

*30 juni 2017*

# Evaluatie van de Koninklijke Vlaamse Academie van België voor Wetenschappen en Kunsten

---

**Eindrapport | Bestek nr. EWI-2016-06**



# Evaluatie van de Koninklijke Vlaamse Academie van België voor Wetenschappen en Kunsten

Eindrapport | Bestek nr. EWI-2016-06

Op vraag van:

Vlaamse overheid - Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI)

Koning Albert II-laan 35, bus 10

B-1030 Brussel

technopolis **|group|** Juni, 2017

## **Projectteam:**

Judith Vermeer

Anneloes de Ruiter

Wia Timmerman

Geert van der Veen

In samenwerking met:

Prof. Dr. Douwe Breimer

# Managementsamenvatting van de evaluatie 2017 van de Koninklijke Vlaamse Academie van België voor Wetenschappen en Kunsten (KVAB)

---

## Introductie

De Koninklijke Vlaamse Academie van België voor Wetenschappen en Kunsten (KVAB) is een koninklijk wetenschappelijk genootschap waarvan de oorsprong teruggaat tot 1772. De KVAB richt zich op het bevorderen van wetenschap, kunst en cultuur van Vlaanderen, onder meer via het formuleren van strategische standpunten en beleidsvorming, het onderhouden van bilaterale akkoorden voor internationale samenwerking en het uitreiken van prijzen. De KVAB biedt ook een forum om wetenschap, kunst en cultuur te verspreiden naar het bredere publiek. Op deze manier faciliteert en voedt zij het maatschappelijk debat en draagt ze bij aan de uitstraling van wetenschap en cultuur van de Vlaamse Gemeenschap.

De KVAB wordt gevat door het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid, dat onder meer stelt dat de Vlaamse overheid via een jaarlijkse subsidie bijdraagt aan de werking van de KVAB en dat de aanwending van en controle op deze subsidie worden vastgelegd in een convenant. Het lopende convenant tussen de Vlaamse Gemeenschap en de Koninklijke Vlaamse Academie van België voor Wetenschappen en Kunsten bestrijkt de periode 2013-2017 en artikel 20 van dit convenant stelt dat de algemene werking van de KVAB voor het verstrijken van het convenant in de eerste helft van 2017 moet worden geëvalueerd. In deze context heeft het Vlaamse Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (Departement EWI) Technopolis B.V. opdracht gegeven tot een onafhankelijke evaluatie van de KVAB<sup>1</sup>.

## Deze evaluatie

Deze evaluatie beslaat de periode van het lopende convenant, tot aan de eerste helft van 2017. De jaren 2011-2012 zijn, waar mogelijk, ook meegenomen. Het evaluatierapport gaat in op zowel de wetenschappelijke als de artistieke activiteiten van de KVAB en analyseert de wijze waarop de KVAB haar opdrachten en doelstellingen heeft vervuld. Dit omvat zowel een inhoudelijke beoordeling als een financiële analyse. De evaluatie bevat ook een SWOT-analyse met aandacht voor de afstemming en synergie met andere actoren in het beleidsdomein in Vlaanderen en op Europees niveau en een beoordeling van het (ontwerp)beleidsplan 2018-2022 van de KVAB.

Voor deze evaluatie is een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve dataverzamelmethode gebruikt. In de deskstudie zijn documenten bestudeerd die inzicht verschaffen in de werking en het functioneren van de KVAB. In totaal zijn er 11 'interne' en 12 'externe' interviews uitgevoerd. De interne interviews waren met personeel en met leden van de KVAB. De externe interviews waren met stakeholders uit diverse relevante geledingen. Daarnaast is de KVAB vergeleken (benchmark) met drie academies in het buitenland, namelijk de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW) in Nederland, de Koninklijke Academie voor Wetenschappen in Denemarken (KDAWL) en de Royal Society Edinburgh (RSE) in Schotland. Tot slot bevatte de evaluatie ook een media- en zichtbaarheidsanalyse. Deze analyse had als doel inzicht te verkrijgen in de online zichtbaarheid van de KVAB. Op basis van een integrale analyse van alle gegevens werden alle geïdentificeerde evaluatievragen beantwoord.

