



DEPARTEMENT  
ECONOMIE  
WETENSCHAP &  
INNOVATIE

**PLAN VAN AANPAK  
VOOR DE IN 2024  
GEPLANDE EVALUATIE VAN  
DE ANTWERP MANAGEMENT  
SCHOOL (AMS)**

Afdeling Strategie & Coördinatie  
Afdeling Ondernemen & Innoveren

Laatst gewijzigd op: 24 oktober 2023

Evaluatiecel Departement EW

## Inhoud

---

Inhoud.....	2
1. De Antwerp Management School.....	4
1.1. Het algemeen beleidskader.....	4
1.1.1. W&I-decreet.....	5
1.1.2. Codex Hoger Onderwijs.....	6
1.1.3. Beleidsdocumenten legislatuur 2014-2019.....	6
1.1.4. Beleidsdocumenten legislatuur 2019-2024.....	8
1.2. OV-beheersovereenkomst 2020-2024.....	10
1.3. EWI-convenant 2017-2022/2024.....	10
1.3.1. Vorige evaluatie van het EWI-convenant (2016).....	11
1.3.2. EWI-convenant 2017-2022.....	14
1.3.3. Addendum 2023-2024.....	17
2. Aanleiding voor de evaluatie van AMS.....	20
2.1. Afstemming tussen de OV- en EWI-evaluaties.....	20
2.2. Evaluatiebepalingen uit het EWI-convenant.....	21
3. Doelstellingen van de evaluatie en beoogde resultaten.....	23
3.1. Uitgangspunten voor evaluaties vanaf 2020.....	23
3.2. Doelstellingen, evaluatiedimensies en beoogde resultaten.....	23
3.2.1. Doelstellingen van de evaluatie (zoals vastgelegd in de regelgeving).....	23
3.2.2. Evaluatiedimensies.....	24
3.2.3. Beoogde resultaten van de evaluatie.....	24
4. Evaluatielijken.....	26
4.1. Ex-postevaluatie.....	26
4.1.1. Strategie en de realisatie ervan.....	26
4.1.2. Werking, governance en aansturing.....	26
4.1.3. Resultaten, prestaties en impact.....	27
4.1.4. Terugblik op de conclusies en aanbevelingen van de vorige evaluatie (2016).....	28
4.2. Ex-ante-evaluatie.....	28
4.3. Conclusies en aanbevelingen.....	29
5. Onderdelen en aanpak van de evaluatie.....	30
5.1. Methodologieën.....	30
5.2. Evaluatieproces/-procedure.....	30
5.2.1. Bronnen.....	30
5.2.2. Evaluatoren.....	30
5.2.3. Afstemming tussen de OV- en EWI-evaluaties.....	32
5.2.4. Begeleiding van de evaluatie/evaluatieproces.....	32
5.2.5. Nazorg.....	33
5.2.6. Planning.....	33
6. Informeren van en communiceren met het evaluatievoorwerp.....	35
7. Uitvoering en procedureel verloop van de evaluatie.....	36
7.1. Beschikbare documenten.....	36
8. Gebruik en verspreiding van de evaluatieresultaten.....	37

Bijlage A. Richtlijn voor het opstellen van de zelfevaluatie betreffende de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van AMS.....	38
A.1. Inleiding.....	38
A.2. Context voor het opstellen van de zelfevaluatie.....	38
A.3. Richtlijn/Leidraad voor het opstellen van de zelfevaluatie.....	39
A.3.1. Inhoud van de ex-postzelfevaluatie (periode 2016/2017-2024) .....	39
A.3.2. Inhoud van de ex-antezelfevaluatie.....	42

# 1. De Antwerp Management School

---

De **Antwerp Management School (hierna AMS)** werd in 1959 opgericht als instituut voor postuniversitair onderwijs binnen de toenmalige Rijksuniversiteit Antwerpen. Tot 2008 werd vooral gefocust op managementsonderwijs en was het onderzoek sterk versnipperd. Sinds 2008 is AMS een autonome businessschool met de oprichting van een onderzoeksafdeling mede dankzij de financiële ondersteuning van de Vlaamse overheid.

Voor het verder uitbouwen van de onderzoeksactiviteiten met o.a. nieuwe expertisecentra en kennisnetwerken op vlak van onderzoek, werd in het kader van het convenant 2012-2016 tussen de Vlaamse Gemeenschap en AMS een jaarlijkse subsidie toegekend door het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI). Na een evaluatie in 2016 van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van AMS werd een nieuw convenant afgesloten tussen de Vlaamse Gemeenschap en AMS voor de periode 2017-2022 (zie sectie 1.3 hieronder). Het nieuwe convenant werd in 2021 via een addendum met twee jaar verlengd (2023-2024) met de bedoeling om de looptijd ervan te laten synchroniseren met de beheersovereenkomst 2020-2024 die door het Departement Onderwijs en Vorming (OV) werd afgesloten met AMS (zie sectie 1.2 hieronder).

AMS heeft als instelling voor postinitieel onderwijs (zie sectie 1.1 hieronder) drie kernopdrachten waartussen zij aantoonbare wisselwerking nastreeft, met name onderwijs, onderzoek en wetenschappelijke en maatschappelijke dienstverlening in opdracht van overheden, organisaties en bedrijven. Wat de missie en visie van AMS betreft, wil de toekomstgerichte businessschool haar klanten helpen in duurzame waardecreatie door het ontwikkelen van talent om “Global Citizen” te worden, zich meester te maken van de kunst om beslissingen te nemen en mensen te leiden.<sup>1</sup> Hierbij staan volgende drie pijlers centraal:<sup>2</sup>

- Zelfbewustzijn dat leidt tot samenwerking met anderen
- Globaal perspectief dat leidt tot vindingrijkheid om oplossingen te zoeken voor problemen en vraagstukken
- Maatschappelijk bewustzijn dat leidt tot duurzaamheid in essentiële economische processen, een fundamentele waarde voor het bedrijfsleven.

AMS formuleert de ambitie om niet de beste leiders van de wereld op te leiden, maar voor de wereld, waarbij leiderschap, ondernemerschap en duurzaamheid centraal staan.

## 1.1. HET ALGEMEEN BELEIDSKADER

AMS is een instelling voor postinitieel onderwijs zoals gedefinieerd in het gecodificeerd decreet van 11 oktober 2013 betreffende het hoger onderwijs (hierna Codex Hoger Onderwijs, zie sectie 1.1.2 hieronder). Vanuit die hoedanigheid werd een beheersovereenkomst afgesloten tussen de Vlaamse Gemeenschap (Departement Onderwijs en Vorming [OV]) en AMS. Deze beheersovereenkomst bestrijkt de periode 2020-2024 (hierna **OV-beheersovereenkomst 2020-2024**, zie sectie 1.2 hieronder) en heeft betrekking op de algemene opdracht van AMS die zowel (postinitieel)

---

<sup>1</sup> Meer informatie is beschikbaar op de [AMS-website](#).

<sup>2</sup> Op de AMS-website worden deze drie pijlers in het Engels vermeld, met name Self-Awareness, Global Perspective en Societal Consciousness.

onderwijs, (wetenschappelijk) onderzoek, (wetenschappelijke en maatschappelijke) dienstverlening, als samenwerking binnen en buiten Vlaanderen omvat.

Als instelling voor postinitieel onderwijs valt AMS ook onder de bepalingen van het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid (hierna W&I-decreet, zie sectie 1.1.1 hieronder). Artikel 61 van dit decreet stelt dat de Vlaamse Regering binnen de perken van de begrotingskredieten, een jaarlijkse subsidie ter beschikking kan stellen van de instellingen voor postinitieel onderwijs voor de uitvoering van wetenschappelijk onderzoek. In uitvoering van de bepalingen van het W&I-decreet over de instellingen voor postinitieel onderwijs werd op 23 december 2016 door de Vlaamse Regering een convenant goedgekeurd tussen de Vlaamse Gemeenschap en AMS voor de periode van 1 januari 2017 tot en met 31 december 2022 (hierna **EWI-convenant**, zie sectie 1.3 hieronder). In overeenstemming met artikel 61 van het W&I-decreet heeft dit convenant betrekking op de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van AMS. Op 5 maart 2021 keurde de Vlaamse Regering een addendum aan het lopende convenant 2017-2022 goed. Dit addendum regelde de verlenging van de duurtijd van het convenant met twee jaar (2023 en 2024), zodanig dat de einddatum ervan samenvalt met de beheersovereenkomst die het Departement OV afsloot met AMS.

Specifiek wat de onderzoeksopdracht van AMS betreft, stelt artikel 4 van het EW-convenant 2017-2022 (zie sectie 1.3 hieronder) dat AMS een bijdrage dient te leveren aan de realisatie van de beleidsdoelstellingen van de Vlaamse overheid inzake excellent academisch onderzoek bij de Vlaamse businessschools, waarbij het werkingskader bepaald wordt door:

1. Het W&I-decreet
2. De statuten van de oprichtingsakte van AMS
3. De ministeriële besluiten over de subsidiering van AMS
4. Wetten en decreten.

In wat volgt worden de belangrijkste onderdelen van het algemeen beleidskader in meer detail toegelicht.

### **1.1.1. W&I-decreet**

Artikel 61 van het decreet betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid (hierna W&I-beleid) stelt dat de Vlaamse Regering binnen de perken van de begrotingskredieten, een jaarlijkse subsidie ter beschikking kan stellen voor de uitvoering van wetenschappelijk onderzoek door instellingen voor postinitieel onderwijs. De subsidie dient door de instellingen aangewend te worden voor de uitbouw en bevestiging van de instelling als wetenschappelijk excellentiecentrum met internationale erkenning in haar respectievelijke vakgebieden.

De Vlaamse Regering kan conform artikel 62 van het W&I-decreet een meerjarig convenant afsluiten met de instelling, waarin de wederzijdse rechten en plichten in het kader van de subsidie uit artikel 61 worden opgenomen. Het convenant dient minstens volgende aspecten te beschrijven:

- 1° De strategische en operationele doelstellingen van de instelling
- 2° De regels voor de meting en de opvolging ervan
- 3° De betalingsregeling voor de jaarlijkse subsidie van het Vlaamse Gewest of de Vlaamse Gemeenschap
- 4° De financiële bepalingen over de aanwending van de subsidies en de reservevorming

- 5° Een rapporteringsmechanisme en een mechanisme dat bestemd is voor de opvolging van de werking
- 6° De maatregelen in geval van niet-naleving van het convenant
- 7° De gevallen waarin en de wijze waarop het convenant tijdens de looptijd ervan kan worden gewijzigd
- 8° De duur en de opzeggings- en verlengingsmogelijkheden van het convenant.

