbij moet ook het tekort aan instroom van

technologisch talent worden aangepakt. De maakindustrie heeft enkel een lokale (Belgische/Vlaamse) toekomst als ook de benodigde technologische knowhow lokaal voorhanden is. Daarom moet o.a. opnieuw sterk worden geïnvesteerd in het opleiden van productie-ingenieurs van topniveau. Vlaanderen moet zijn verloren status als absolute toproegio op dit vlak zien te herwinnen.

Het DNA van de Fabriek van de Toekomst moet er dus anders gaan uitzien en doorspekt zijn met kennis en innovatie. Deze ambitie willen en moeten de bedrijven uit de maakindustrie opnemen en hiertoe wil Agoria in samenwerking met Sirris, het collectief centrum van en voor de technologische industrie in België/Vlaanderen, de benodigde transformaties ondersteunen.

Dat doen Agoria en Sirris enerzijds via een uitgebreid actieprogramma (Made Different) en anderzijds met hun initiatief en pleidooi om een strategisch onderzoekscentrum voor de maakindustrie op te richten. Hier zaten de plannen voor de oprichting van een dergelijk strategisch onderzoekscentrum dus al enige tijd te rijpen zoals vermeld in de inleiding.

De sluiting van Ford Genk was het zoveelste bewijs van de teloorgang van het traditionele productieapparaat in België/Vlaanderen en tegelijk de "trigger" voor het SALK en daaruit voortvloeiend de beslissing van de Vlaamse Regering om het initiatief van Agoria en Sirris op te pikken en effectief de oprichting van een strategisch onderzoekscentrum voor de maakindustrie te ondersteunen.

Twee beslissingsmomenten van de Vlaamse Regering waren hierbij cruciaal: de goedkeuring van het SALK-uitvoeringsplan op 15 juli 2013 (cf. VR 2013 1507 DOC.0813/1) en de goedkeuring van de oprichting van een strategisch onderzoekscentrum voor de maakindustrie op 9 mei 2014 (cf. VR 2014 0905 DOC.0711/1BIS).

In het SALK-uitvoeringsplan zoals het op 15 juli 2013 door de Vlaamse Regering werd goedgekeurd, werd zoals gezegd expliciet voorzien in de oprichting van een strategisch onderzoekscentrum voor de maakindustrie:

"Om competitief te blijven, moet de maakindustrie verder evolueren naar een slimme en innovatieve maakindustrie met hogere toegevoegde waarde. Internationale studies onderstrepen het belang van lokale productie voor een duurzaam en levendig innovatie-ecosysteem, waardoor kennis omgezet wordt in verkoopbare producten en waarbij het opschalen van de productie kan gebeuren in de eigen regio. Om deze evolutie van de maakindustrie in het kader van het SALK te bewerkstelligen, zal o.a. worden ingezet op het Strategisch Onderzoekscentrum (SOC) Maakindustrie voor de uitvoering en de valorisatie van strategisch toponderzoek dat is gericht op de noden van de maakindustrie en de verankering van deze activiteiten in Vlaanderen. In de SOC wordt een intra-muros component uitgebouwd door de integratie van Flanders' DRIVE, Flanders Mechatronics Technology Centre (FMTC) en het onderzoek in productietechnologieën van Sirris, en wordt een virtuele component (extra-muros) uitgebouwd door onderzoekssamenwerking met de vijf Vlaamse universitaire associaties. De valorisatie van het SOC-onderzoek op middellange termijn voltrekt zich voornamelijk via de implementatie van de onderzoeksresultaten in nieuwe producten, processen en (arbeids)organisatiemodellen, en dit zowel bij de direct participerende bedrijven (groot en klein) als bij de bedrijven die later in het technologietraject willen/kunnen instappen. De valorisatie van de SOC zit ook in de versterking van de innovatieve slagkracht en internationale positie van de Vlaamse topspelers in technologie voor de maakindustrie en het aantrekken van nieuwe topspelers in dit domein."

Ook de financiële injectie ter oprichting van de SOC Maakindustrie werd in het SALK-uitvoeringsplan voorzien en gespecificeerd: M€ 3,5 eenmalige SALK-middelen + M€ 8 geormerkte EFRO-middelen + M€ 8,4 jaarlijkse basistoelage (vanaf 2014).

Na het groene licht van de Vlaamse Regering om een strategisch onderzoekscentrum voor de maakindustrie in Vlaanderen op te richten, inherent aan haar goedkeuring van het SALK-uitvoeringsplan waarin dit initiatief expliciet is voorzien, werden de stakeholders uitgenodigd om een aanvraagdossier in te dienen.

Dit aanvraagdossier werd getrokken en gecoördineerd door Agoria/Sirris met intense medewerking van de vijf Vlaamse universiteiten en de Competentiepolen/Lichte Structuren Flanders' DRIVE en FMTC. De kiem van Flanders Make zou immers worden gelegd door de integratie van de activiteiten van Flanders' DRIVE en FMTC, wat op zich al consolidatie in het Vlaamse innovatielandschap mag worden genoemd.

De Vlaamse Regering besliste ook om het ingediende aanvraagdossier te laten evalueren conform de aanpak beschreven in het "Beleidskader voor steun aan grote kenniscentra ten behoeve van innovatie" (cf. VR 2005 2207 DOC.0612). Dat beleidskader omschrijft wat een strategisch onderzoekscentrum is/moet zijn, de criteria voor de evaluatie en de procedure voor erkenning.

- De kernbegrippen zijn: wetenschappelijke ambitie (internationale wetenschappelijke excellentie, bundeling van expertise, kritische massa), strategisch belang (absorptiecapaciteit en ontwikkelingspotentieel bij Vlaamse bedrijven, vraaggedreven benadering) en een duidelijke positionering in Vlaanderen (budgettaire overwegingen).
- De evaluatiecriteria zijn opgenomen in een evaluatierooster met drie hoofdassen: wetenschappelijke kwaliteit, economisch valorisatiepotentieel en bijkomende strategische criteria.
- Goedkeuring via een tweestapproces: rekening houdend met de omvang van de ingezette middelen, wordt een nieuwe SOC in eerste instantie gesteund voor drie jaar via een overeenkomst met het (voormalige) IWT (het huidige Agentschap Innoveren en Ondernemen hierna VLAIO). Daarna krijgt de steun eventueel een meer permanent karakter en wordt de SOC aangestuurd door de overheid via vijfjarige convenanten die worden beheerd door het Departement EWI. Voor de initiële evaluatie van een aanvraagdossier wordt een advies gevraagd aan het (voormalige) IWT (nu VLAIO), de Vlaamse Raad voor Wetenschap en Innovatie (VRWI) en de Vlaamse Interuniversitaire Raad (VLIR).

De SOC-vereisten (en daaraan gekoppelde evaluatiecriteria van het aanvraagdossier) sluiten aan bij de vereisten en modaliteiten gekoppeld aan strategische onderzoekscentra in het "Decreet² betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid van 30 april 2009", kortweg het "W&I-decreet". Volgens het W&I-decreet (art. 30) moet de SOC Maakindustrie voldoen aan de volgende vereisten:

- het gevoerde strategisch onderzoek bouwt voort op wetenschappelijk onderzoek waarvan de wetenschappelijke excellentie in internationale vergelijkingen objectief aantoonbaar is;
- het strategisch onderzoekscentrum beschikt over een substantiële kritische massa;
- de activiteiten van het strategisch onderzoekscentrum passen in het wetenschaps- en innovatiebeleid zoals bepaald door de Vlaamse Regering;

² Zoals gewijzigd bij de decreten van 9 juli 2010, 21 december 2012, 25 april 2014, 19 juni 2015, 3 juli 2015 en 20 november 2015.

- het gevoerde onderzoek bezit een belangrijk valorisatiepotentieel zodat het onderzoekscentrum als aantrekkingspool voor nieuwe bedrijfsactiviteiten in het Vlaamse Gewest kan gelden en ondersteuning kan bieden aan bestaande bedrijfsactiviteiten.

De finale versie van het aanvraagdossier werd ingediend op 6 december 2013. Het dossier werd – onderling onafhankelijk – bekeken door de VLIR en de VRWI. Deze brachten een advies uit op respectievelijk 10 januari 2014 en 5 februari 2014. Het IWT leverde een evaluatierapport van het aanvraagdossier af op 21 februari 2014. In parallel met bovenstaande analyses boog een hiertoe opgerichte werkgroep (bestaande uit de stakeholders en vertegenwoordigers van de Vlaamse overheid m.i.v. PMV) zich over de juridische structuur voor de nieuwe SOC en in het bijzonder over de modaliteiten voor de voorziene integratie van Flanders' DRIVE en FMTC.