## Algemene conclusies

### *De werking en het functioneren*

De KVAB heeft in de periode 2012-2017 belangrijke stappen gezet in de professionalisering van alle onderdelen van de organisatie. Ook zijn er vorderingen gemaakt op gebied van professionalisering van

---

<sup>1</sup> Overheidsopdracht "Specifieke opdrachten in het kader van de evaluatie van de Koninklijke Vlaamse Academie van België voor Wetenschappen en Kunsten (KVAB)", Bestek nr. EWI-2016-06.

de communicatie. Op het gebied van personeelsbeleid zijn er voor elk van de stafleden taken en verantwoordelijkheden geformuleerd.

#### *Capaciteit en financiële middelen*

De KVAB is een financieel gezonde organisatie. Zij heeft na een aantal zware jaren de financiën op orde weten te brengen. De inkomsten waren in de afgelopen drie jaren steeds iets hoger dan de uitgaven. Met de huidige capaciteit loopt de KVAB tegen haar grenzen. Als de KVAB in de toekomst haar professionalisering voort wil zetten en betere resultaten op het gebied van communicatie en maatschappelijke impact wil behalen, dan dient zij de capaciteit uit te breiden en/of haar aantal activiteiten te verminderen (zie paragraaf 8.4, aanbevelingen 1 en 2).

Voor het uitbreiden van de capaciteit zijn extra middelen nodig. Het werven van externe financiering is echter erg lastig gebleken voor de KVAB in de afgelopen jaren. Dit vergt veel inspanning en er bestaat bovendien een groot risico om de (gepercipieerde) onafhankelijkheid te verliezen. Het totaal aan externe inkomsten is in de afgelopen jaren dan ook niet veel gestegen. De verwachting is dat dit ook in de toekomst niet zal gebeuren.

#### *Rol en positie in het Vlaamse landschap*

De KVAB is zeer sterk verankerd in de onderzoeksgemeenschap. De positie in het kunstenlandschap is daarentegen minder sterk. De KVAB wordt door externe stakeholders algemeen gezien als een zeer gerenommeerde organisatie. Haar onafhankelijkheid en multidisciplinariteit worden gezien als de grootste meerwaarde van de KVAB. Haar precieze rol met betrekking tot wetenschap en beleid is echter voor veel stakeholders moeilijk te omschrijven.

#### *Meerwaarde voor het Vlaamse beleid*

De KVAB heeft geen formele adviesfunctie ten aanzien van de Vlaamse overheid, maar kan wel een duidelijke meerwaarde bieden voor het Vlaams beleid. Haar onafhankelijkheid, multidisciplinariteit en langere-termijn visie worden door het merendeel van de externe stakeholders gezien als belangrijke eigenschappen. Om deze meerwaarde optimaal te benutten, is het van belang dat de KVAB zich in de toekomst nog meer met actuele onderwerpen bezighoudt en nog effectiever naar buiten treedt met haar adviezen.

De meeste stakeholders waren het erover eens dat het nuttig zou zijn voor zowel de KVAB als de Vlaamse overheid om een meer regelmatige dialoog te voeren, waarbij met zekere regelmaat een adviesvraag bij de KVAB zou kunnen worden neergelegd. Hierbij liggen er mogelijkheden voor de KVAB om zich te positioneren als organisatie die op wetenschap gebaseerde adviezen uitbrengt voor de midden en lange termijn, een positie die minder goed vervuld wordt in het huidige Vlaamse advieslandschap. De KVAB zou zich moeten profileren als een 'reflectiekamer' die op midden en langere termijn standpunten kan innemen over maatschappelijke problemen en ontwikkelingen.

Stakeholders benadrukten hierbij echter dat een dergelijke adviesfunctie niet ten koste zou mogen gaan van de KVAB's onafhankelijkheid. Om overlap met de VARIO te voorkomen, lijkt het zinvol om de adviesfunctie over wetenschaps- en innovatiebeleid ('Policy for Science') bij de VARIO te houden en de KVAB daar ook geen formele rol in te geven. KVAB kan uiteraard wel één van de partners zijn die de VARIO bij een eventuele discussie betreft.