Tot slot stelt artikel 63 dat de Vlaamse Regering erover dient te waken dat de onderzoeksprestaties van de instelling worden geëvalueerd vóór het verstrijken van het lopende convenant aan de hand van de in het convenant vooropgestelde strategische en operationele doelstellingen en indicatoren. De voorwaarden voor een nieuw convenant worden onder meer bepaald door de resultaten van de evaluatie.

### 1.1.2. Codex Hoger Onderwijs<sup>3</sup>

Volgens artikel I.3 (51°) van de Codex Hoger Onderwijs wordt onder postinitieel onderwijs het volgende verstaan: *“de opleidingen die leiden tot een graad van master en waarvoor de inschrijving primair openstaat voor personen die reeds in het bezit zijn van een graad van master.”*<sup>4</sup> Concreet erkent de codex drie instellingen voor postinitieel onderwijs, met name de Vlerick Business School (art. II.19) (hierna VBS), de Antwerp Management School (art. II.20) en het Instituut voor Tropische Geneeskunde (art. II.21) (hierna ITG). Artikel II.20 stelt dat voor AMS volgende opdracht wordt erkend: *“het verstrekken van postinitieel onderwijs, het verrichten van wetenschappelijk onderzoek en het verstrekken van wetenschappelijke dienstverlening op het gebied van de managementwetenschappen.”*

De Codex Hoger Onderwijs regelt de subsidiëring van de instellingen voor postinitieel onderwijs. Conform artikel III.116 draagt de Vlaamse Gemeenschap jaarlijks bij in het dekken van de exploitatiekosten van een instelling voor postinitieel onderwijs onder de voorwaarde dat er met deze instelling een beheersovereenkomst met een looptijd van vijf jaar wordt afgesloten met de Vlaamse Regering. Specifiek voor AMS stelt artikel III.118, §3 dat de basissubsidie van de Vlaamse Gemeenschap vanaf het begrotingsjaar 2008 vastgesteld wordt op 1 miljoen euro. Wijzigingen aan het bedrag van deze basissubsidie zijn eveneens opgenomen in de codex.<sup>5</sup>

### 1.1.3. Beleidsdocumenten legislatuur 2014-2019

#### 1.1.3.1. Regeerakkoord<sup>6</sup>

Het regeerakkoord van de Vlaamse Regering 2014-2019 dat de titel “Vertrouwen, verbinden, vooruitgaan” kreeg, legt de belangrijkste beleidsintenties voor de legislatuur 2014-2019 vast.

---

<sup>3</sup> De Codex Hoger Onderwijs kan [hier](#) geraadpleegd worden.

<sup>4</sup> Personen die niet in het bezit zijn van een graad van master kunnen toegelaten worden na een intakegesprek waarin de instelling peilt naar de motivatie en de wetenschappelijke affiniteit van de student en naar de aard van de beroepservaring.

<sup>5</sup> De bedragen voor de drie instellingen voor postinitieel onderzoek werden vanaf het begrotingsjaar 2015 met 2% verminderd (art. III.118, §9). Het bedrag voor AMS werd vanaf het begrotingsjaar 2020 met 63k euro verminderd (art. III.118, §10). Vanaf het begrotingsjaar 2023 wordt het budget voor AMS opnieuw vermeerderd met 4k euro en vanaf het begrotingsjaar 2024 wordt dit bedrag geïndexeerd aan de hand van de indexformule vermeld in artikel III.5, §9 (art. III.118, §11).

<sup>6</sup> Het regeerakkoord van de Vlaamse Regering 2014-2019 kan [hier](#) geraadpleegd worden.

AMS wordt in deze visietekst niet expliciet vermeld. In het luik “Economie en Innovatie” en in het bijzonder onder de rubriek “Investeren in een excellente kennisbasis” worden een aantal concrete acties naar voren geschoven voor het versterken van de basiskennis in Vlaanderen die van toepassing (kunnen) zijn op instellingen voor postinitieel onderwijs (incl. wetenschappelijk onderzoek en wetenschappelijke dienstverlening) zoals AMS.

De meest relevante acties vermeld in dit regeerakkoord zijn:

- Het versterken van de onderzoeksmiddelen voor het hoger onderwijs en het behouden van het huidige transparante financieringssysteem, alsook het stimuleren van samenwerking tussen het hoger onderwijs en de bedrijfswereld en het aanmoedigen van cross-sectorale onderzoekssamenwerking.
- Het ontwikkelen van een strategie voor onderzoekers en andere kenniswerkers, met aandacht voor loopbaanaspecten, flexibele arbeid, het aantrekken van buitenlandse talenten, mobiliteit van en naar de industrie, doorstroom en multidisciplinaire training.
- Het openstellen van datasets en het bevorderen van spillovereffecten, alsook het steunen van Open Data en Open Access.
- Het voeren van een proactief beleid rond de Vlaamse wetenschappelijke instellingen.
- Het voeren van een duidelijke internationaliseringsstrategie voor onderwijs en onderzoek, het maximaal benutten van de mogelijkheden van Europese programma’s en het inspelen op Massive Open Online Courses (MOOC) voor de instellingen van wereldklasse.

### **1.1.3.2. *Beleidsnota Werk, Economie, Wetenschap en Innovatie***<sup>7</sup>

De beleidsnota Werk, Economie, Wetenschap en Innovatie 2014-2019 bevat de grote strategische keuzes en opties van de Vlaamse Regering op het vlak van werk, economie, wetenschap en innovatie voor de periode 2014-2019, waarbij de nota de visie weergeeft van de functioneel bevoegd minister en dit uitgaande van het Vlaams regeerakkoord 2014-2019 (zie sectie 1.1.3.1 hierboven). Net zoals in het regeerakkoord, wordt AMS niet expliciet vermeld in deze visietekst. Enkel in de concordantietabel beleidsnota-begroting die is opgenomen als bijlage bij de beleidsnota wordt AMS – samen met ITG, het Orpheus Instituut<sup>8</sup> en VBS – vermeld onder het begrotingsartikel dat de subsidies aan de instellingen voor postinitieel onderwijs omvat.

### **1.1.3.3. *Beleidsbrieven***<sup>9</sup>

Elk jaar dienen de Vlaamse ministers bij het Vlaams Parlement een of meerdere beleidsbrieven in die een overzicht bevatten van de uitvoering van de begroting voor het lopende begrotingsjaar en een prognose over de beleidsinvulling tijdens het volgende begrotingsjaar. In de beleidsbrieven Werk, Economie, Wetenschap en Innovatie voor de jaren 2016-2017<sup>10</sup>, 2017-2018<sup>11</sup> en 2018-2019<sup>12</sup>

---

<sup>7</sup> De beleidsnota 2014-2019. Werk, Economie, Wetenschap en Innovatie kan [hier](#) geraadpleegd worden.

<sup>8</sup> In de Codex Hoger Onderwijs wordt het Orpheus Instituut niet vermeld onder het hoofdstuk “Stichtingen van openbaar nut voor postinitieel onderwijs”, maar onder het hoofdstuk “Hogere instituten en andere instellingen voor Schone Kunsten”.

<sup>9</sup> In deze paragraaf worden enkel beleidsbrieven besproken die vallen binnen de looptijd van het huidige convenant tussen de Vlaamse Gemeenschap en AMS.

<sup>10</sup> De beleidsbrief Werk Economie, Wetenschap en Innovatie 2016-2017 kan [hier](#) geraadpleegd worden.

<sup>11</sup> De beleidsbrief Werk Economie, Wetenschap en Innovatie 2017-2018 kan [hier](#) geraadpleegd worden.

<sup>12</sup> De beleidsbrief Werk Economie, Wetenschap en Innovatie 2018-2019 kan [hier](#) geraadpleegd worden.

wordt AMS enkel vermeld in de tabel met de uitvoering van de begroting onder de doelstelling “Investeren in excellente basiskennis”.

#### 1.1.4. Beleidsdocumenten legislatuur 2019-2024

##### 1.1.4.1. *Regeerakkoord*<sup>13</sup>

Het regeerakkoord van de Vlaamse Regering 2019-2024 legt de beleidsintenties voor de legislatuur 2019-2024 vast. Het uitgangspunt van deze visietekst is het versterken van Vlaanderen door creativiteit, veerkracht en durf. Onder het luik “Economie en innovatie” worden in deze visietekst een aantal uitdagingen en een visie naar voren geschoven waarbij een belangrijke rol wordt weggelegd voor de vier actoren binnen de “quadruple helix” – kennisinstellingen, ondernemingen, overheden en burgers. De bedoeling is om binnen een co-creatief en transformatief O&O&I-model actief samen te werken met het oog op maximale economische en maatschappelijke impact. Concreet wordt een beleidsaanpak voorgesteld die inzet op volgende drie strategische krachtlijnen:

- (i) Ruimte geven aan ondernemingen om te ondernemen, innoveren en internationaliseren
- (ii) Verder investeren in gunstige omgevingsfactoren voor een sterk O&O&I-systeem
- (iii) Verder investeren in de interactie tussen de actoren van het O&O&I-systeem.

Net zoals in het vorige regeerakkoord, wordt AMS niet expliciet vermeld in het regeerakkoord 2019-2024, maar worden opnieuw enkele concrete voorstellen naar voren geschoven die van toepassing (kunnen) zijn op instellingen voor postinitieel onderwijs (incl. wetenschappelijk onderzoek en wetenschappelijke dienstverlening) zoals AMS. Onder de rubriek “Verder investeren in de interactie tussen ondernemingen, kennisinstellingen, de overheid en de burger in het O&O&I-systeem” wordt gepleit voor het verder actualiseren van de samenwerking tussen de quadruple-helix-actoren en in het bijzonder het onderzoekslandschap en het bedrijfsleven. Daarnaast wordt ook aangegeven dat de kaart van Open Science en Open Data in Europees verband volop getrokken zal worden en dat de verantwoordelijkheid om hierrond een beleid uit te voeren bij de kennisinstellingen zal worden gelegd.

##### 1.1.4.2. *Beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie*<sup>14</sup>

De beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024 bevat de grote strategische keuzes van de Vlaamse Regering op het vlak van economie, wetenschapsbeleid en innovatie, waarbij de nota de visie weergeeft van de functioneel bevoegd minister en dit uitgaande van het Vlaams regeerakkoord 2019-2024 (zie sectie 1.1.4.1 hierboven).

Binnen het beleidsveld “Wetenschappelijk onderzoek” wordt onder de strategische doelstelling “Onderzoek voor toonaangevende businessschools in Vlaanderen” (inhoudelijk structurelement<sup>15</sup> “Postinitieel Onderwijs”) vermeld dat de excellentiecentra met internationale erkenning in onze Vlaamse businessschools AMS en VBS uitgebouwd zullen worden, alsook dat er steun voorzien zal worden voor wetenschappelijk onderzoek. Daarnaast worden eveneens evaluaties voorzien van

---

<sup>13</sup> Het regeerakkoord van de Vlaamse Regering 2019-2024 kan [hier](#) geraadpleegd worden.