Al deze bewegingen en oefeningen hebben geresulteerd in de beslissing van de Vlaamse Regering van 9 mei 2014 (cf. VR 2014 0905 DOC.0711/1BIS) om de SOC Maakindustrie op te richten en financieel te ondersteunen. Hiermee gaf de Vlaamse Regering haar fiat aan de inzet van de in het SALK-uitvoeringsplan voorziene basisfinanciering: jaarlijks (te indexeren) M€ 8,4 recurrente middelen vanaf 2014 + eenmalig M€ 3,5 SALK-middelen in 2014 + ook nog eenmalig M€ 5 middelen uit de competitiviteitsprovisie (wat niet was voorzien in het SALK-uitvoeringsplan). De in het SALK-uitvoeringsplan voorziene inzet van de geormerkte EFRO-middelen (M€ 8) zou pas in een latere fase worden geïmplementeerd in het kader van het Vlaamse Operationeel Programma (OP) EFRO 2014-2020 (dat op 3 april 2015 finaal door de Vlaamse Regering werd goedgekeurd – cf. VR 2015 0304 DOC.0330/1BIS). Nog op 9 mei 2014 ondertekende de Vlaamse Regering het besluit³ tot erkenning van de SOC Maakindustrie als “strategisch onderzoekscentrum” conform de bepalingen voorzien in het W&I-decreet.

Ter uitvoering van de beslissing van de Vlaamse Regering van 9 mei 2014 werd op 12 juni 2014 het convenant ondertekend tussen de (toenmalige) SOC Maakindustrie (nu Flanders Make), de Vlaamse Regering (vertegenwoordigd door de toenmalige innovatieminister), het IWT (nu VLAIO) en het Departement EWI. Het convenant (artikel 1) legt de wederzijdse verbintenissen (afspraken, rechten en plichten – o.a. het behalen van een aantal “Key Performance Indicators [KPI’s]”) vast voor het uitvoeren van de opdracht door Flanders Make en de ondersteuning hiervan door de Vlaamse overheid. Het convenant loopt af op 31 december 2017. Uitgaande van het “Beleidskader voor steun aan grote kenniscentra ten behoeve van innovatie” heeft dit convenant (en de geopteerde aanpak voor de ondersteuning van de “proefperiode” van Flanders Make) een hybride karakter tussen een “steunovereenkomst” (VLAIO) en een “vijfjarig convenant” (Departement EWI) in. Wat hoe dan ook geldt, is de evaluatie van de proefperiode van Flanders Make waarna vanaf 1 januari 2018 – onder voorbehoud van een evaluatie en uiteraard een nieuwe goedkeuring van de Vlaamse Regering – wordt gestart met de structurele ondersteuning van Flanders Make op basis van vijfjarige convenanten.

2.2. Evolutie

In eerste instantie is de beleidscontext sinds de opstart van Flanders Make gewijzigd met het aantreden van de nieuwe Vlaamse Regering op 25 juni 2014. De (verdere) ondersteuning van o.a. Flanders Make zit vervat in het Regeerakkoord 2014-2019 van de Vlaamse Regering - V. Economie en Innovatie, Nieuw Industrieel Ondernemen en Clusterbeleid:

“We ondersteunen de verdere ontwikkeling van de SOC’s Iimec, VITO, VIB, iMinds, slimme maakindustrie en zetten hen meer aan tot valorisatie en samenwerking met het bedrijfsleven.”[pagina 23]

evenals in de Beleidsnota 2014-2019 Werk, Economie, Wetenschap en Innovatie III.2.1.2. Strategische Onderzoekscentra:

³ Zoals gewijzigd bij het besluit van de Vlaamse Regering van 19 juni 2015.

"We ondersteunen de verdere ontwikkeling van de SOC's [Imec, VITO, VIB, iMinds, Slimme Maakindustrie]. In de innovatieketen vervullen de SOC's immers een brugfunctie tussen het fundamenteel en het toegepast onderzoek. De nieuwe SOC Maakindustrie, een initiatief van Sirris, Agoria, Flanders' Mechatronics Technology Centre [FMTC], Flanders' DRIVE en de vijf Vlaamse universiteiten, moet de transformatie van de Vlaamse maakindustrie naar een slimme, innovatieve en internationaal competitieve maakindustrie met een hogere toegevoegde waarde helpen bewerkstelligen." [pagina 27] ...

"We leveren blijvende inspanningen om de impact van de SOC's te verbeteren op het vlak van valorisatie via onder andere samenwerking met Vlaamse bedrijven [onder meer via de clusterpacten] en creatie van spin-offs. De samenwerking tussen de SOC's zal versterkt worden via het SOC-forum." [pagina 28]].

Specifieke elementen (en cruciale stappen) in de opstartfase van Flanders Make zitten vervat in de Beleidsbrief 2015-2016 Werk, Economie, Wetenschap en Innovatie (III.2.1.2. Strategische Onderzoekscentra, pagina 35), meer bepaald de structurele verhoging van de jaarlijkse basistoelage aan Flanders Make met M€ 5 vanaf 2016 en de realisatie van de feitelijke en de juridische integratie van Flanders' DRIVE⁴ in Flanders Make in resp. 2015 en 2016.

Op 19 juni 2015 hechtte de Vlaamse Regering haar goedkeuring aan het gewijzigde erkenningsbesluit⁵, waarmee o.a. de naamsverandering van "SOC Maakindustrie" in "Flanders Make" formeel werd bezegeld, en aan een aantal (technische en timing-)aanpassingen in het convenant (cf. [VR 2015 1906 DOC.0611/1](#)). Die aanpassingen werden opgenomen in het 1^{ste} convenantaddendum van 7 juli 2015.

Vervolgens zijn sinds de opstart van Flanders Make enkele belangrijke stappen gezet om de financiële ondersteuning van Flanders Make door de Vlaamse overheid te laten correleren met het financiële groeipad dat deze SOC in de opstartjaren zou moeten kunnen realiseren om de doorgroei te kunnen maken naar een volwaardige SOC die de vooropgestelde ambities kan waarmaken.

In hun aanvraagdossier ("businessplan") stelden de stakeholders een benodigde basistoelage van jaarlijks M€ 25 voorop voor de SOC Flanders Make op kruissnelheid. Om dat budgetvolume te halen, gingen zij uit van het volgende financiële groeipad:

2014	2015	2016	2017 (e.v.)
M€ 8,4	M€ 15,4	M€ 20,0	M€ 25

Mede in het licht van de budgettaire (besparings)context van de (Vlaamse) overheid de afgelopen jaren heeft Flanders Make zelf een alternatief (vertraagd) financieel groeipad vooropgesteld:

2014	2015	2016	2017	2018 (e.v.)
M€ 8,4	M€ 13,3	M€ 18,0	M€ 22	M€ 25

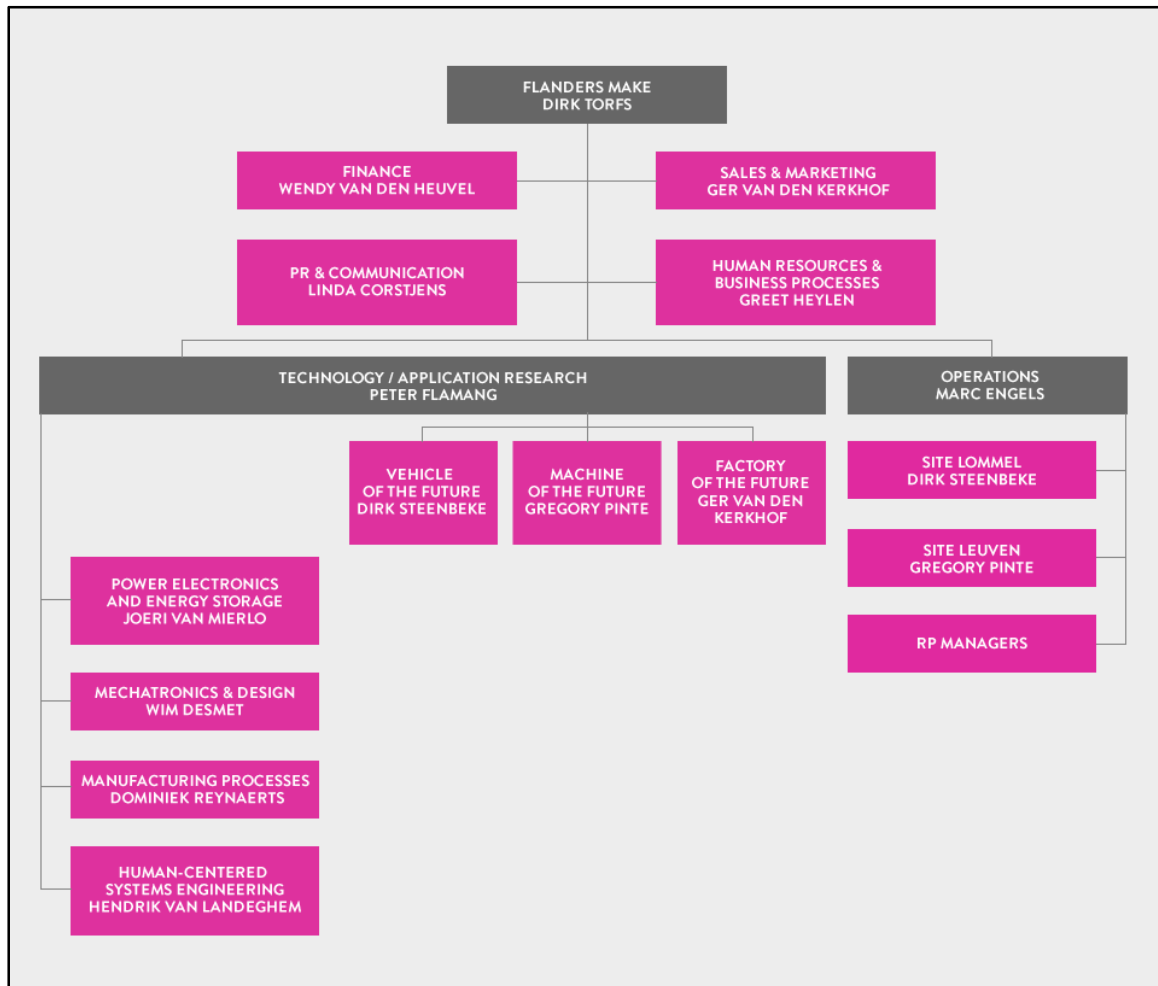
Dat financiële groeipad moet bijdragen om Flanders Make ook reëel te laten uitgroeien tot een volwaardige SOC langsheen de complexiteit van zowel de organisatiestructuur als de O&O-focus, beiden inherent aan zowel de ontstaansgeschiedenis als de ambities van deze SOC.

Organisatiestructuur

⁴ Zoals voorzien in het SALK-uitvoeringsplan en ook in het aanvraagdossier van de stakeholders, is Flanders Make ontstaan uit de integratie van de activiteiten van Flanders' DRIVE en FMTC. Deze integratieoefening begon met de omzetting van de vzw FMTC naar de vzw SOC Maakindustrie, opgericht op 9 mei 2014. In een tweede fase werd op 9 november 2015 de overdracht ten bezwarende titel van de algemeenheid van het vermogen van de cvba-so Flanders' DRIVE in (de intussen hernoemde) vzw Flanders Make gerealiseerd.

⁵ Zie voetnoot 3.

Flanders Make is ontstaan uit de integratie van de activiteiten van Flanders' DRIVE en FMTC. Op die twee peilers is het "intramurale" gedeelte van Flanders Make uitgebouwd in resp. Lommel en Leuven. Dat "intramurale" luik wordt aangevuld met het "extramurale" luik bestaande uit vier "virtuele" departementen waarin de aan Flanders Make verbonden O&O-activiteiten vanuit de vijf Vlaamse universiteiten worden ondergebracht. Dat resulteert in het hiernavolgende (huidige) organogram van Flanders Make.



O&O-focus

Flanders Make wil de product- en procesinnovatie van de Vlaamse maakbedrijven versterken. Hiertoe verricht Flanders Make onderzoek in drie technologiedomeinen gericht op drie toepassingsdomeinen en langsheen acht O&O-programma's:

Technologiedomeinen	Applicatiedomeinen	O&O-programma's
<ul style="list-style-type: none"> • Mechatronica • Productontwikkelingsmethodes • Productietechnologieën 	<ul style="list-style-type: none"> • Voertuigen van de toekomst • Machines van de toekomst • Fabrieken van de toekomst 	<ul style="list-style-type: none"> • Clean Energy-efficient motion systems • Smart monitoring systems • High-performance autonomous mechatronic systems • Intelligent product design methods • Design and manufacturing of smart and lightweight structures

		<ul style="list-style-type: none"> • Additive manufacturing for serial production • Manufacturing of high-precision products • Agile and human-centered production and robotics systems
--	--	--

De onderzoeksprogramma's worden gerealiseerd door de uitvoering van interdisciplinaire collectieve onderzoeksprojecten (ICON) en projecten voor strategisch basisonderzoek (SBO). Daarnaast zet Flanders Make ook infrastructuurprojecten op voor de verdere uitbouw van haar eigen onderzoeksinfrastructuur..

Opdat Flanders Make zich zowel qua werking en organisatie(structuur) als qua O&O-activiteiten (opbouwen van voldoende kritische massa in de O&O-projectenportfolio) verder kan ontwikkelen tot een "volwaardige SOC", is de overheidsfinanciering m.i.v. het (alternatieve) groeiscenario zeker in deze opstartfase van Flanders Make nodig. De beleidsmakers hebben dit opgepikt en hebben sinds de opstart van Flanders Make enkele budgettaire stappen gezet om, bovenop de enige jaarlijkse basistoelage bij de opstart van Flanders Make (M€ 8,4), bijkomende middelen richting (alternatief) financieel groeipad te voorzien.

Die stappen (t.e.m. 2016) worden overlopen in de volgende tabel:

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Voorpgesteld (1):	8 400	13 300	18 000	22 000	25 000	25 000
Reëel (2):	8 400	13 220	18 278			
<i>Structureel (3):</i>	<i>8 400</i>	<i>8 220</i>	<i>13 278</i>			
<i>Eenmalig (4):</i>	<i>0</i>	<i>5 000</i>	<i>5 000</i>			
Verschil ((2) - (1)):	0	-80	278			

(1) Alternatief (vertraagd) financieel groeipad voor(op)gesteld door Flanders Make

(2) Ingeschreven in VO-uitgavenbegroting

(3) Vanaf subsidie lijn SOC Maakindustrie (Flanders Make) (m.i.v. [des]indexaties)

(4) Vanaf Hermesfonds

De jaarlijkse basistoelage aan Flanders Make, vanuit het Departement EWI, werd structureel verhoogd met M€ 5 (van M€ 8,4 naar M€ 13,4 abstractie makend van jaarlijkse [des]indexeringen) vanaf 2016.. Daarnaast werden in 2015 en 2016 eenmalige financiële injecties van telkens M€ 5 doorgevoerd vanaf het door VLAIO beheerde Hermesfonds.

De al gerealiseerde financiële operaties werden telkens vervat in een aanpassing van het convenant (in het bijzonder een bijsturing/verhoging van de KPI's) via nieuwe convenantsaddenda:

- op 11 december 2015 hechtte de Vlaamse Regering haar goedkeuring aan de toekenning van een (eerste) eenmalige bijkomende basistoelage van M€ 5 aan Flanders Make in 2015 ten laste van het Hermesfonds (cf. [VR 2015 1112 DOC.1370/1](#)). Deze beweging werd vervat in het 2^{de} convenantsaddendum van 14 december 2015;
- op 3 juni 2016 hechtte de Vlaamse Regering haar goedkeuring aan de structurele verhoging van de jaarlijkse basistoelage aan Flanders Make met M€ 5 vanaf 2016 (cf. [VR 2016 0306 DOC.0554/1](#)). Deze beweging werd vervat in het 3^{de} convenantsaddendum van 5 juni 2016;
- op 15 juli 2016 hechtte de Vlaamse Regering haar goedkeuring aan vier Hermesdossiers waaronder de toekenning van een (tweede) eenmalige bijkomende basistoelage van M€ 5 aan

Flanders Make in 2016 (pas te vereffenen vanaf 2017) ten laste van het Hermesfonds (cf. [VR 2016 1507 DOC.0905/1](#)). Deze beweging wordt vervat in het 4^{de} convenantsaddendum dat momenteel nog het ondertekeningstraject doorloopt.