#### *Samenwerking met en monitoring door het Departement EWI*

De samenwerking en het overleg tussen de KVAB en het Departement EWI zijn in de loop van de jaren significant verbeterd. Naast de formele interactie heeft er ook een succesvolle inhoudelijke samenwerking plaatsgevonden. De KPI's waarover de KVAB momenteel rapporteert aan het Departement EWI geven echter geen volledig en adequaat beeld van de werkelijke resultaten. Een combinatie van niet alleen kwantitatieve maar ook kwalitatieve KPI's zou meer recht doen aan het type resultaten en impact dat de KVAB probeert te behalen.

### *De KVAB als vooraanstaand forum*

De genootschapswerking van de KVAB werkt in de praktijk goed en biedt een adequate vorm voor discussie, brainstorm en reflectie. In de afgelopen jaren zijn duidelijke stappen gezet naar een betere genderbalans en een verjonging van het ledenbestand. Wel blijft de KVAB worstelen met het feit dat een relatief groot aantal gewone en buitenlandse leden niet actief betrokken is bij de een aantal activiteiten (bv. Standpunten en Denkersprogramma's) en vergaderingen van de KVAB.

### *Samenwerking en synergieën met de Jonge Academie*

De Jonge Academie heeft in korte tijd een behoorlijk succes behaald in termen van activiteiten, reputatie en maatschappelijke impact. De samenwerking tussen de KVAB en de Jonge Academie is goed, maar kan in de toekomst nog verder geïntensifieerd worden.

### *Impact op het maatschappelijk debat*

Het initiëren en voeren van het maatschappelijk debat blijkt een grote uitdaging te zijn voor de KVAB. Ook het vergroten van haar zichtbaarheid is in de praktijk moeilijk gebleken. De KVAB staat hier echter niet alleen in. Ook de benchmarkinstituten gaven aan dat deze onderwerpen bij hen een continue uitdaging zijn. Met name het betrekken van het bredere publiek blijkt ook voor de benchmarkacademies bijzonder lastig te zijn.

De communicatie en disseminatie van outputs is cruciaal voor het behalen van een maatschappelijke impact. De KVAB heeft op dit gebied al wel behoorlijke vooruitgang geboekt, onder meer door de vernieuwing van de website en de aanstelling van een communicatieverantwoordelijke. In de toekomst moet deze trend echter worden doorgezet en moet de communicatie verder worden verbeterd.

### *Internationalisering*

De officiële vertegenwoordiging van de KVAB op Europees en internationaal niveau verloopt voornamelijk via deelname in internationale koepelorganisaties. Deze participatie is nuttig en kost relatief weinig. De rol en positie van de KVAB op internationaal niveau is echter nog steeds beperkt. Hoewel de gewone, ere- en buitenlandse leden van de KVAB persoonlijk zeer goede internationale netwerken hebben, worden deze contacten niet direct gelinkt aan de KVAB. De internationaliseringsstrategie voor de toekomst die inmiddels is ontwikkeld, kan verder bijdragen aan de internationale zichtbaarheid, reputatie en samenwerkingen van de KVAB.

### *Het ontwerpbeleidsplan 2018-2022*

Het ontwerpbeleidsplan 2018-2022 van de KVAB is ingeschakeld in de doelstellingen van het Vlaamse Wetenschaps-, Technologie en Innovatiebeleid. Het plan maakt geen expliciete referenties aan de beleidsdoelstellingen, maar veel van de voorgestelde activiteiten zijn wel relevant voor het beleid. Deze activiteiten dragen met name bij aan de Vlaamse beleidsdoelstelling 'investeren in een excellente kennisbasis'. Hierbij is wel belangrijk op te merken dat het behalen van deze beleidsdoelstellingen van meer factoren afhankelijk zal zijn.

Wel valt het ons op dat de toekomstvisies van het plan vrij kort zijn omschreven. De nadruk, qua niveau van detail en hoeveelheid tekst, ligt op de periode 2013-2017 (terwijl deze zou moeten liggen op de periode 2018-2022). Veel van de toekomstvisies, gecategoriseerd per strategische doelstelling, beslaan een paar regels en geven aan in de toekomst de ondersteunende activiteiten voort te zetten of licht te wijzigen. Dit betekent niet dat de toekomstvisies niet goed doordacht zijn en geen goede ideeën bevatten, maar deze zijn niet altijd volledig expliciet gemaakt, wat de leesbaarheid van het document vermindert voor wie minder bekend is met de KVAB en haar werking. Concrete voorbeelden voor acties voor het komende jaar worden hier en daar wel gegeven (met name in het stuk over internationalisering), maar het zouden er meer kunnen zijn.