<sup>14</sup> De beleidsnota 2019-2024. Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie kan [hier](#) geraadpleegd worden.

<sup>15</sup> Een inhoudelijk structurelement (ISE) is een inhoudelijk zinvolle clustering van deelbevoegdheden/kredieten. Het zijn thema's waaronder verschillende beleidsdoelstellingen vallen, met telkens een budget per doelstelling. Meer informatie is [hier](#) beschikbaar.



de uitvoering van de convenanten van deze centra, alsook van het versterken van de relevantie ervan voor het Vlaamse economische beleid.

#### **1.1.4.3. Beleids- en begrotingstoelichtingen beleidsdomein EWI (vanaf 2020)**

De jaarlijkse beleidsbrieven en toelichtingen bij de begroting werden vanaf de begroting 2020 (d.i. zittingsjaar 2019-2020<sup>16</sup>) vervangen door de beleids- en begrotingstoelichtingen.<sup>17</sup> Met deze beleids- en begrotingstoelichtingen worden de prioriteiten voor het begrotingsjaar toegelicht en dit volgens dezelfde clustering van strategische doelstellingen, beleidsvelden en inhoudelijke structuurelementen als in de beleidsnota (zie sectie 1.1.4.2 hierboven).

In de beleids- en begrotingstoelichting van het beleidsdomein EWI voor het begrotingsjaar 2020 wordt AMS vermeld onder het inhoudelijk structuurelement “Postinitieel onderwijs” binnen het beleidsveld “Wetenschappelijk onderzoek”. Concreet omvat dit inhoudelijk structuurelement de financiering van academisch onderzoek aan AMS en VBS rond ondernemerschap en strategie, leiderschap, algemeen & financieel management, hr & people management, chain management.

In de beleids- en begrotingstoelichting voor het begrotingsjaar 2021 wordt de operationele doelstelling, met name de financiering van academisch onderzoek aan instellingen waarvan de inschrijvingen primair open staan voor personen die reeds in het bezit zijn van de graad van master (AMS, VBS), meer in detail toegelicht. Zo wordt vermeld dat zowel voor AMS als VBS meerjarige overeenkomsten werden afgesloten voor de uitvoering van academisch onderzoek aan deze instellingen. Specifiek wat AMS betreft, wordt aangegeven dat er een convenant 2017-2022 werd afgesloten waarbij de jaarlijkse subsidiering elk jaar toeneemt met 12k euro. Daarnaast wordt ook vermeld dat er een addendum wordt voorbereid dat de looptijd van het convenant met twee jaar moet verlengen om op die manier synchroon te lopen en te eindigen met de beheersovereenkomst voor het onderwijsluik.

In de beleids- en begrotingstoelichting voor het begrotingsjaar 2022 wordt de omschrijving van de strategische doelstelling aangevuld ten opzichte van de eerdere beleids- en begrotingstoelichtingen. Concreet wordt gesteld dat Vlaanderen de werking van AMS en VBS ondersteunt, zodat deze opleidingen met een sterk academische onderbouw gecombineerd met de recentste inzichten uit de dagelijkse praktijk kunnen opzetten. Deze postinitiële instellingen krijgen een niet-gereguleerde (of facultatieve) subsidie<sup>18</sup> voor wetenschappelijk onderzoek naast een subsidie voor onderwijs. De overeenkomsten van deze instellingen met enerzijds het Departement EWI en anderzijds het Departement OV werden/worden op elkaar afgestemd in het kader van de administratieve vereenvoudiging en betere financiële opvolging.

Specifiek wat het begrotingsartikel EBO-1EEB2KA-WT – VBS-AMS betreft, wordt verduidelijkt dat hierop de subsidies aan de businessschools aangerekend worden. In tegenstelling tot de universitaire instellingen ontvangen de businessschools geen (aanvullende<sup>19</sup>) basisfinanciering

---

<sup>16</sup> In het (start)jaar 2019 zijn geen beleidsbrieven ingediend door de Vlaamse ministers, maar kan teruggevallen worden op de beleidsnota's.

<sup>17</sup> Behalve de beleids- en begrotingstoelichtingen (BBT's) die de beleidsprioriteiten voor een bepaald begrotingsjaar toelichten, zijn er ook BBT's die een stand van zaken geven over de uitvoering van de begroting en BBT's die toelichting geven bij begrotingsaanpassingen.

<sup>18</sup> Een niet-gereguleerde/facultatieve subsidie is een subsidie die niet door een specifieke wet geregeld wordt, maar door een subsidiebesluit op naam.

<sup>19</sup> De businessschools dienen hun subsidie die ze via het beleidsdomein OV ontvangen ook aan te wenden voor onderzoek, als een van hun opdrachten vermeld in de Codex Hoger Onderwijs (zie sectie 1.1.2).

voor wetenschappelijk onderzoek waar de universiteiten bijvoorbeeld over kunnen beschikken via de middelen voor de Bijzondere Onderzoeksfondsen (BOF)<sup>20</sup>. Bijgevolg is een recurrente subsidie nodig om het wetenschappelijk onderzoek bij deze instellingen te ondersteunen en uit te breiden, zodat de wetenschappelijke kwaliteit in stand kan worden gehouden, onderzoek onafhankelijk kan worden uitgevoerd en het streven naar excellentie – ook op internationaal vlak – bevorderd wordt.

In de beleids- en begrotingstoelichting voor het begrotingsjaar 2023 worden geen nieuwe elementen toegevoegd aan de strategische en operationele doelstellingen onder het inhoudelijk structurelement “Postinitieel onderwijs”. Aanvullend wordt er wel vermeld dat de overeenkomsten van beide instellingen voor postinitieel onderwijs (AMS en VBS) eind 2024 ten einde lopen en deze conform de regelgeving geëvalueerd zullen worden. Deze beide evaluaties zullen in 2023 worden voorbereid. De in 2024 geplande evaluaties van AMS en VBS worden eveneens vermeld onder het begrotingsartikel “Beleidsmonitoring, studies, evaluaties, adviezen” onder het luik “Apparaatskredieten en begrotingsprogramma’s zonder beleidsveld”.

## **1.2. OV-BEHEERSOVEREENKOMST 2020-2024**

In uitvoering van de bepalingen van de Codex Hoger Onderwijs (zie sectie 1.1.2 hierboven) keurde de Vlaamse Regering op 3 april 2020 het ontwerp van nieuwe beheersovereenkomst goed met AMS voor de periode van 1 januari 2020 tot en met 31 december 2024.

Deze OV-beheersovereenkomst stelt in artikel 2.3 dat wat het onderzoeksbeleid van AMS betreft, AMS toegepast wetenschappelijk onderzoek dient te verrichten in haar specialisatiegebieden en dit op een niveau dat internationaal wordt erkend. AMS legt hiertoe zelf de thema’s en disciplines van haar onderzoek vast in haar beleidsplan en streeft hierbij Vlaamse en internationale meerwaarde na op basis van kwaliteit, relevantie en specialiteit. Het onderzoek moet bovendien een aantoonbare wisselwerking hebben met het onderwijs en de (wetenschappelijke en maatschappelijke) dienstverlening.

## **1.3. EWI-CONVENANT 2017-2022/2024**

In uitvoering van de bepalingen van het W&I-decreet (zie sectie 1.1.1 hierboven) en op basis van de resultaten van de evaluatie van het convenant 2012-2016 (zie sectie 1.3.1 hieronder), keurde de Vlaamse Regering op 23 december 2016 het convenant 2017-2022 tussen de Vlaamse Gemeenschap en AMS goed. Het nieuwe convenant had eenmalig een duurtijd van zes in plaats van vijf jaar met de bedoeling om in 2022 te kunnen synchroniseren met de toekomstige beheersovereenkomst die door het Departement OV zou worden afgesloten over de onderwijsdoelstellingen van de businessschool (zie sectie 1.2 hierboven).<sup>21</sup> In een latere fase werd het convenant betreffende de onderzoeksopdracht van AMS via een addendum aan het convenant verlengd tot eind 2024 (zie sectie 1.3.3 hieronder).

---

<sup>20</sup> Conform de regelgeving zijn de BOF enkel gericht op de universiteiten in de Vlaamse Gemeenschap.

<sup>21</sup> Vooraleer het convenant 2017-2022 werd goedgekeurd door de Vlaamse Regering werd deze afwijkende duurtijd eerst voor advies voorgelegd aan de Inspectie van Financiën. De Inspectie van Financiën merkte toen op dat de lopende beheersovereenkomst van het Departement OV met AMS eindigde op 31 augustus 2018, waarbij ondanks een verlenging voor eenzelfde periode (van 1 september 2018 tot en met 31 augustus 2023), er nog steeds geen synchronisatie zou zijn. Er werd aanbevolen dat het Departement EWI en het Departement OV tijdig moesten overleggen om de synchronisatie qua looptijden te kunnen doorvoeren.

### 1.3.1. Vorige evaluatie van het EWI-convenant (2016)

In 2016 werd (de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van) AMS geëvalueerd conform de bepalingen van het convenant 2012-2016 tussen de Vlaamse Gemeenschap en AMS.<sup>22</sup> De resultaten van deze evaluatie dienden als input voor de onderhandelingen in het kader van het volgende convenant.

In wat volgt worden de belangrijkste conclusies opgesomd.

- Tijdens de convenantsperiode 2012-2016 groeit het **onderzoeksbudget** binnen AMS aanzienlijk. Deze groei toont aan dat de convenantsmiddelen een hefboom creëren om bijkomende onderzoeksfinanciering aan te trekken, wat ook blijkt uit het groeiend aandeel van onderzoeksmiddelen in de totale inkomsten van AMS.
- In termen van **resultaten** vindt een gelijkaardige evolutie plaats. Concreet worden de streefwaarden voor de KPI's die in het convenant zijn bepaald, jaarlijks behaald en voor de meeste KPI's ook overtroffen.
- AMS organiseert haar onderzoeksdienst door de aanwezige expertise van de onderzoekers thematisch te bundelen via **competentiecentra** (competence centers). Deze centra zijn open clusters waarin academische onderzoekers van AMS en partnerinstellingen hun kennis combineren met die van bedrijfspartners rond een bepaalde thematiek. In lijn met de bepalingen uit het convenant nam het aantal competentiecentra toe. Die toename leidt bij de consultant echter tot bezorgdheid over het hoge aantal competentiecentra wat voor versnippering zorgt gegeven de beperkte schaal van het onderzoeksteam.
- Het groeiende netwerk van **bedrijfspartners** toont aan dat de onderzoeksactiviteiten van AMS beantwoorden aan een reële nood in de markt. Deze bedrijfspartners dragen bij tot de financiering van onderzoek binnen AMS via sponsoring of contractonderzoek en geeft ook een belangrijke boost aan de onderzoeksactiviteiten. Met de middelen van deze vaak tijdelijke kennispartners kunnen echter geen structurele investeringen gebeuren. Daarom werd in 2016 een voltijdse partnermanager aangeworven die moet instaan voor het aantrekken van nieuwe partners en het tevreden houden van de huidige partners zodat ze hun engagementen verlengen.
- De onderzoeksactiviteiten worden ook gesteund door structurele samenwerking met de Universiteit Antwerpen die als unieke **peteruniversiteit** na de verzelfstandiging een belangrijke partner van AMS is gebleven.
- Wat **het ontwerp van strategisch onderzoeksplan 2017-2021** betreft, ondersteunt de consultant de grote lijnen van de voorgestelde onderzoeksstrategie. Het behoud van de tien competentiecentra lijkt de consultant minder opportuun omwille van de eerdergenoemde beperkte schaal. De voorgestelde aanpassingen van de KPI's ten opzichte van de KPI's uit het convenant 2012-2016 wordt als minder transparant beoordeeld en een aantal van de voorgestelde streefwaardes worden door de consultant bekritiseerd als te conservatief, te ambitieus of te weinig concreet.