Naast deze operaties, die enkel betrekking hebben op de basistoelage die jaarlijks aan Flanders Make wordt toegekend via het covenant (en de verschillende addenda), werden/worden aan Flanders Make ook nog eenmalige competitiviteitsmiddelen (M€ 5) en eenmalige SALK-middelen (M€ 3,5) toegekend, telkens op basis van specifieke VLAIO-steunovereenkomsten. Van de in het kader van het SALK-uitvoeringsplan geoordeelde EFRO-middelen (M€ 8) wordt tot hiertoe een bedrag van € 2.086.712 ingezet voor het infrastructuurproject FAMILIAR (uitbouw van Living Lab infrastructuur in Lommel ten behoeve van co-creatie en demonstratie binnen de maakindustrie in Limburg), waartegenover Vlaamse cofinanciering (uit de eenmalige SALK-middelen) van € 3.130.069 wordt ingebracht.

Daarmee kan Flanders Make vanuit de overheidsfinanciering op koers blijven om gedurende de opstartperiode haar werking/organisatie(structuur) en haar O&O-activiteiten (projectportfolio) verder uit te bouwen richting het ambitieniveau dat aan deze SOC werd/wordt toebedeeld en waaraan Flanders Make (mits een evaluatie en nieuwe goedkeuring door de Vlaamse Regering) als een "volwaardige SOC" kan voortbouwen vanaf 2018. Naast de hierboven beschreven financiering, die enkel de (evoluties op vlak van) basistoelage betreft, werden tot op heden ook nog de volgende (eenmalige) financiële injecties aan Flanders Make toegekend: M€ 5.

2.3. Toekomst

Het huidige covenant stelt dat een nieuw covenant met Flanders Make kan worden afgesloten (vanaf 1 januari 2018) op basis van de resultaten van de evaluatie. Daarbij zullen de voorwaarden (o.a. KPI's) in een nieuw covenant mede worden bepaald door de resultaten van de evaluatie.

Flanders Make werkt intussen aan een uitgebreide strategische oefening om te bepalen welke richting de SOC zal uitgaan vanaf 2018.

3. Doelstellingen van de evaluatie en beoogde resultaten

3.1. Doelstellingen van de evaluatie

In het covenant is sprake van de evaluatie van de algemene werking, en wordt aangegeven waar de evaluatie rekening mee moet houden. Hierbij is o.m. sprake van beleidsplan, strategische en operationele doelstellingen, KPI's, correcte uitvoering van het covenant, jaarverslagen, zelfevaluatie, bibliometrische analyse, oordeel van een internationaal expertenpanel, benchmark en impact op het (Vlaams) maatschappelijk en economisch weefsel (m.b.t. wetenschap en technologie). (zie ook punt 1. Aanleiding)

Het covenant bepaalt dat de evaluatie dient plaats te vinden in de eerste helft van 2017 en uiterlijk op 30 juni 2017 moet zijn afgerond.

Daarnaast wordt er ook verwezen naar een eventuele decretale erkenning van Flanders Make na het huidige covenant en welke aspecten hierbij bijzondere aandacht verdienen.

Dit maakt duidelijk dat de evaluatie eveneens tot doelstelling heeft bij te dragen aan de beslissing om Flanders Make al dan niet verder te ondersteunen en de wijze waarop dit best kan gebeuren waaronder ook de beslissing om over te gaan tot een definitieve erkenning als SOC valt.

Omdat Flanders Make nog geen diepgaande institutionele evaluatie heeft ondergaan, wordt voor Flanders Make – in tegenstelling tot voor de drie SOC's die in 2016 werden geëvalueerd – geopteerd voor dergelijke diepgaande institutionele evaluatie. Dit wil zeggen dat deze evaluatie zal betrekking hebben op de algemene werking van Flanders Make, op de rol en positie, op de wetenschappelijke

werking en dit bekeken (waar mogelijk) vanaf de oprichting van Flanders Make en rekening houden met (de evolutie in) de beleidscontext.

Daarnaast zal ook een beperkt systemisch luik verbonden worden aan deze evaluatie, conform de evaluatie van de drie SOC's die in 2016 werden geëvalueerd.

Hierna wordt verder ingegaan op de elementen die de evaluatie van Flanders Make dient te omvatten.

3.2. Beoogde resultaten/Elementen van de evaluatie

Als resultaten van de evaluatie (cf. bepalingen van het convenant) van Flanders Make worden minstens verwacht:

- 1° Analyse en beoordeling van de inschakeling in het beleid en van de rol en positie van Flanders Make
- 2° Analyse en beoordeling van de interne organisatie en werking van Flanders Make
- 3° Analyse en beoordeling van de resultaten en impact van Flanders Make
- 4° SWOT
- 5° Zelfevaluatie
- 6° Blik op de toekomst
- 7° Conclusies en aanbevelingen
- 8° Systemisch luik

Voor een verdere uitwerking van deze onderdelen zie punt 5.

Deze resultaten zullen worden gebundeld in een eindrapport met een aparte managementsamenvatting. In dit eindrapport zullen conclusies en aanbevelingen betreffende de toekomst zijn opgenomen.

Zoals hoger vermeld, kunnen de resultaten van de evaluatie de basis vormen voor het opstellen van een nieuw convenant en voor de beslissing over een al dan niet definitieve erkenning van Flanders Make als SOC.

4. Krijtlijnen en draagwijdte van de evaluatie

De evaluatie spitst zich toe op de in deel 3 opgesomde analyses. De krijtlijnen van de evaluatie worden verder verduidelijkt aan de hand van de onderscheiden evaluatieluiken (zie deel 6).

Aantal randvoorwaarden:

Inhoudelijk: De opdracht omvat onder meer de evaluatie van de uitvoering van het convenant door Flanders Make. Hoewel dit van 2014 tot eind 2017 loopt, wordt voor bepaalde elementen ook het voortraject aan de opstart van het convenant mee in rekening gebracht. Daarnaast is het toekomstluik ook erg belangrijk voor deze evaluatie. Deze evaluatie kan immers een element zijn in de beslissing om al dan niet over te gaan tot definitieve erkenning van Flanders Make als SOC.

Financieel: De middelen die vrijgemaakt worden voor een evaluatie staan zo veel mogelijk in verhouding tot de financiële impact van het voorwerp van de evaluatie. Voor deze evaluatie betekent dit dat er een budget van maximaal 120.000 euro (inclusief btw) ter beschikking is. Deze middelen zijn beschikbaar bij het Departement EWI.

Juridisch: Het convenant tussen Flanders Make en de Vlaamse overheid stelt in artikel 21 dat de uitvoering van het convenant geëvalueerd dient te worden en dat hierbij rekening dient gehouden

te worden met een aantal elementen, onder andere het oordeel van experts, de resultaten van een bibliometrische analyse, de jaarverslagen van Flanders Make en tot slot de mate waarin de strategische, operationele doelstellingen en indicatoren behaald zijn.

Timing: De evaluatie zal plaatsvinden in de eerste helft van 2017.

Voor de evaluatie van Flanders Make zijn minstens volgende gegevens ter beschikking:

- Relevante beslissingen van en nota's/mededelingen aan de Vlaamse Regering;
- Convenant (inclusief 4 addenda) met Flanders Make voor de periode 2014-2017;
- Het strategisch plan 2014-2017 dat integraal deel uitmaakt van het convenant;
- Jaarlijkse begroting;
- De jaarrapporteringen van Flanders Make inclusief financiële verslagen;
- Documenten i.v.m. advies IF, en advies VRWI en advies VLIR (bij de oprichting van Flanders Make);
- De statuten van Flanders Make;
- Beleidsnota's en beleidsbrieven van het beleidsdomein EWI;
- De zelfevaluatie (ex ante en ex post luik) opgesteld door Flanders Make (met inbegrip van het ontwerp van strategisch plan 2018-2022);
- Wetenschaps- & Innovatiedecreet;
- Resoluties Vlaams Parlement;
- Parlementaire vragen en bijhorende antwoorden;
- Andere relevante documenten;
- Digitaal: website: www.flandersmake.be

5. Evaluatieluiken

Rekening houdend met de hoger vermelde doelstellingen en beoogde resultaten van de evaluatie, dient de evaluatie minstens te bestaan uit onderstaande evaluatieluiken. De gekozen evaluatieonderwerpen (per luik) zijn niet altijd even strikt van elkaar te scheiden. Overlappendingen tussen de luiken zijn dan ook niet uitgesloten.