### *Opvolgingen van de aanbevelingen van de vorige evaluatie*

In de vorige evaluatie van de KVAB (uitgevoerd door Idea Consult in 2011) werden in totaal zeven brede aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen gingen met name over de positionering, taakstelling en

kernactiviteiten van de KVAB, de interactie met de Vlaamse overheid, (mogelijke) aanvullende financieringsbronnen, het bestuur en tot slot de communicatie. Op basis van deze conclusies kan geconcludeerd worden dat de KVAB de meeste aanbevelingen van de vorige evaluatie heeft opgevolgd. Zo heeft zij onder andere een duidelijke professionalisering van het management en de organisatie doorgevoerd, heeft zij meer inhoudelijke interactie met de Vlaamse overheid gehad en belangrijke stappen gezet op het gebied van communicatie. De aanbeveling op het gebied van aanvullende financieringsbronnen bleek moeilijker op te volgen, gezien de beperkende factoren in het aantrekken van externe financiering.

### Aanbevelingen voor de toekomst

Op basis van de algemene bevindingen en conclusies hebben we acht aanbevelingen geformuleerd voor de toekomst van de KVAB.

#### *Aanbeveling 1: Financiële middelen*

Met de huidige capaciteit zal het niet mogelijk zijn om de positieve vooruitgang die de KVAB in de afgelopen periode behaald heeft verder door te zetten. We raden dan ook aan dat de KVAB middelen krijgt om 1,5 additionele VTE aan te trekken. Hiermee kan met name de communicatie-expertise, ondersteuning van de Vlaamse Commissie voor Wetenschappelijke Integriteit (VCWI) en (redactionele) ondersteuning van de leden uitgebreid worden.

#### *Aanbeveling 2: Monitoring en KPI's*

Het hanteren van KPI's is nuttig en zinvol, mits deze bestaan uit een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve KPI's. We vinden dan ook dat verschaffing van extra financiële middelen hand in hand moet gaan met een robuust monitoringssysteem dat inzicht geeft in de behaalde resultaten van de KVAB. We stellen dan ook een aantal veranderingen in de KPI's voor. Om de werkdruk te verlichten raden wij aan dat het aantal verplichte Standpunten (huidige KPI-3) van de KVAB teruggebracht wordt tot vier of vijf per jaar. Deze KPI moet vergezeld worden door kwalitatieve indicatoren om de zichtbaarheid en impact van de Standpunten beter inzichtelijk te maken. Gezien het belang van de Denkersprogramma's (huidige KPI-2) voor het maatschappelijk debat, raden we aan dat deze worden gehandhaafd op twee per jaar. Wel moet deze KPI eveneens vergezeld worden door kwalitatieve indicatoren om de zichtbaarheid en impact van de Denkersprogramma's inzichtelijk te maken. De KPI's met betrekking tot prijzen (huidige KPI-1) en bilaterale samenwerkingen (huidige KPI-4) kan in stand gehouden worden. In navolging van eerder genoemde KPI's, dienen ook deze vergezeld worden door kwalitatieve indicatoren, om de impact van deze activiteiten beter in kaart te brengen.

#### *Aanbeveling 3: Klassen- en genootschapswerking*

Om de effectiviteit van de Klassen- en genootschapswerking in de toekomst te behouden, doen we een aantal aanbevelingen. Ten eerste bevelen we aan dat de KVAB proactief blijft in het stimuleren van Klassenoverstijgende activiteiten. Ten tweede bevelen we de KVAB aan om het quotum van 40 gewone leden jonger dan 66 jaar per Klasse te heroverwegen, om de in toekomst voldoende dekking te bieden aan het wetenschappelijke veld, beroep te kunnen doen op meer leden, en dynamiek met opkomende sectoren en disciplines te bevorderen. Ten derde bevelen we aan dat de KVAB een visie ontwikkelt over de rol van de kunsten in de KVAB. Tot slot bevelen we de KVAB aan gewone, ere-, en buitenlandse leden actief te blijven stimuleren om deel te nemen aan vergaderingen en andere activiteiten.