Als onderdeel van de evaluatie werd ook een SWOT-analyse opgesteld waarvan de belangrijkste sterktes, zwaktes, opportuniteiten en uitdagingen/bedreigingen hieronder worden samengevat.

---

<sup>22</sup> De managementsamenvatting van de evaluatie van AMS van 2016 is [hier](#) beschikbaar.

- **Sterktes:** Het uitgebouwde netwerk is een belangrijke sterkte met betrekking tot de onderzoeksactiviteiten van AMS. De combinatie van academische profielen en bedrijfspartners laat toe om kennis te creëren op basis van wetenschappelijke evoluties en actuele ervaringen uit het bedrijfsleven. De succesvolle combinatie van een wetenschappelijke en praktijkgerichte insteek maakt de onderzoeksactiviteiten van AMS uniek en wordt als voornaamste troef geïdentificeerd. Het internationale expertenpanel noemt het gevonden evenwicht zelfs een uniek verkooppunt dat sterker gepromoot zou moeten worden, ook op internationaal niveau.
- **Zwaktes:** De bekendheid van AMS en haar onderzoeksactiviteiten is vooralsnog beperkt. De grootste zwakte ligt echter in de te kleine schaal van AMS die vooral verklaard wordt door de beperkte structurele financiering van de onderzoekscapaciteit wat zich eveneens uit in een relatief kleine kern van onderzoekers op de AMS-payroll. In een structuur met tien competentiecentra laat zich dat eveneens voelen in termen van kritische massa om de activiteiten uit te bouwen.
- **Opportunities:** Het activeren van het netwerk kan helpen om de onderzoeksoutput zichtbaarder te maken en bijkomende onderzoeksmiddelen aan te trekken, o.a. via een impactmeting, het opzetten van onderzoek over de competentiecentra heen en het verbreden van de samenwerking met internationale partnerinstellingen.
- **Uitdagingen:** Een belangrijke uitdaging betreft het aantrekken van externe financiering. Het aflopen van een partnerschap met een bedrijf kan immers een terugval in het beschikbare budget voor structurele investeringen betekenen. Bovendien bemoeilijkt de sterke internationale concurrentie ook het aantrekken van externe middelen. Een tweede belangrijke uitdaging is de integratie-operatie van lichte structuren in AMS als gevolg van de integratie van Flanders Inshape (Kortrijk) en de geplande inkanteling van het Vlaams Instituut voor Mobiliteit (Diepenbeek). Naarmate de schaal toeneemt, wordt een goed functionerend communicatie- en overlegmodel immers cruciaal.

Op basis van bovenstaande bevindingen zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd voor zowel AMS als de Vlaamse overheid. Zoals eerder aangegeven, kon de consultant zich wel vinden in het voorgestelde ontwerp van het strategisch onderzoeksplan 2017-2021 op voorwaarde dat volgende aandachtspunten door AMS worden aangepakt:

- De consultant beveelt aan om de verwachte evolutie in de inkomsten en uitgaven van de onderzoeksafdeling beter te onderbouwen en uit te werken op jaarbasis ter illustratie van het vooropgestelde groeitraject.
- Wat de competentiecentra betreft, is het voor de consultant belangrijk om thematisch te focussen en de expertise te verdiepen en lijkt het ook aangewezen om het aantal competentiecentra te reduceren.
- Om de kenniscreatie en -opbouw rond de verschillende onderzoeksthema's te garanderen, is het volgens de consultant belangrijk om een flankerend hr-beleid te voorzien dat enige vorm van risicomanagement inbouwt. Sommige competentiecentra zijn immers gebouwd op de expertise van één trekker. Daarnaast is het gegeven het unieke profiel van het onderzoeksteam ook belangrijk om bij de geplande uitbreiding van AMS de juiste mensen aan te trekken en in dienst te nemen zodat de eigenheid van AMS en in het bijzonder het unieke evenwicht tussen de academische en praktijkgerichte insteek, ook tijdens het voorziene groeiproces wordt gegarandeerd.

- De consultant beveelt aan om in (het ontwerp van) strategisch onderzoeksplan ook expliciet aandacht te besteden aan de integratie van Flanders Inshape en de geplande inkanteling van het Vlaams Instituut voor Mobiliteit en dit zowel wat de visie en cultuur met betrekking tot onderzoek betreffen, als aan de gevolgen van het integratieproces op financieel vlak en in termen van de schrijfcapaciteit en draagwijdte van de onderzoeksactiviteiten.
- De consultant beveelt aan om de voorgestelde KPI's aan te passen om een goede opvolging in de toekomst te garanderen. Als gevolg van aanzienlijke wijzigingen in de voorgestelde KPI's kunnen deze niet naast de KPI's uit het convenant 2012-2016 gelegd worden en zijn deze volgens de consultant ook niet allemaal SMART<sup>23</sup> geformuleerd.
- Tot slot wordt in (het ontwerp van) strategisch onderzoeksplan duidelijk geanticipeerd op veranderingen in het financieringslandschap en het zoeken naar alternatieve financieringsbronnen, maar worden deze veranderingen niet gelinkt aan de verwachte ontwikkelingen in het vakgebied van managementwetenschappen. De consultant beveelt daarom aan om te investeren in het ontwikkelen van businesscases die de onderzoeksimpact illustreren gegeven het belang om externe financiering aan te trekken en het rendement van de onderzoeksactiviteiten aan te tonen.

De aanbevelingen voor het Departement EWI kunnen als volgt worden samengevat:

- De investering van de Vlaamse overheid in AMS leverde een grote return-on-investment op in de periode 2012-2016. AMS heeft het potentieel om verder te groeien op voorwaarde dat er wordt geïnvesteerd in ondersteunende structuren die nodig zijn om het ambitieuze toekomstplan te realiseren. De evaluatieresultaten tonen volgens de consultant aan dat het een verantwoorde beslissing is om opnieuw onderzoeksmiddelen toe te kennen aan AMS, eventueel van een grotere grootteorde indien de ambities voor een verder groeitraject worden gevolgd.
- De consultant beveelt aan om in de toekomst gelijklopende overeenkomsten (EWI-convenant en OV-beheersovereenkomst) tussen AMS en de Vlaamse overheid op te stellen om de efficiëntie en transparantie van de overheidssteun te vergroten.
- Er moet volgens de consultant bekeken worden in welke mate de vereiste om in de jaarlijkse rapportering een begroting op te nemen nog relevant is voor de volgende convenantsperiode.
- De administratieve overheadkosten die kunnen worden ingebracht in de financiële rapportering (10%) sluiten niet aan bij de reële overheadkosten (17%).
- De KPI's uit het convenant 2012-2016 zijn toe aan een update. Zo lijkt er in de toekomst eerder nood te zijn aan verdieping van het onderzoek in plaats van verbreding. Verder is het volgens de consultant aangewezen om bij het meten van de scores op KPI's te werken met een gemiddelde over een bepaalde periode om zo pieken in jaarlijkse prestaties op te vangen.
- Toekomstige KPI's kunnen volgens de consultant ingedeeld worden in drie categorieën, met name onderzoeksmiddelen (in termen van personeel en financiering), onderzoeksoutput en impact van onderzoeksactiviteiten. Op die manier kan het hefboomeffect van de onderzoekssubsidie op een transparante manier worden opgevolgd.

---

<sup>23</sup> SMART staat voor specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden.

Bovendien is het aangewezen om meetbare KPI's in het convenant op te nemen die geen ruimte laten voor discussie en op een efficiënte manier kunnen worden geregistreerd.

- Tot slot beveelt de consultant aan dat de Vlaamse overheid aan AMS vraagt om in het ontwerp van strategisch onderzoeksplan 2017-2021 expliciet aandacht te besteden aan het lopende integratieproces. Deze decentrale structuren moeten ook zichtbaar worden in de jaarlijkse rapportering van AMS aan de Vlaamse overheid.

### 1.3.2. EWI-convenant 2017-2022

Conform artikel 1 heeft het convenant tot doel om de samenwerking tussen de Vlaamse overheid en AMS te regelen. Deze overeenkomst legt de verbintenissen (afspraken, rechten en plichten) vast voor de uitvoering van de **wetenschappelijke onderzoeksopdracht** voor AMS en de financiële ondersteuning ervan door de Vlaamse overheid.

#### 1.3.2.1. *Strategische en operationele doelstellingen en KPI's*

De strategische en operationele doelstellingen die voortvloeien uit het convenant zijn omschreven in artikel 6.

§1. De te realiseren strategische doelstellingen (SD) van AMS inzake onderzoek zijn:

- SD 1. De onderzoeksafdeling wordt geherstructureerd waarbij, onder meer, het aantal competence centers wordt beperkt.
- SD 2. Uitbouw van een netwerk van onderzoekers, lokaal en internationaal, met het oog op de topics die een wetenschappelijke uitdaging vormen en praktijkrelevantie hebben.
- SD 3. Uitbouw van samenwerkingen tussen onderzoek en praktijk; grensverleggend onderzoek van onderzoekers van AMS gericht op een grote impact in de ondernemingen en in de publieke sector. AMS-onderzoekers zijn gekend, niet alleen voor het genereren van nieuwe ideeën in hun vakgebied, maar ook voor het hebben van impact op de huidige businesspraktijken.
- SD 4. Strategisch en toegepast onderzoek: de hoge academische standaarden worden gehanteerd met het oog op publicatie in internationale academische tijdschriften en met effect voor de praktijk. Belangrijk hierbij is om de barrières tussen traditioneel geïsoleerde disciplines weg te werken.
- SD 5. Ontwikkeling van nieuwe topics, tools en methodes die de ondernemingen en publieke sector in Vlaanderen klaarmaken voor de toekomst én die perfect geschikt zijn voor de implementatie in de ondernemingen, in de publieke sector en voor de opleiding van professionals en studenten.
- SD 6. Geëngageerd: in de komende jaren verhuist AMS naar een nieuwe locatie waar de Antwerpse eco-start-ups zijn gevestigd. Integratie en verdere uitbouw van dit ecosysteem.