Bij ieder luik staat reeds een set van relevante evaluatievragen. Het is de bedoeling dat ieder luik verder wordt uitgewerkt (o.m. door de consultant) om te komen tot een lijst evaluatievragen die leiden tot een onderbouwde evaluatie.

5.1. Zelfevaluatie door Flanders Make

Conform de bepalingen van het convenant (art. 21, §8) dient Flanders Make een zelfevaluatie op te stellen, bestaande uit een ex post en een ex ante luik.

Deze zelfevaluatie dient afgerond te zijn voor de aanvang van de evaluatie.

Aangezien Flanders Make jaarlijks omstandig rapporteert, is het de bedoeling om de zelfevaluatie op een zo hoog mogelijk aggregatieniveau te houden.

De bedoeling van deze zelfevaluatie is om Flanders Make toe te laten een ex post reflectie t.a.v. de afgelopen periode (vanaf de opstart t/m 2016) op te stellen en op basis hiervan ook aantal krachtlijnen uit te zetten voor de toekomst (vooruitblik vanaf 2018 en minstens tot 2022 maar liefst ook verder).

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

5.2. Analyse en beoordeling van de inschakeling in het beleid en van de rol en positie van Flanders Make

Om de missie, doelstellingen en opdrachten te kunnen realiseren, heeft Flanders Make een strategisch plan –dat ondertussen enkele keren werd aangepast- opgesteld voor de periode 2014-2017. Er dient beoordeeld in welke mate dit strategisch plan zich inschakelt in het ruime beleidskader. Met betrekking tot dit laatste wordt zowel de lokale (Vlaamse en federale) context als de ruimere internationale context bedoeld (zowel Europees als ruimer).

In dit luik wordt een analyse en beoordeling verwacht van de (geëvolueerde en evoluerende) rol en de positie van Flanders Make en dit zowel in het ruime beleidskader als binnen de economisch-maatschappelijke realiteit.

Er dient bekeken te worden op welke wijze het strategisch plan van Flanders Make zich heeft ingeschakeld in de doelstellingen van het Vlaamse EWI-beleid en hoe Flanders Make zich positioneert t.o.v. andere actoren in het veld waaronder de andere SOC's, de Innovatiecentra en initiatieven uit het bedrijfsleven. De (verdere vertaling van de) strategische en operationele doelstellingen dient te worden getoetst aan de initiële en huidige beleidsdoelstellingen bij de oprichting van de SOC en ook het belang van Flanders Make binnen het globale (Vlaams) beleid op het vlak van Economie, Wetenschap en Innovatie is een element binnen deze analyse.

In dit verband dient eveneens rekening gehouden te worden met de samenwerking of overeenkomsten die Flanders Make diende op te zetten /af te sluiten met PMV en LRM.

Ook de (open innovatie)samenwerking met en de afstemming met lokale complementaire initiatieven zijn te beoordelen aspecten voor het in kaart brengen van de rol en positie van Flanders Make.

In dit kader wordt eveneens verwacht dat een analyse gemaakt wordt van de samenwerking met het Vlaamse Gewest zoals vastgelegd in het convenant. Zo kan o.a. bekeken worden in welke richting en mate het convenant en de bijhorende addenda hebben bijgedragen tot de organisatie en het al dan niet welslagen van de werking van Flanders Make, welke invloed de set van KPI's hierbij heeft gehad, hoe de praktische modaliteiten van de samenwerking worden ervaren (en beoordeeld, enz.).

Er wordt verwacht dat de consultant dit luik 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.

5.3. Analyse en beoordeling van de interne organisatie en werking van Flanders Make

Flanders Make heeft in het kader van het WTI-beleid een specifieke missie, doelstellingen en taken gekregen die zijn neergelegd in het convenant zelf. Om deze te kunnen realiseren, heeft Flanders Make tijdens de convenantsperiode haar interne structuur verder uitgebouwd.

De bedoeling van dit luik van de evaluatie is om na te gaan in welke mate de door Flanders Make opgezette organisatie en geïmplementeerde werking geschikt is om deze missie, doelstellingen en opdrachten te kunnen realiseren.

Het convenant gaf omtrent de inrichting van de organisatie en de werking reeds een aantal voorwaarden die dienden vervuld te worden na de inwerkingtreding. De wijze waarop onderstaande elementen al dan niet functioneren ten voordele van de realisatie van de doelstellingen verdient hierbij dan ook extra aandacht.

De elementen hieromtrent opgesomd in het convenant zijn o.a. de oprichting van een operationeel Centraal Bureau, de principes en/of indicatoren voor de samenwerking tussen Intramuros en

Virtuele Onderzoeksdepartementen, de afbakening qua onderzoeksthema's en qua personeelsbestand van de universitaire onderzoeksgroepen in de Virtuele Onderzoeksdepartementen, een IP-raad met IP-regels, een non-discriminatieclausule, een good governance Charter, de integratie van Flanders' Mechatronics Technology Centre (FMTC) en Flanders' DRIVE (juridisch en operationeel), de oprichting van een Industriële en Wetenschappelijke Adviesraad, de samenwerkingsovereenkomsten met Virtuele Onderzoeksdepartementen,

Daarnaast wordt er bij de analyse van de organisatie aandacht besteed aan hoe de interne samenwerking en het intern kennisbeheer in deze sterk gedistribueerde organisatie zijn opgezet en werken.

Tot slot komen ook meer algemene organisatiebeheersingselementen die niet opgenomen zijn in het convenant in dit luik aan bod zoals personeelsbeleid, communicatiebeleid, enz.

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 Flanders Make (en dit minstens wat betreft de hierboven genoemde aspecten) en aanleiding geven tot het realiseren van (dit deel van) de verwachte resultaten van de evaluatie.

5.4. Analyse en beoordeling van resultaten en impact van Flanders Make

In dit luik dient onder meer nagegaan te worden welke prestaties/resultaten Flanders Make heeft neergezet en dit vanaf de opstart ervan.

Dit betreft onder meer de prestaties en resultaten die Flanders Make heeft behaald op de KPI's, maar ook andere behaalde resultaten en prestaties dienen te worden geanalyseerd en dit op basis van meer en andere gegevens (dan bv. de jaarverslaggeving). De KPI's zijn op zich immers onvoldoende om een kwalitatief beeld te krijgen van de prestaties en resultaten van de Flanders Make.

De bedoeling is dan ook dat in dit luik een overzicht wordt gegeven van de portfolio aan activiteiten die Flanders Make sinds de opstart heeft opgezet, gekoppeld aan de gecumuleerde resultaten per activiteit en waar mogelijk zowel de gegenereerde maatschappelijke & economische impact op het vlak van wetenschap, technologie en innovatie.

In deze analyse van de portfolio dient in het bijzonder aandacht besteed te worden aan de verhoudingen tussen o.a. technologische en toepassingsgerichte projecten, de 3 vooropgestelde toepassingsdomeinen (voertuigen van de toekomst, machines van de toekomst en fabrieken van de toekomst), de verschillende projecttypes, kmo's en grote ondernemingen, verderzetting van bestaande projecten en nieuwe projecten, Intramuros en Virtuele onderzoeksdepartementen, academische en industriële partners, O&O-activiteiten en stakeholders, enz.

Daarnaast dient er ook een beroep gedaan te worden op een panel van internationale experts om de resultaten en prestaties van Flanders Make te beoordelen. Dit expertenpanel zal samengesteld worden door de stuurgroep die deze evaluatie zal begeleiden (zie ook punt 6).

Ook de benchmark die op basis van het convenant dient te gebeuren, kan aangewend worden om de resultaten en prestaties van Flanders Make te vergelijken met deze van een aantal buitenlandse organisaties opgenomen in de benchmark.

Er wordt verder gevraagd de wetenschappelijke resultaten (publicaties) van Flanders Make in kaart te brengen via een bibliometrische analyse, maar gezien de beperkte tijdspanne die is verlopen sinds de oprichting van Flanders Make is een impactanalyse minder aangewezen.