#### *Aanbeveling 4: Samenwerking met de Jonge Academie*

Om de complementariteit en samenwerking tussen de KVAB en de Jonge Academie verder te verbeteren, bevelen we aan dat de KVAB haar goede banden met de Jonge Academie onderhoudt en nog actiever samenwerking en synergieën bevordert, bv. door meer systematisch deel te nemen aan elkaars vergaderingen, nog actiever onderwerpen te identificeren die voor beide academies relevant zijn en mechanismen te creëren die de uitwisseling van gedachten institutionaliseert. Hierbij is het van belang dat de Jonge Academie haar onafhankelijkheid ten alle tijden behoudt.



*Aanbeveling 5: Positionering in het Vlaamse landschap*

We bevelen de KVAB aan om zichzelf op een meer strategische manier te positioneren, rekening houdend met de al bestaande actoren in het Vlaamse advieslandschap. Het is van belang dat de KVAB actief banden met organisaties in het Vlaamse landschap aanhaalt en het initiatief neemt voor samenwerkingen waar nuttig en mogelijk.

*Aanbeveling 6: De adviesfunctie van de KVAB*

De KVAB zou ten alle tijden in staat moeten blijven om zelf maatschappelijke problemen en ontwikkelingen aan te snijden en ter discussie te brengen. Wel zou een meer regelmatige dialoog tussen de Vlaamse overheid en de KVAB de overheid kunnen helpen om de KVAB als bron van expertise beter te gebruiken. Anderzijds zou het de KVAB helpen om zich gericht bezig te houden met onderwerpen die door de regering van belang worden geacht. Ook een lichte vorm van afstemming tussen de KVAB en de VARIO lijkt van toegevoegde waarde. Juist vanwege de onafhankelijkheid van de KVAB zou een duidelijk kader geschapen moeten worden voor de KVAB wat betreft beleidsadvies.

*Aanbeveling 7: Communicatie en maatschappelijke impact*

De zichtbaarheid en maatschappelijke impact van KVAB kunnen sterk verbeterd worden. Hierbij is het zeer belangrijk om thema's te behandelen die op de actualiteit inspelen en die aantrekkelijk zijn voor een breder publiek. Ook is het nodig dat men een heterogeen palet van activiteiten organiseert dat relevant is voor de verschillende typen stakeholders. We bevelen de KVAB aan om de professionalisering op het gebied van communicatie en disseminatie van Denkersprogramma's, Standpunten, evenementen en andere activiteiten verder door te zetten. Hiervoor is het van groot belang om een heldere communicatiestrategie te ontwikkelen, die duidelijk maakt (1) wie de KVAB wil bereiken (doelgroepen), (2) wat zij wil communiceren en (3) hoe zij dat wil doen (via welke communicatiekanalen). Het type berichten, de toon van deze berichten en de communicatiekanalen zullen per doelgroep verschillen. Tot slot is het van belang dat een actieve sociale mediastrategie wordt ontwikkeld.

*Aanbeveling 8: Internationalisering*

We bevelen aan dat de KVAB actief aan de slag gaat met het vergroten van de internationale zichtbaarheid en reputatie. Hierbij is het van belang dat men aandacht besteedt aan manieren waarop (1) beter gebruik kan worden gemaakt van de internationale netwerken van gewone en ereleden van de KVAB, (2) buitenlandse leden beter betrokken kunnen worden in de activiteiten van de KVAB, (3) actiever gebruik kan worden gemaakt van de locatie in Brussel (te midden van vele Europese en internationale organisaties) en dat (4) publicaties veel regelmatig naar het Engels vertaald worden.

technopolis |group| The Netherlands  
Spuistraat 283  
1012 VR Amsterdam  
The Netherlands  
T +31 20 535 2244  
F +31 20 428 9656  
E [info.nl@technopolis-group.com](mailto:info.nl@technopolis-group.com)  
[www.technopolis-group.com](http://www.technopolis-group.com)