§2. Met het oog op de hierboven vermelde strategische doelstellingen zal AMS de volgende operationele doelstellingen (OD) realiseren:

- OD 1. Aantrekken van (gast)onderzoekers vanuit Vlaanderen en het buitenland met onderzoeksonderwerpen die passen in de prioriteitenagenda van de Vlaamse overheid en met wetenschappelijke impact. Deze onderzoekers dragen significant

bij tot de naambekendheid van het uitgevoerd onderzoek in Vlaanderen en verhogen hiermee het imago van de regio en ook van AMS.

- OD 2. Aantrekken van professionals die op zoek zijn naar relevante kennis en onderzoeksvaardigheden om deze toe te passen voor de hedendaagse businessproblemen in hun sector of werk.
- OD 3. Significante groei in de omvang van onderzoeksprojecten. Initiatie en medewerking in de Vlaamse en Europese onderzoeksprojecten. Nadruk op cross-disciplinair onderzoek en op samenwerking met privépartners. Groei zowel in strategische als ook in toegepast en vraaggedreven onderzoek.
- OD 4. Uitbouw en versterking van ondersteunende diensten voor onderzoekers om nieuwste ontwikkelingen, bevindingen en resultaten van onderzoek bekend te kunnen maken naar de academische wereld, naar de zakenwereld en publieke sector en indien relevant naar het brede publiek.
- OD 5. De resultaten van de onderzoeksprojecten moeten impact creëren in de ondernemingen en de publieke sector, maar gelijk hanteerbaar zijn door deze doelgroep en implementeerbaar in een steeds veranderend ondernemingslandschap.

Vervolgens werden bovenstaande doelstellingen voor AMS vertaald in 13 specifieke kritieke prestatie-indicatoren (KPI). Tabel 1 geeft het overzicht weer van de KPI's en hun streefwaarden die gedefinieerd werden om de jaarlijkse voortgangscntrole van de realisatie van de doelstellingen na te gaan.

De eerste drie KPI's "Personeel", "Financiën" en "Publicaties" zijn afdwingbaar, waarbij het niet-behalen van de vooropgestelde kencijfers voor een bepaald jaar, het voorwerp uitmaakt van een financiële sanctionering. De vierde KPI "Impact" moet ook vermeld worden in de jaarrapportering, maar de kencijfers zijn richtinggevend en niet-afdwingbaar (d.i. geen financiële sanctionering).

Conform artikel 10 van het convenant 2017-2022 kan de Vlaamse overheid AMS ook belasten met aanvullende opdrachten die weliswaar moeten passen in het maatschappelijk doel van AMS dat erkend is door het W&I-decreet. Zo dient AMS te participeren in het Vlaamse wetenschapscommunicatiebeleid (art. 10, §2). Daarnaast verbindt AMS zich ertoe om bij te dragen tot de Open-Data-doelstelling van de Vlaamse overheid en moet het kwaliteitsvolle onderzoeksinformatie aanbieden aan het FRIS-onderzoeksportaal (art. 10, §3). Concreet wordt van AMS verwacht dat er data aangeleverd wordt over: de samenstelling, structuur en onderzoeksthema's van AMS, de onderzoekers en affiliatie met AMS, het publiek gefinancierd onderzoek sinds 2008 en de onderzoeksresultaten sinds 2008. In overleg met het Departement EWI worden de nodige afspraken gemaakt om de aangeleverde informatie zo actueel, kwalitatief en volledig mogelijk aan te beiden. AMS verbindt zich ertoe om minstens viermaal per jaar de informatie aan FRIS te actualiseren. Tot slot wordt eveneens van AMS verwacht dat strategische allianties aangegaan worden met de Vlaamse universiteiten en hogescholen (art. 10, §4).

Tabel 1. Overzicht KPI's en hun streefwaarden (2017-2022)

#	KPI	2016 (REF)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	CUM
<b>1</b>	<b>PERSONEEL</b>								
1.1	Onderzoekers met topic Innovatie of passend in Prioriteitenagenda Vlaamse overheid (#)	3	5	6	8	9	10	12	50
1.2	Gastonderzoekers (#*H-index)	4	5	8	11	14	17	20	75
1.3	Startende (Exec) PhD-studenten (#)	3	6	8	10	10	10	10	54
<b>2</b>	<b>FINANCIËN</b>								
2.1	Omvang van onderzoeksprojecten (door en met AMS) (EUR)	700k	900k	+10% 990k	+10% 1,09M	+10% 1,20M	+10% 1,32M	+10% 1,45M	6,95M
2.2	Bedrijfsfinanciering van onderzoek (bv. partnerschappen, projecten, methodieken, enz.) (EUR)	260k	300k	+10% 330k	+10% 363k	+10% 400k	+10% 440k	+10% 483k	2,32M
<b>3</b>	<b>PUBLICATIES</b>								
3.1	Publicaties (# in WoS-journals*impactfactor)	20	22	25	30	32	43	48	200
3.2	Niet-WoS (praktijk)publicaties (#)	28	30	33	38	44	50	55	250
3.3	White papers/Business Cases (# downloads)		100	125	150	180	215	230	1000
<b>4</b>	<b>IMPACT</b>								
4.1	Ontwikkeling van toegepaste methodes, instrumenten, raamwerken, games, specifiek gericht voor het gebruik door ondernemingen (# tools)		2	3	4	5	5	6	25
4.2	Disseminatie onderzoeksoutput op nationale en internationale evenementen in samenwerking met het bedrijfsleven, middenveld of publieke organisaties (# evenementen)		4	5	8	9	11	13	50
4.3	Deelname van organisaties aan activiteiten met onderzoeksoutput (train-the-trainer, events, keynotes, workshops, opstart transformatietraject, enz.) (# unieke organisaties)		120	150	175	200	230	250	1125
4.4	Bezoekers onderzoekspagina's en blogposts AMS (#unieke paginaweergaves volgens Google Analytics)		25k	28k	30k	34k	38k	45k	200k
4.5	Go Press (geprinte media) en Google Alerts (# unieke hits)		100	130	150	180	210	230	1.000



### 1.3.2.2. Financiële engagementen

Artikel 11 van het convenant stelt dat – onder voorbehoud van de definitieve goedkeuring door het Vlaams Parlement in de uitgavenbegroting – jaarlijks een subsidie ingeschreven wordt voor de plichten vermeld in het convenant. Tabel 2 geeft een overzicht van de basisbedragen die jaarlijks worden voorzien in het convenant. Deze bedragen worden jaarlijks – en voor het eerst in 2018 – vermeerderd met de gezondheidsindex.<sup>24</sup> Omwille van het vrij ambitieuze groeipad dat is vastgelegd in de kencijfers van de KPI's (zie sectie 1.3.2.1 hierboven), werd beslist om de subsidiering aan AMS te laten toenemen ten opzichte van de vorige convenantsperiode. Concreet wordt 60k euro extra toegekend in het eerste jaar en een jaarlijkse opstap van 12k euro in de daaropvolgende jaren.

Tabel 2. Financiële verplichtingen (2017-2022, in k euro)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Basisbedrag uit convenant	320	332	344	356	368	380

90% van de jaarlijkse subsidie wordt uitbetaald in drie schijven (art. 12): de eerste schijf (40% van de jaarlijkse subsidie) wordt uitbetaald binnen 30 dagen na de ontvangst door het Departement EWI van het ondertekende ministerieel subsidiebesluit, de tweede schijf (40% van de jaarlijkse subsidie) wordt uitbetaald na 15 juli en de derde schijf (10% van de jaarlijkse subsidie) wordt uitbetaald na 15 november. Het resterende saldo van 10% (voorwaardelijke schijf) wordt uitbetaald binnen de 60 kalenderdagen na de ontvangst en goedkeuring door het Departement EWI van het te leveren bewijs over de correcte besteding van de jaarlijkse subsidie en over de realisatie van de vooropgestelde performantie van de afdwingbare KPI's (zie sectie 1.3.2.1). Het schema dat hierbij gevolgd wordt, wordt weergegeven in Tabel 3. Daarnaast bepaalt artikel 12 ook dat AMS maximaal 20% per jaar van de subsidie die in een bepaald jaar is toegekend, mag overdragen als reserve naar een volgend werkingsjaar. De totale gecumuleerde reserve op basis van de subsidies mag maximaal 50% bedragen van de laatste jaarlijkse subsidie.

Tabel 3. Schema uitbetaling voorwaardelijke schijf

Als de vooropgestelde resultaten zijn behaald voor de drie afdwingbare KPI's	Dan wordt de voorwaardelijke schijf volledig uitbetaald
Als twee van de drie afdwingbare KPI's worden behaald	Dan wordt 50% van de voorwaardelijke schijf uitbetaald
Als een van de drie afdwingbare KPI's wordt behaald	Dan wordt 25% van de voorwaardelijke schijf uitbetaald
Als geen enkele van de afdwingbare KPI's worden behaald	Dan wordt de voorwaardelijke schijf niet uitbetaald

Opmerking: Een KPI is pas behaald als alle sub-KPI's zijn behaald.

### 1.3.3. Addendum 2023-2024

De Vlaamse Regering keurde op 5 maart 2021 een addendum goed aan het convenant 2017-2022 tussen AMS en de Vlaamse Gemeenschap. Het addendum regelde de verlenging van de duurtijd van het convenant met twee jaar (2023-2024), zodat de einddatum ervan zou samenvallen met de beheersovereenkomst die het Departement OV afsloot met AMS in 2020 (zie sectie 1.2 hierboven).

<sup>24</sup> Artikel 11, §1 stelt dat deze bedragen jaarlijks worden vermeerderd met de gezondheidsindex zoals opgenomen in de omzendbrief betreffende de begrotingsinstructies bij de begrotingsopmaak en -controle van het desbetreffende jaar. De referentiedatum voor de indexaanpassing is 1 januari 2017.

Concreet vervangt artikel 1 van het addendum artikel 2 van het convenant 2017-2022 tussen AMS en de Vlaamse Gemeenschap als volgt: “Dit convenant gaat in op 1 januari 2017 en eindigt op 31 december 2024.”

Vooraleer het addendum werd goedgekeurd door de Vlaamse Regering werd deze verlenging voor advies voorgelegd aan de Inspectie van Financiën. Deze achtte het voorgelegde addendum en de verlenging van de duurtijd met twee jaar doelmatig, maar merkte wel op dat de budgettaire doelmatigheid gebaat zou zijn indien de KPI's inzake publicaties voor de toegevoegde jaren 2023 en 2024 zich opnieuw op de pre-coronatrend zouden enten.

Concreet werd bij de verlenging van het convenant 2017-2022 beslist om de jaarlijkse opstap van 12k euro verder te zetten in 2023 en 2024. De nieuwe basisbedragen worden weergegeven in Tabel 4.