Ook de mate waarin Flanders Make en haar resultaten bekend zijn bij de doelgroepen (direct en indirect) en welke inspanningen Flanders Make doet om die bekendheid te verhogen, zijn een onderdeel van de resultatenanalyse.

De impact die Flanders Make met haar belangrijkste activiteiten (art.9) heeft (gegenereerd), dient eveneens te worden in kaart gebracht. Het betreft zowel de impact bij doelgroepen, als de meer onrechtstreekse impact (bv. via het disseminatie- en valorisatieplan bij indirecte doelgroepen). Zowel de maatschappelijke als de economische impact van Flanders Make met betrekking tot wetenschap, techniek en innovatie dienen te worden onderzocht.

Verder is het ook de bedoeling om een financiële analyse te maken. Hierbij dient nagegaan te worden welke de inkomsten en uitgaven van Flanders Make waren sinds de opstart, welke en hoeveel externe financiering of middelen konden worden aangetrokken, hoe de middelen (en in het bijzonder de subsidie) werden aangewend, of de subsidie volstaat om de missie en opdrachten die Flanders Make heeft op een kwaliteitsvolle manier uit te voeren. Bijzondere aandacht dient te gaan naar de bijkomende modaliteiten voor de aanwending van de subsidie opgenomen in het convenant (art.10).

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 Flanders Make (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.

5.5. SWOT

Op basis van de informatie en inzichten verzameld in alle voorgaande luiken, is het de bedoeling dat een SWOT wordt opgesteld. Hierin worden de sterkste en zwakste elementen en dit zowel met betrekking tot de organisatie en werking, rol en positie, resultaten en impact benadrukt. Daarnaast wordt reeds een blik gegeven op wat opportuniteiten en bedreigingen zijn voor de toekomst van Flanders Make. Op basis van deze SWOT kan er dan verder gekeken worden hoe Flanders Make naar de toekomst toe haar sterke punten nog beter kan benutten, haar zwaktes kan wegwerken, kan inspelen op opportuniteiten en een antwoord kan bieden aan bedreigingen.

5.6. Blik op de toekomst

In dit luik van de evaluatie wordt in eerste instantie het ontwerp van strategisch plan dat Flanders Make in het kader van de verwachte zelfevaluatie moet opstellen, geanalyseerd en beoordeeld. Ook hier kan het expertenpanel ingeschakeld worden om dit ontwerp van strategisch plan mee te analyseren en beoordelen.

Centrale vragen hierbij zijn:

1. Maakt het strategisch plan duidelijk hoe Flanders Make zich inschakelt in de doelstellingen van het Vlaamse EWI-beleid in het algemeen en het WTI-beleid in het bijzonder?
2. Maakt het strategisch plan duidelijk hoe Flanders Make zich inschakelt in de doelstellingen van het (WTI)beleid op internationaal niveau (i.h.b. EU-niveau maar ook ruimer) en dit waar relevant?
3. Maakt het strategisch plan duidelijk hoe Flanders Make zich positioneert in het veld van actoren (i.h.b. de Vlaamse) en wordt voldoende duidelijk gemaakt hoe en met welke andere actoren zal worden samengewerkt en waarom?
4. Zijn de door Flanders Make voorgestelde initiatieven/acties een passend antwoord op de (internationale) ontwikkelingen in de domeinen waarin Flanders Make actief is?

5. Toont het strategisch plan dat een strategisch onderzoekscentrum zoals Flanders Make een passend antwoord kan zijn op de uitdagingen en opportuniteiten voor Vlaanderen?
6. Zijn de voorstellen in het strategisch plan vernieuwend en zijn zij van belang voor die domeinen?
7. Is de uitvoering van het strategisch plan realistisch, rekening houdend met de middelen en het personeel van Flanders Make?
8. Is Flanders Make een geschikte organisatie om de voorstellen in het strategisch plan uit te voeren? (Cf. samenwerking met andere actoren).
9. Komt het strategisch plan tegemoet aan de gedetecteerde zwaktes, maakt het voldoende gebruik van de gedetecteerde sterktes?
10. Biedt het strategisch plan een antwoord op de gedetecteerde bedreigingen en maakt het optimaal gebruik van de gedetecteerde kansen?

Hierbij wordt ook bekeken wat het potentieel is van Flanders Make om verder te groeien in excellentie, kritische massa (financieel en personeel) en valorisatie en dit binnen het Wetenschaps- en Innovatiebeleid van de Vlaamse Regering.

5.7. Conclusies en aanbevelingen

Deze resultaten zullen worden gebundeld in een eindrapport met een aparte managementsamenvatting. In dit eindrapport zullen conclusies en aanbevelingen betreffende de toekomst zijn opgenomen.

5.8. Systemische luik

Daarnaast wordt een systemische evaluatie opgezet als vervolg op een eerste oefening op het vlak van systemische evaluatie in 2016. Deze eerste oefening werd uitgevoerd naar aanleiding van de evaluatie van drie SOC's.

In de wetenschappelijke literatuur bestaan verscheidene benaderingen om (technologische) innovatiesystemen te beschrijven en te analyseren. In de reeds uitgevoerde systeemevaluatie is ervoor gekozen om het "seven functions framework"⁶ te gebruiken.

Dit model stelt dat technologische innovatiesystemen zeven functies kennen. In de in 2016 reeds uitgevoerde systeemevaluatie is geanalyseerd in welke mate de SOC's een bijdrage leveren aan het realiseren van deze functies. Overigens is daarmee niet gezegd dat de SOC's moeten bijdragen aan al deze functies.

De bedoeling van het systemisch luik in de evaluatie van Flanders Make is dat er bekeken wordt welke bijdrage Flanders Make levert voor deze zeven functies van technologische innovatiesystemen en dit op basis van de uitgevoerde punctuele evaluatie. Hierbij dient uiteraard ook rekening gehouden te worden met de specificiteit van Flanders Make.

6. Onderdelen van de evaluatie en methodologie

6.1. Onderdelen van de evaluatie

Voor de uitvoering van deze evaluatie, kan o.m. gebruikt gemaakt worden van zowel de verslaggeving van Flanders Make, het strategisch plan 2014-2017, specifieke werkplannen/rapporten, enz. (cf. ook het convenant) als van de zelfevaluatie die Flanders Make zal opstellen. De verwachte zelfevaluatie bestaat uit een ex post luik (terugblik) en een (beperkt) ex ante luik (vooruitblik).

⁶ Heckkert, M.P., c.s. (2007), Functions of innovation systems: A new approach for analysing technological change", in: Technological Forecasting and Social Change, 74, pp. 413 – 432

De zelfevaluatie wordt verwacht tegen eind 2016, de start van de evaluatie is voorzien begin 2017.. Er dient opgemerkt dat Flanders Make reeds jaarlijks rapporteert en het daarom niet de bedoeling is om betreffende rapportage te hernemen in de gevraagde zelfevaluatie, maar deze laatste te beperken en eerder als een reflectie en de mogelijkheid om een eigen perceptie mee te geven te zien.

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. Methodologie

De te hanteren methodologie omvat minstens:

- Deskstudie;
- Consultatie van een aantal betrokken stakeholders (Vlaamse overheid, Flanders Make, partners, ...);
- Een bibliometrische analyse⁷;
- Beoordeling door een internationaal panel van experts⁸;
- Benchmark⁹;
- SWOT;
- Beperkt systeemevaluatieluik;
- Een zelfevaluatie bestaande uit een ex post en ex ante luik.

6.3. Procedure

Aangezien zowel de capaciteit als de expertise niet aanwezig is binnen het Departement EWI om deze evaluatie zelf uit te voeren, dient een gepaste externe evaluator gezocht te worden.

Voor de uitvoering van de evaluatieopdracht zal enerzijds een beroep worden gedaan op een externe consultant, anderzijds op een internationaal expertenpanel.

De externe consultant moet over voldoende kennis en inzicht beschikken met betrekking tot zowel beleidsevaluatie op zich als tot het onderwerp van de evaluatie zelf als tot de Vlaamse economische context. Het gaat dan niet enkel om de werking van een (onderzoeks)instelling maar ook om voldoende inhoudelijke kennis met betrekking tot het specifiek onderwerp van het wetenschappelijk onderzoek dat in de onderzoeksinstelling plaatsvindt en de context waarin Flanders Make zich bevindt.