*Tabel 4. Financiële verplichtingen (2017-2024, in k euro)*

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Basisbedrag uit convenant	320	332	344	356	368	380	392	404

Daarnaast werden sommige streefcijfers voor de jaren 2020, 2021 en 2022 neerwaarts aangepast in het addendum, omwille van de coronacrisis en de negatieve impact ervan op de streefcijfers van bepaalde KPI's. Tabel 5 geeft de wijzigingen aan artikel 7 van het convenant 2017-2022 weer conform artikel 2 van het addendum. Enkele streefcijfers uit artikel 7 worden vervangen in 2020, 2021 en 2022 (aangepaste kencijfers staan in **blauw**) en de streefcijfers voor 2023 en 2024 worden aangevuld (nieuwe kencijfers staan in **groen**).

Tabel 5. Overzicht KPI's en hun streefwaarden (2017-2024, incl. aanpassingen voor 2020, 2021 en 2022 (in blauw) en aanvullingen voor 2023 en 2024 (in groen))

#	KPI	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	CUM
<b>1</b>	<b>PERSONEEL</b>									
1.1	Onderzoekers met topic Innovatie of passend in Prioriteitenagenda Vlaamse overheid (#)	5	6	8	9 8	10 8	12 9	10	11	50 65
1.2	Gastonderzoekers (#*H-index)	5	8	11	14 0	17 5	20 11	14	17	75 71
1.3	Startende (Exec) PhD-studenten (#)	6	8	10	10	10	10	12	14	80
<b>2</b>	<b>FINANCIËN</b>									
2.1	Omvang van onderzoeksprojecten (door en met AMS) (EUR)	900k	+10% 990k	+10% 1,09M	+10% 1,2M	+10% +0% 1,76M	+10% 1,45M 1,76M	+10% 1,936M	+10% 2,1296M	9,266M 12,9986M
2.2	Bedrijfsfinanciering van onderzoek (bv. partnerschappen, projecten, methodieken, enz.) (EUR)	300k	+10% 330k	+10% 363k	+10% 400k	1,76M	1,76M	1,936M	2,1296M	12,9986M
<b>3</b>	<b>PUBLICATIES</b>									
3.1	Publicaties (# in WoS-journals*impactfactor)	22	25	30	32 20	43 20	48 22	32	43	200 214
3.2	Niet-WoS (praktijk)publicaties (#)	30	33	38	44 28	50 28	55 33	44	50	250 284
3.3	White papers/Business Cases (# downloads)	100	125	150	180	215	230	245	260	1.505
<b>4</b>	<b>IMPACT</b>									
4.1	Ontwikkeling van toegepaste methodes, instrumenten, raamwerken, games, specifiek gericht voor het gebruik door ondernemingen (# tools)	2	3	4	5	5	6	6	7	38
4.2	Disseminatie onderzoeksoutput op nationale en internationale evenementen in samenwerking met het bedrijfsleven, middenveld of publieke organisaties (# evenementen)	4	5	8	9	11	13	15	17	82
4.3	Deelname van organisaties aan activiteiten met onderzoeksoutput (train-the-trainer, events, keynotes, workshops, opstart transformatietraject, enz.) (# unieke organisaties)	120	150	175	200	230	250	270	290	1.685
4.4	Bezoekers onderzoekspagina's en blogposts AMS (#unieke paginaweergaves volgens Google Analytics)	25k	28k	30k	34k	38k	45k	49k	53k	302k
4.5	Go Press (geprinte media) en Google Alerts (# unieke hits)	100	130	150	180	210	230	260	290	1.550

## 2. Aanleiding voor de evaluatie van AMS

---

Zowel de OV-beheersovereenkomst (zie sectie 1.2 hierboven) als het W&I-decreet (zie sectie 1.1 hierboven) en het EWI-convenant (zie sectie 1.3 hierboven) vermelden een evaluatie. Artikel 7.1 van de OV-beheersovereenkomst stelt dat de uitvoering van de beheersovereenkomst vóór 1 maart 2024 aan een externe evaluatie moet worden onderworpen. De minister (van Onderwijs) stelt hiertoe een evaluatiecommissie samen die tegen ten laatste 30 april 2024 haar bevindingen neerlegt in een rapport gericht aan betreffende minister. In 2023 werd beslist om de timing van de externe evaluatie (van de uitvoering) van de OV-beheersovereenkomst met twee maanden<sup>25</sup> uit te stellen om de uitvoering ervan maximaal te kunnen afstemmen op de evaluatie van het EWI-convenant.

Wat het EWI-convenant betreft, stelt artikel 63 van het W&I-decreet voor elke instelling voor postinitieel onderwijs dat de Vlaamse Regering erover moet waken dat de onderzoeksprestaties van de instelling geëvalueerd worden vóór het verstrijken van het lopende convenant aan de hand van de in het convenant vooropgestelde strategische en operationele doelstellingen en indicatoren. Artikel 16 van het EWI-convenant en de wijzigingen aan dit artikel zoals vastgelegd in artikel 4 van het addendum aan dit convenant, voorzien in aanvullende bepalingen voor de uit te voeren evaluatie (zie sectie 2.2 hieronder). Meer specifiek moet de evaluatie afgerond zijn op 30 juni 2024 en moet deze in het bijzonder rekening houden met het oordeel van een internationaal panel van experts.

### 2.1. AFSTEMMING TUSSEN DE OV- EN EWI-EVALUATIES

Zowel de evaluatie van de algemene opdracht van AMS (zoals omschreven in de OV-beheersovereenkomst en die ook (wetenschappelijk) onderzoek omvat), als de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van AMS (zoals omschreven in het EWI-convenant en het addendum eraan) dienen geëvalueerd te worden en dit tegen 30 juni 2024.<sup>26</sup>

Om de synergieën tussen beide evaluaties maximaal te benutten, hebben de verantwoordelijken voor de evaluaties van beide beleidsdomeinen<sup>27</sup> afgesproken om beide evaluaties zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen en parallel te laten verlopen. Het is in ieder geval de bedoeling dat het plaatsbezoek van de evaluatiecommissie die de uitvoering van de beheersovereenkomst 2020-2024 moet beoordelen en het plaatsbezoek van het internationaal panel van experts dat de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van AMS moet evalueren, op hetzelfde ogenblik plaatsvinden.<sup>28</sup>

Verder voorziet het EWI-convenant in het opstellen van een zelfevaluatie dat zowel een ex-post- als een ex-anteluek omvat (zie sectie 2.2 hieronder). In de OV-beheersovereenkomst 2020-2024 is het opstellen van een dergelijke zelfevaluatie niet expliciet opgenomen, maar het is wel aangewezen om dit te doen. Het is de bedoeling om beide oefeningen ook zo goed mogelijk op elkaar af te

---

<sup>25</sup> Onder voorbehoud.

<sup>26</sup> Onder voorbehoud.

<sup>27</sup> De verantwoordelijke dossierbehandelaars bij het Agentschap voor Hoge Onderwijs, Volwassenenonderwijs, Kwalificaties & Studietoelagen (AHOVOKS) en de evaluatiecel van het Departement EWI.

<sup>28</sup> Dit kan op verschillende manieren georganiseerd worden, bv. door de beide panelbezoeken op dezelfde dagen te laten doorgaan of door de plaatsbezoeken aansluitend te laten doorgaan waarbij een overlap van een dag wordt voorzien in de programma's van beide plaatsbezoeken.

stemmen. De leidraad/richtlijnen opgenomen als Bijlage A heeft in eerste instantie betrekking op de zelfevaluatie die in het kader van de evaluatie van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van AMS wordt verwacht zoals omschreven in het EWI-convenant.

## 2.2. EVALUATIEBEPALINGEN UIT HET EWI-CONVENANT

De evaluatiebepalingen worden geconcretiseerd in artikel 16 van het convenant 2017-2022/2024 tussen AMS en de Vlaamse Gemeenschap. Concreet stelt dit artikel dat de algemene werking van AMS voor het einde van het convenant geëvalueerd dient te worden aan de hand van de strategische en operationele doelstellingen en de KPI's die in het convenant vooropgesteld zijn (en eventueel aangevuld met andere vooropgestelde doelstellingen waarover jaarlijks gerapporteerd is).

De evaluatie dient in het bijzonder rekening te houden met:

- Het bij het convenant aangehechte strategisch plan
- Het behalen van de strategische en operationele doelstellingen en de KPI's
- De jaarverslagen die AMS tijdens de duur van het convenant heeft bezorgd
- De jaarlijkse interne verslagen van de overheid naar aanleiding van de uitbetaling van de laatste voorwaardelijke schijf
- Het zelfevaluatierapport dat AMS heeft opgesteld
- Een analyse van de geleverde output
- De resultaten van de vorige evaluatie
- Het oordeel van een internationaal panel van experts
- Een benchmark met andere vergelijkbare instellingen
- Een analyse van de impact van de activiteiten van AMS met betrekking tot wetenschap, technologie en innovatie

De evaluatie zal door het Departement EWI georganiseerd worden en moet afgerond zijn op 30 juni 2024.<sup>29</sup> Hiertoe zal het departement de gepaste evaluatie-organen aanstellen die over de expertise beschikken om de activiteiten, de resultaten en het potentieel van AMS vakkundig te beoordelen. De nadere bepalingen over de inhoud van de geplande evaluatie en de reikwijdte ervan worden in het voorlaatste jaar van het convenant opgesteld door het departement en toegelicht aan AMS.

Het Departement EWI zal aan AMS een leidraad aanreiken voor het opstellen van de zelfevaluatie die dient te bestaan uit zowel een ex-post- als een ex-antegedeelte.<sup>30</sup> Het ex-antegedeelte van de zelfevaluatie behelst het opstellen van een ontwerp van beleidsplan of strategisch plan voor de periode die volgt op de looptijd van het huidige convenant. Het ontwerp van beleidsplan of strategisch plan voor de periode 2025-2029 zal mee beoordeeld worden in het kader van de evaluatie van AMS. De volledige zelfevaluatie wordt beschouwd als een werkdocument dat input

---

<sup>29</sup> In het convenant 2017-2022 (art. 16, §5) staat dat de evaluatie door het departement wordt georganiseerd in de eerste helft van 2022 en moet afgerond zijn op 30 juni 2022. In het eerste addendum aan het convenant (art. 4, §5) wordt deze passage als volgt aangepast: "De evaluatie wordt door het departement georganiseerd in de eerste helft van 2024 en moet afgerond zijn op 30 juni 2024."

<sup>30</sup> De hoofdlijnen voor de geplande evaluatie van 2024 en de leidraad/richtlijnen voor het opstellen van de zelfevaluatie werden op 3 juli 2023 toegelicht aan vertegenwoordigers van AMS.

levert voor de evaluatie. Na de evaluatie kan de zelfevaluatie, voornamelijk het ex-antegedeelte, verder evolueren tot een definitief beleidsplan of strategisch plan.

## 3. Doelstellingen van de evaluatie en beoogde resultaten

---

### 3.1. UITGANGSPUNTEN VOOR EVALUATIES VANAF 2020

In de beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024 wordt in het kader van de doelstelling “een beleid gedreven door feiten en cijfers” het engagement aangegaan om de evaluatie-agenda van het Departement EWI nauwgezet uit te voeren. Hierbij wordt gespecificeerd dat de proportionaliteit van de evaluatie-aanpak in functie van de omvang van de betrokken organisaties en budgetten bekeken zal worden met het oog op de efficiënte besteding van tijd en middelen.

Dit engagement werd door de evaluatiecel van het Departement EWI geconcretiseerd in de eigen beleidsplanning voor de periode 2020-2024 en in een visienota inzake de rationalisatie van de evaluaties.<sup>31</sup> In deze documenten werden ook een aantal uitgangspunten uitgetekend voor de vanaf 2020 uit te voeren evaluaties. Deze uitgangspunten<sup>32</sup> zijn:

1. Alle evaluatiebepalingen uit de regelgeving (o.a. het W&I-decreet en het EWI-convenant) moeten aan bod komen.
2. Er wordt gestreefd naar evolutie in de evaluatie.
3. De geplande evaluatie beoogt een goed evenwicht tussen het ex-post- en ex-antegedeelte ervan.
4. Een systeembenadering zal ingebracht worden waar mogelijk/nuttig. In eerste instantie wordt uitgegaan van het W&I-systeem en de doelstellingenkaders waarin dit is ingebed.

Daarnaast dient elke evaluatie ruimer te worden opgevat dan in de relevante stukken is aangegeven en moet de evaluatie rekening houden met de beleidsontwikkelingen en de evolutie in de beleidscontext en dit op verschillende (beleids)niveaus.<sup>33</sup>

### 3.2. DOELSTELLINGEN, EVALUATIEDIMENSIES EN BEOOGDE RESULTATEN

#### 3.2.1. Doelstellingen van de evaluatie (zoals vastgelegd in de regelgeving)

Zoals aangegeven in sectie 2.2 hierboven dienen de onderzoeksprestaties van AMS geëvalueerd te worden aan de hand van de in het convenant vooropgestelde strategische en operationele doelstellingen en indicatoren. De evaluatie van de werking van AMS dient in het bijzonder rekening te houden met het strategisch plan van AMS, verschillende jaarrapporteringen, een analyse van de geleverde output en de impact van de wetenschappelijke activiteiten van AMS, een benchmark, een oordeel van een internationaal expertenpanel en de resultaten van de vorige evaluatie van 2016. Daarnaast dient AMS conform het convenant ook een zelfevaluatie op te stellen en in het bijzonder een ontwerp van beleidsplan of strategisch plan (d.i. ex-antegedeelte van de zelfevaluatie) dat mee beoordeeld zal worden in het kader van de evaluatie van AMS. De resultaten van de evaluatie zullen mee de basis vormen voor de beslissing van de Vlaamse overheid over een nieuw convenant met AMS.

---

<sup>31</sup> Dit betreft interne documenten van het Departement EWI.

<sup>32</sup> De eerste twee uitgangspunten waren voordien ook al geldig, maar worden hier ter herinnering hernomen.

<sup>33</sup> Hierbij wordt trapsgewijs uitgegaan van het Vlaamse W&I-systeem, vervolgens het EWI-beleid, het globale Vlaamse beleid (d.i. huidig beleid, Visie 2050 en Vizier 2030), het Europese (bv. Regional Innovation Scoreboard) en internationale beleid (bv. SDG's).

### 3.2.2. Evaluatiedimensies

De evaluatie wordt opgezet vanuit verschillende dimensies, met name:

- **Ex post** (minstens vanaf de start van het huidige convenant) en **ex ante** (2025-2029).
- **Intern** (vanuit het oogpunt van AMS) en **extern** (vanuit het oogpunt van de doelgroepen en de belanghebbenden).
- **Op zich** en vanuit het **steemperspectief**; dit laatste betekent onder meer rekening houdend met andere actoren die betrokken zijn bij het Vlaamse W&I-beleid en dit op verschillende beleidsniveaus en hun overeenstemmende doelstellingenkaders.
- **Generiek** en **specifiek**; dit betekent dat er zowel aandacht moet zijn voor AMS als instelling voor postinitieel onderwijs/businessschool, als voor de instelling op zich.
- **Lokaal, regionaal tot internationaal**.

### 3.2.3. Beoogde resultaten van de evaluatie

De evaluatie van AMS zal zich zowel op het verleden als op de toekomst richten, waarbij een goed evenwicht tussen beide onderdelen nagestreefd wordt. Hieronder worden de hoofdlijnen voor beide onderdelen van deze evaluatie weergegeven. De concrete invulling van deze hoofdlijnen wordt in hoofdstuk 4 hieronder vertaald in evaluatieluiken die de geplande evaluatie in meer detail toelichten.

Als resultaten van de evaluatie worden minstens verwacht:

1. **Ex-post-analyse en -beoordeling** over de periode vanaf de start van het huidige convenant (2017) en vroeger indien relevant<sup>34</sup> in termen van:
  - a) De wijze waarop de missie, strategische en operationele doelstellingen en aanvullende opdrachten werden vervuld (of nog vervuld zullen worden tegen eind 2024) en dit zowel in functie van het EWI-convenant als in functie van het (Vlaams/ruimer) beleidskader.
  - b) De onderzoeksprestaties en -resultaten van AMS en dit minstens wat de behaalde resultaten op de KPI's betreft.
  - c) De wetenschappelijke, economische, maatschappelijke, beleidsmatige en internationale impact van de (onderzoeks)activiteiten van AMS.
  - d) Het gevoerde beleid en governance binnen de organisatie.
  - e) Een financiële analyse van de aanwending van de subsidies en in het bijzonder van de jaarlijkse financiële opstap en de mate waarin (externe) financiering is aangetrokken.
  - f) De evolutie die AMS heeft doorgemaakt sinds de vorige evaluatie (2016) en in het bijzonder de wijze waarop rekening werd gehouden met de conclusies en aanbevelingen van deze evaluatie.

---

<sup>34</sup> De resultaten voor het jaar 2016 werden niet volledig meegenomen in de evaluatie van 2016 aangezien deze evaluatie werd uitgevoerd in de eerste helft van dat jaar.



- g) De rol, positie en meerwaarde van AMS in het ruime beleidskader en ten aanzien van andere actoren en/of beleidsinstrumenten (met betrekking tot onderzoek en innovatie, maar ook wat betreft de relatie onderwijs-onderzoek en dit waar relevant).
- h) De samenwerking met andere partijen en in het bijzonder met (Vlaamse en internationale) kennisinstellingen, het bedrijfsleven, middenveld, publieke organisaties en de Vlaamse overheid.
- i) De impact/gevolgen van de evoluerende maatschappelijke en beleidsmatige context en in het bijzonder de coronapandemie.
- j) Systeemblik ten aanzien van de verschillende doelstellingenkaders van de Vlaamse overheid: inpassing in en bijdrage tot de beleidskaders op de verschillende beleidsniveaus (d.i. het Vlaamse W&I-systeem, het EWI-beleid en het globale Vlaamse beleid [huidig en in het bijzonder de relatie met het beleidsdomein OV, maar ook de kaders Visie 2050 en Vizier 2030], het EU-beleid, ruimer).

**2. Ex-ante-analyse en -beoordeling** (minimaal over de periode 2025-2029) van:

- a) Het ontwerp van beleidsplan of strategisch plan 2025-2029 in termen van:
  - i. Strategie, doelstellingen, ambities en prestaties
  - ii. Toekomstige werking, aansturing en opvolging
  - iii. Financiële implicaties
  - iv. Wetenschappelijke, economische, maatschappelijke, beleidsmatige en internationale ambities en vooropgestelde paden naar impact
- b) Toekomstplannen van AMS versus Vlaamse beleidsambities/kennisbehoeften voor de toekomst.
- c) Toekomstige rol, positie en meerwaarde van AMS in het ruime beleidskader en t.a.v. andere actoren en/of beleidsinstrumenten (in de eerste plaats met betrekking tot onderzoek en innovatie, maar ook ruimer [over beleidsdomeinen heen en rekening houdend met alle opdrachten/taken van AMS]).
- d) Systeemblik ten aanzien van de verschillende doelstellingenkaders van de Vlaamse overheid: inpassing in en bijdrage tot de beleidskaders op de verschillende beleidsniveaus (d.i. het Vlaamse W&I-systeem, het EWI-beleid en het globale Vlaamse beleid [huidig en in het bijzonder de relatie met het beleidsdomein OV, maar ook de kaders Visie 2050 en Vizier 2030], het EU-beleid, ruimer).

**3. Conclusies en aanbevelingen**

De evaluatie moet leiden tot een eindrapport waarin conclusies en aanbevelingen voor de toekomst zijn opgenomen voor een optimale werking en inschakeling van AMS in het ruime beleidskader. Deze conclusies en aanbevelingen dienen rekening te houden met de sterktes, zwaktes, opportuniteiten, uitdagingen en bedreigingen waarmee AMS vandaag en in de toekomst (mogelijks) geconfronteerd zal worden.

## 4. Evaluatieluiken

---

Rekening houdend met de hogervermelde doelstellingen en beoogde resultaten van de evaluatie (zie hoofdstuk 3 hierboven) dient de evaluatie minstens te bestaan uit onderstaande evaluatieluiken. De gekozen evaluatieonderwerpen (per luik) zijn niet altijd even strikt van elkaar te scheiden. Overlappingsen tussen de luiken zijn dan ook niet uitgesloten. Behalve de ex-post- en ex-antedimensies die expliciet worden weergegeven in de afzonderlijke onderdelen van de evaluatie, lopen de genoemde evaluatiedimensies (zie sectie 3.2.2 hierboven) doorheen alle onderscheiden evaluatieluiken en worden ze enkel geëxpliciteerd waar nuttig en relevant.

### 4.1. EX-POSTEVALUATIE

Het ex-postluik van deze evaluatie heeft strikt genomen betrekking op de looptijd van het huidige convenant tussen de Vlaamse Gemeenschap en AMS (2017-2022/2024). Waar mogelijk/relevant dienen echter ook de resultaten voor het jaar 2016 meegenomen te worden in de analyses, aangezien deze resultaten niet volledig werden meegenomen in de vorige evaluatie die werd uitgevoerd in de eerste helft van dat jaar.