Daarnaast zal de externe consultant instaan voor de begeleiding van de site-visit van het expertenpanel. Voor de samenstelling van het panel van (internationale) experts, zal de inhoudelijk bevoegde entiteit binnen het departement (i.e. de afdeling Strategie en Coördinatie) samen met de bevoegde entiteit binnen het agentschap (i.e. de transitie manager Industrie 4.0) een voorstel doen. Op basis van dit voorstel zal (evaluatiecel van) de afdeling Strategie en Coördinatie al stappen

⁷ Volgens het convenant (art. 21 §2) dient de evaluatie minstens rekening te houden met een bibliometrische analyse.

⁸ Volgens het convenant (art. 21 §2) dient de evaluatie minstens rekening te houden met de beoordeling door een internationaal panel van experts.

⁹ Volgens het convenant (art. 21 §2) dient de evaluatie minstens rekening te houden met een benchmark met andere vergelijkbare instellingen.

ondernemen om een geschikt tijdsvenster voor de uitvoering van het plaatsbezoek¹⁰ door het panel te bepalen.

Verder is het ook de bedoeling dat een benchmark en bibliometrische analyse wordt uitgevoerd. Het wordt aan de consultant overgelaten om ter zake een voorstel te doen.

Tot slot zal ook een expertenpanel worden ingeschakeld zoals ook vermeld in verschillende luiken bij punt 5. Dit expertenpanel wordt samengesteld door de stuurgroep die de evaluatie opvolgt en geëngageerd door het departement. Aan Flanders Make zal de mogelijkheid geboden worden om suggesties te doen voor de samenstelling van dit expertenpanel. De specifieke rol van dit expertenpanel bv. m.b.t. welke evaluatievragen het expertenpanel zal ingeschakeld worden, zal in een later stadium door de stuurgroep afgebakend worden.

De evaluatie zal begeleid worden door een stuurgroep waarin vertegenwoordigers van het Departement EWI (afdeling Strategie en Coördinatie, zowel de evaluatiecel als de dossierbehandelaar van het convenant met Flanders Make) en het Agentschap Innoveren en Ondernemen (transitiemanager Industrie 4.0) zijn opgenomen. Verder wordt een vertegenwoordiger van de minister bevoegd voor het Wetenschaps- en Innovatiebeleid in de hoedanigheid van waarnemer opgenomen in de stuurgroep.

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

De stuurgroep volgt het verloop van het evaluatieproces op 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.

Timing:

- Oktober 2016: overleg met het Agentschap voor Innoveren en Ondernemen
- Oktober 2016: overleg met Flanders Make
- Aanbesteding evaluatieopdracht: afgerond tegen 30 december 2016;
- Opstellen zelfevaluatie:
 - Ex post luik: tegen 31 december 2016;
 - Ex ante luik: tegen 31 december 2016;
- Tussentijdse rapportering: medio maart 2017;
- Beoordeling door panel van experts: april 2017;
- Ontwerp van eindrapportering: half mei 2017;
- Definitief eindrapport: 30 juni 2017.

Deliverables:

- Tussentijdse rapportering;
- Aparte rapportering door het panel van experts;
- Eindrapportering.

Geraamde kostprijs:

¹⁰ Er wordt uitgegaan van 2 dagen ter plaatse.

Er is een budget voorzien van 120.000 euro inclusief btw. Dit budget is ter beschikking bij het Departement EWI.

Dit omvat de overheidsopdracht en de kosten nodig voor het panel van experts ingezet in deze evaluatie.

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

Er zal een overleg plaatsvinden met Flanders Make. Bedoeling van het overleg is het toelichten van het plan van aanpak en verder feedback te vragen betreffende de voorgestelde timing en verwachte deliverables. Onderhavig plan van aanpak zal worden aangepast op basis van de gemaakte afspraken. Een overzicht van de gemaakte afspraken is opgenomen in punt 10 hierna.

8. Uitvoering en procedureel verloop van de evaluatie

Voor de evaluatie zal een beroep worden gedaan op een consultant (cf. supra).

De consultant zal worden aangesteld via een aanbestedingsprocedure. Het is de bedoeling betreffende procedure in oktober-november op te starten. 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.

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 (op te vragen bij de opdrachtgever of zelf op te zoeken indien openbaar):

- Convenant (inclusief 4 addenda) met Flanders Make voor de periode 2014-2017;
- Publiek beschikbare documenten (mogelijk zelf op te zoeken):
 - Beleidsbrieven en beleidsnota's (zie <http://www.ewi-vlaanderen.be/ewi/beleid/bevoegdheden>, <http://www.vlaanderen.be>, luik "Vlaamse Regering" of op de website van het Vlaams Parlement);
 - Informatie over Flanders Make via de website www.flandersmake.be;
 - Relevante beslissingen van en nota's/mededelingen aan de Vlaamse Regering;
 - Advies 196 van VRWI bij de oprichting van Flanders Make
 - Wetenschaps- & Innovatiedecreet;
 - Resoluties Vlaams Parlement;
 - Parlementaire vragen en bijhorende antwoorden;

Bij de plaatsing van de opdracht (of later):

- Het strategisch plan 2014-2017 dat integraal deel uitmaakt van het convenant;
- Jaarlijkse begroting;
- De jaarrapporteringen van Flanders Make inclusief financiële verslagen;
- Documenten i.v.m. advies IF, en advies VLIR (bij de oprichting van Flanders Make);
- De statuten van Flanders Make;

- De zelfevaluatie (ex ante en ex post luik) opgesteld door Flanders Make (met inbegrip van het ontwerp van strategisch plan 2018-2022);
- Andere relevante documenten.

9. Gebruik en verspreiding van de resultaten van de evaluatie

Cf. de communicatiestrategie betreffende beleidsevaluaties (zie <http://www.ewi-vlaanderen.be/ewi/wat-doen-we/beleidsevaluatie>).

10. Afspraken gemaakt met Flanders Make na overleg

Een eerste overleg met Flanders Make vond plaats op 6 oktober 2016¹¹. Hier werd door de evaluatiecel een presentatie gegeven m.b.t. het algemene evaluatiekader en de evaluatiepraktijk die het Departement EWI hanteert.

Daarnaast werden ook reeds meer specifieke vragen m.b.t. de aanpak van de evaluatie van Flanders Make gesteld en beantwoord. Het plan van aanpak van de evaluatie van Flanders Make was op 6 oktober 2016 evenwel nog niet beschikbaar. De leidraad m.b.t. het opstellen van de zelfevaluatie werd evenwel reeds overgemaakt aan de genodigden en besproken ter zitting.

Op het overleg werd het volgende afgesproken:

- De zelfevaluatie (ex post en ex ante luik) zal ter beschikking zijn op 31 december 2016.
- Bij vragen over de evaluatie kan steeds contact opgenomen worden met Els Vermander die SPOC is voor deze evaluatie.

Een ontwerp van plan van aanpak werd begin november overgemaakt aan Flanders Make met de mogelijkheid tot een extra toelichting door de evaluatiecel.

¹¹ Aanwezigen: Evaluatiecel: Els Vermander, Wim Winderickx, Flanders Make: Dirk Torfs, Greet Heylen, Marc Engels, Inhoudelijk bevoegde entiteit: Erwin Dewallef (EWI) en Leo Van de Loock. (VLAIO), Jozef Ghijsselen was verontschuldigd voor deze vergadering.

Bijlage 1 : Zelfevaluatie op te stellen door Flanders Make

De evaluatiepraktijk die het Departement EWI hanteert, voorziet standaard in het opstellen van een zelfevaluatie door “het voorwerp van de evaluatie”. De zelfevaluatie bestaat zowel uit een terugblik (ex post luik van de zelfevaluatie) als een vooruitblik (ex ante luik van de zelfevaluatie).

Deze evaluatiepraktijk is ook door vertaald naar de evaluatiebepalingen in het convenant met Flanders Make.

Aangezien Flanders Make jaarlijks omstandig rapporteert, is het de bedoeling om de zelfevaluatie op een zo hoog mogelijk aggregatieniveau te houden.

De bedoeling van deze zelfevaluatie is om Flanders Make toe te laten een ex post reflectie t.a.v. de afgelopen periode (vanaf de opstart t/m 2016) op te stellen en op basis hiervan ook aantal krachtlijnen uit te zetten voor de toekomst (vooruitblik; vanaf 2018 en minstens tot 2022 maar liefst ook verder).

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.

Daarnaast heeft het Departement EWI een lijst van een beperkt aantal vragen opgesteld die Flanders Make kan hanteren om af te checken 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.

1. Inhoud van de ex post evaluatie (opstart Flanders Make-2016)

Organisatie en werking (inclusief convenant)

- 1) Er is een bepaalde (governance)structuur opgezet de voorbije jaren. Welke impact heeft deze structuur al of niet op de werking van Flanders Make? Welke verbeterpunten ziet Flanders Make met betrekking tot de voorbije periode voor wat betreft deze organisatie en (interne) werking van Flanders Make zelf?
- 2) Welke knelpunten ervaart Flanders Make voortkomend uit het convenant en hoe kunnen deze worden weggewerkt?
- 3) Welke verbeterpunten ziet Flanders Make wat betreft de ondersteuning van en de samenwerking met de Vlaamse overheid (AIO en EWI)?

Beleid, doelbereiking, resultaten en impact

- 4) Welke strategie voerde Flanders Make sinds de opstart en tot nu toe, en dit met betrekking tot zowel de (onderzoeks)domeinen waarin Flanders Make werkzaam is als de 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).
- 5) Hoe heeft de gevoerde strategie rekening gehouden met zowel regionale, nationale als internationale ontwikkelingen en trends en welke specifieke beleidskeuzes heeft Flanders Make gemaakt of kunnen maken wat betreft de ter beschikking gestelde middelen en instrumenten, specifiek rekening houdend met deze context(en)?

- 6) 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 2017)?
- 7) Welke resultaten (bv. in termen van wetenschappelijke en/of economische doorbraken, beleidsmatige, internationale, economische en maatschappelijke impact) heeft de investering van de Vlaamse overheid opgeleverd en dit zowel voor Flanders Make zelf als ruimer bekeken in de periode vanaf de opstart (en waarom)? Zelfde vraag voor de middelen die Flanders Make 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 Flanders Make 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 Flanders Make met betrekking tot de voorbije periode voor wat betreft de ontplooiende activiteiten en het ingezette instrumentarium?

Rol, positie en meerwaarde

- 10) Welke specifieke rol speelt Flanders Make in het economisch, wetenschaps- en innovatiebeleid van de Vlaamse overheid en waarom? In welke mate betekent Flanders Make een meerwaarde voor dit beleid en dit bekeken onder meer t.o.v. andere initiatieven en waarom?
- 11) Is Flanders Make volgens u noodzakelijk voor het beleid en waarom? In welke mate vervult Flanders Make een voor het beleid unieke rol in het EWI-domein en waarom?
- 12) In welke mate is de ondersteuning van de Vlaamse overheid noodzakelijk voor Flanders Make? In welke mate is de ondersteuning van de Vlaamse overheid voor Flanders Make een hefboom voor het verkrijgen van andere middelen of het realiseren van bepaalde doelstellingen?
- 13) Welke rol speelt Flanders Make in het ruimere beleidskader (Europees en internationaal) en waarom?

SWOT

- 14) Wat zijn volgens Flanders Make de sterke/zwakke punten van zowel Flanders Make zelf, haar activiteiten als het ingezette instrumentarium en waarom? Hoe kunnen deze naar de toekomst toe respectievelijk sterker benut of weggewerkt worden?
- 15) Welke aandachtspunten zijn er en welke verbeterpunten stelt Flanders Make voor t.a.v. de huidige regelgeving (W&I-decreet, convenant, financieel ondersteuningsmechanisme (bv. SOFI), enz.) en waarom? Wat is het oordeel van Flanders Make over de praktische modaliteiten van het convenant (bv. in termen van administratieve opvolging, KPI's, rapportering, enz.)?
- 16) Welke zijn volgens Flanders Make de opportuniteiten en bedreigingen voor de toekomst en hoe kunnen deze respectievelijk worden benut of omzeild?
- 17) Andere suggesties/opmerkingen voor wat betreft de beschouwde periode?

2. Ex ante evaluatie (periode 2018-minstens 2022 en liefst verder)

Op basis van het ex post gedeelte van de zelfevaluatie en rekening houdend met de huidige beleidscontext (zowel regionaal, nationaal als internationaal) enerzijds en de te verwachten evoluties in de beleidscontext anderzijds, is het de bedoeling dat Flanders Make een ontwerp van strategisch plan opstelt voor de periode 2018-2022 en liefst verder.

Het strategisch plan voor de periode 2018-2022 bevat minstens een missie, strategische doelstellingen, afstemming op beleidsdoelstellingen (Vlaams, internationaal), operationele doelstellingen (activiteiten), af te sluiten of bestaande samenwerkingsverbanden (o.a. met andere actoren in het veld), afstemming en synergie met andere actoren, (een voorstel van een set van) performantie-indicatoren, ambitieuze inschatting van de te behalen resultaten voor de periode 2018-2022, enz. en dit telkens met een verantwoording voor de voorgestelde keuzes.

Het strategisch plan 2018-2022 dient minstens rekening te houden met een minimaal scenario (i.e. ongewijzigd beleid, wat respectievelijk overeenkomt met de bestending van de huidige financiële inbreng van de Vlaamse overheid), en een groeiscenario.

Meer in detail bevat dit ontwerp van strategisch plan minstens volgende elementen/antwoorden op volgende vragen en de antwoorden worden ook onderbouwd:

- 18) Geef uw visie wat betreft de toekomstige missie en strategische uitgangspunten en doelstellingen van Flanders Make.
- 19) Geef uw visie m.b.t. het huidige beleid op het vlak van Economie, Wetenschap en Innovatie en welke rol Flanders Make daarin zou kunnen spelen. Welke aanpassingen aan de regelgeving zouden het beleid in het algemeen en de rol van Flanders Make in het bijzonder ten goede kunnen komen en waarom?
- 20) Geef uw visie met betrekking tot het toekomstige beleid (ook specifiek rond clusterwerking) ter zake en dit rekening houdend met de gewijzigde/nieuwe beleidsopties. Welke zijn daarin de uitdagingen voor het beleid en welke rol dient/kan Flanders Make daar volgens u in spelen?
- 21) Welke zijn volgens u de opportuniteiten/gevaren voor Flanders Make en hoe kunnen deze worden benut/omzeild?
- 22) Welke wijze van rapportering t.a.v. de Vlaamse overheid en welke opvolging en jaarlijkse beoordeling door de Vlaamse overheid ziet Flanders Make als aangewezen? (Bijvoorbeeld in termen van performantie-indicatoren, te behalen resultaten, financiële rapportering, enz.). Op welke wijze zou de doelbereiking en impact van Flanders Make in de toekomst kunnen worden opgevolgd en waarom?
- 23) 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?
- 24) Welke aanpassingen aan het covenant zouden de werking, taken en rol van Flanders Make in het EWI-domein ten goede komen (en waarom)? Welke wijze van rapportering t.a.v. de Vlaamse overheid (AIO en EWI) en welke opvolging en jaarlijkse beoordeling door de Vlaamse overheid ziet Flanders Make als aangewezen? (Bijvoorbeeld in termen van performantie-indicatoren, te behalen resultaten, financiële rapportering, enz.). Op welke wijze zou de doelbereiking en impact van Flanders Make in de toekomst kunnen worden opgevolgd en waarom?
- 25) In welke mate zijn de middelen die nu ter beschikking staan aan Flanders Make voldoende om de noden te lenigen? Waarom (niet)?
- 26) Welke aanbevelingen zou Flanders Make kunnen geven wat betreft de toekomstige inzet van Flanders Make en dit zowel algemeen als wat betreft t.a.v. de doelgroepen, de andere actoren, de overheid, enz.?
- 27) Zelfde vraag maar dan bekeken in functie van de (internationale) beleidscontext.

- 28) Welke opportuniteiten en bedreigingen bieden/stellen de regionale, nationale en internationale (beleids- en economische) ontwikkelingen volgens Flanders Make en waarom?
- 29) Andere suggesties en opmerkingen wat betreft de toekomst?

Daarnaast vragen wij u indien u eventueel resultaten van bevestigingen, analyses, evaluaties, impactmetingen, enz. zou ter beschikking hebben die nog niet aan de overheid zijn overgemaakt deze in bijlage te voegen.