#### 4.1.1. Strategie en de realisatie ervan

In dit luik wordt verwacht dat nagegaan wordt hoe de **(onderzoeks)strategie** van AMS (o.a. strategisch plan) werd gerealiseerd of verwacht mag worden dat deze gerealiseerd zal worden tegen eind 2024 en eventueel waarom (niet), alsook hoe deze geëvolueerd is in de periode 2017-2024. De verwachte analyse en beoordeling dient ook aan te geven hoe deze strategie is/was ingebed/afgestemd op de Vlaamse en ruimere beleidsdoelstellingen. Daarnaast wordt eveneens een analyse verwacht over de (al dan niet geëvolueerde) rol, positie, meerwaarde en naambekendheid van AMS en dit zowel in de lokale, Vlaamse als de ruimere (internationale) context.

De verwachte beoordeling omvat een **inhoudelijke analyse** (o.a. de uitvoering van het strategisch plan 2017-2024, de realisatie van de (strategische en operationele) doelstellingen, de geleverde (onderzoeks)prestaties (o.a. de KPI's en de aanvullende opdrachten zoals wetenschapscommunicatie en Open Data/FRIS), enz.). De bijdragen die AMS heeft geleverd met haar wetenschappelijke onderzoeksopdracht aan topics inzake innovatie of passend in de prioriteitenagenda van de Vlaamse overheid, dienen hier ook aan bod te komen. Als onderdeel van deze inhoudelijke analyse dient ook te worden nagegaan of het (onderzoeks)beleid van AMS al of niet werd bijgesteld in het licht van de evoluerende onderzoeks- en/of beleidscontext in Vlaanderen en ruimer.

#### 4.1.2. Werking, governance en aansturing

In dit luik wordt een analyse en beoordeling verwacht van de werking (o.a. onderzoeksbeleid, personeelsbeleid, communicatiestrategie, financieel beleid, enz.), governance en aansturing van AMS. Aspecten die in dit luik aan bod kunnen komen, hebben vooral betrekking op de organisatie van en de beleidsvoering door AMS en dit zowel vanuit een intern als een extern perspectief.

Wat de analyse van de **planning en verantwoording** door AMS (o.a. de [jaarlijkse] rapportering aan het Departement EWI, enz.) betreft, dient in het bijzonder aandacht besteed te worden aan (de gevolgen van) het addendum aan het convenant (zie sectie 1.3.3 hierboven). Een eerste aandachtspunt hierbij is de verlenging van het convenant met twee jaar tot eind 2024 om de einddatum ervan te laten samenvallen met de OV-beheersovereenkomst 2020-2024. Een tweede

aandachtspunt zijn de (neerwaartse) aanpassingen van bepaalde streefcijfers van deel-KPI's in 2020, 2021 en 2022 als gevolg van de negatieve impact van de COVID-19-crisis op deze streefcijfers en in bijzonder hoe en in welke mate deze (tussentijds bijgestelde) streefwaarden (al dan niet) werden doorvertaald naar de werking en in de governance van AMS. Daarnaast zijn ook de kwaliteitsbewaking voor wat betreft de wetenschappelijke onderzoeksopdracht en de opvolging en het management ervan belangrijke aandachtspunten binnen dit luik.

Verder wordt er ook een **financiële analyse** (o.a. de aanwending en verantwoording van de jaarlijkse subsidie, de eventuele opbouw van reserves, enz.) op een hoog aggregatieniveau verwacht. Zo is het niet de bedoeling om een diepgaande financiële analyse (audit) uit te voeren, maar om in kaart te brengen welke de inkomsten en uitgaven van AMS waren in de periode 2017-2024 en hoe de beschikbare middelen werden aangewend. In het bijzonder dient aandacht besteed te worden aan de middelen die AMS heeft ingezet voor de realisatie van haar wetenschappelijke onderzoeksopdracht en dit in termen van eigen middelen, middelen afkomstig van de Vlaamse overheid (waarbij een onderscheid verwacht wordt tussen EWI-middelen enerzijds en middelen van andere entiteiten binnen de Vlaamse overheid anderzijds) en middelen van andere partijen buiten de Vlaamse overheid (waarbij een onderscheid verwacht wordt tussen lokaal, regionaal en internationaal verkregen middelen).

#### **4.1.3. Resultaten, prestaties en impact**

In dit luik wordt een analyse en beoordeling verwacht van de belangrijkste **resultaten** en de (wetenschappelijke, economische, maatschappelijke, beleidsmatige en internationale) **impact** die AMS in het kader van haar wetenschappelijke onderzoeksopdracht heeft gerealiseerd of nog zal realiseren tegen eind 2024 en dit zowel voor de onderzoekers zelf als binnen de bredere (internationale) onderzoekscontext. Hierbij dient te worden nagegaan hoe en in welke mate de (strategische en operationele) doelstellingen en de (tussentijdse aanpassingen aan de) KPI's<sup>35</sup> tot dusver gerealiseerd en uitgevoerd zijn. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is de impact van de initiële en bijkomende jaarlijkse budgettaire opstappen overeenkomstig het lopende convenant en of er een hefboomeffect merkbaar is van de convenantsmiddelen voor het verkrijgen van andere middelen (bv. ten opzichte van het verwerven van externe/Europese fondsen en/of bedrijfsfinanciering) en/of voor het realiseren van bepaalde doelstellingen.

In dit luik wordt eveneens een **netwerkanalyse** verwacht van AMS met als doel om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de relatie van AMS tot haar doelgroepen, (Vlaamse en internationale) kennisinstellingen, het bedrijfsleven, het middenveld, publieke organisaties en de Vlaamse overheid in het bijzonder. Hierbij dient o.a. te worden nagegaan in welke mate deze groepen bereikt werden, welke opportuniteiten er werden gecreëerd, alsook welke samenwerkingen werden opgezet. Specifiek dient te worden nagegaan welke mogelijkheden de convenantsmiddelen teweeg hebben gebracht wat betreft de interactie en/of afstemming met en het opzetten en (verder) uitbouwen van (bestaande) samenwerkingsverbanden met (Vlaamse en internationale) kennisinstellingen, het bedrijfsleven (bv. via partnerschappen, projecten, enz.), het middenveld, publieke organisaties en andere belanghebbenden in Vlaanderen en daarbuiten.

De invulling van de **aanvullende opdrachten** van AMS die zijn vastgelegd in het lopende convenant (art. 10) zoals de participatie in het Vlaamse wetenschapscommunicatiebeleid, alsook de

---

<sup>35</sup> Deze KPI's zijn op zich echter onvoldoende om een kwalitatief beeld te krijgen van de verwezenlijkingen en de impact van AMS. Hiervoor dienen ook andere gegevens onderzocht te worden

verplichtingen met betrekking tot Open Data en het aanleveren van kwaliteitsvolle onderzoeksinformatie aan FRIS, dienen in dit luik eveneens aan bod te komen.

#### 4.1.4. Terugblik op de conclusies en aanbevelingen van de vorige evaluatie (2016)

In dit luik is het de bedoeling om na te gaan hoe AMS is geëvolueerd sinds de vorige evaluatie van 2016 (zie sectie 1.3.1 hierboven). Dit houdt onder meer in dat wordt onderzocht in welke mate AMS na de evaluatie rekening heeft gehouden met de conclusies en aanbevelingen die toen werden geformuleerd, alsook de mate waarin de Vlaamse overheid dat heeft gedaan.

## 4.2. EX-ANTE-EVALUATIE

Het is de bedoeling dat het toekomstluik van de evaluatie van AMS een even belangrijk deel van de evaluatie vormt als het ex-postluik en dit met het oog op het genereren van een maximaal leereffect voor alle betrokken partijen. AMS dient hierbij zowel specifiek (als initiatief op zich) als meer generiek (als instelling voor postinitieel onderwijs/businessschool) te worden bekeken. Naar analogie met de ex-postevaluatie dient dit luik eveneens gekaderd te worden in de verschillende beleidsniveaus en hun overeenstemmende doelstellingekaders.<sup>36</sup>

Dit luik van de evaluatie dient toekomstgericht te worden ingevuld en moet zich in eerste instantie richten op de toekomstplannen van AMS zoals neergeschreven in het ontwerp van beleidsplan of strategisch plan voor de periode 2025-2029 (zie sectie 2.2 hierboven). Concreet wordt een analyse en beoordeling verwacht van de **vooropgestelde (onderzoeks)strategie** van AMS en de hieraan verbonden (strategische en operationele) doelstellingen, ambities, **resultaten**, **prestaties** en de te realiseren (wetenschappelijke, economische, maatschappelijke, beleidsmatige en internationale) **impact**. Specifiek voor de beoogde impact wordt verwacht dat er strategieën worden ontwikkeld en voorgesteld gericht op het realiseren van deze impact (“paden naar impact”) en dat deze voorgestelde paden worden geanalyseerd en beoordeeld.

Daarnaast dient ook een analyse en beoordeling uitgevoerd te worden van de **toekomstige werking, aansturing en governance** (ten aanzien) van AMS en dit zowel vanuit een intern als een extern perspectief. Wat het interne perspectief betreft, dienen volgende aspecten aan bod te komen: onderzoeksbeleid (o.a. planning, (interne) opvolging en verantwoording, onderzoeksmanagement, kwaliteitsbewaking), personeelsbeleid (o.a. personeelsplanning en -ontwikkeling), communicatiestrategieën (o.a. wetenschapscommunicatie), financieel beleid, (wetenschappelijke en maatschappelijke) dienstverlening, enz.

Wat het externe perspectief betreft, dienen de regelgeving en de externe opvolging ervan vanuit een toekomstperspectief geanalyseerd en beoordeeld te worden. Concreet worden voor dit luik mogelijke toekomstscenario's verwacht voor een efficiënte en effectieve aansturing en opvolging ten aanzien van AMS (bv. onder de vorm van [kwantitatieve en kwalitatieve] KPI's of andere mogelijke onderdelen van de [jaarlijkse] rapportering en opvolging door het Departement EWI) en dit met het oog op eenvoud, duidelijkheid en transparantie. De toekomstmogelijkheden wat betreft bestaande of nog op te zetten (lokale tot internationale) samenwerkingsverbanden, alsook de afstemming en synergieën met de doelgroepen, (Vlaamse en internationale) kennisinstellingen, het bedrijfsleven, het middenveld, publieke organisaties en de Vlaamse overheid in het bijzonder dienen in dit luik aan bod te komen.

---

<sup>36</sup> Zie voetnoot 33.

Vervolgens wordt in dit luik ook een analyse en beoordeling verwacht van de relatie van AMS tot andere (Vlaamse) actoren en beleidsinstrumenten, onder meer met het oog op efficiëntie en effectiviteit. In dit kader dient ook de toekomstige inpassing in en bijdragen aan de opeenvolgende beleidskaders en hun doelstellingen (o.a. Vlaamse W&I-systeem, EWI-beleid, globale Vlaamse beleid (d.i. huidig beleid en in het bijzonder de relatie met het beleidsdomein OV, Visie 2050 en Vizier 2030), het Europese (bv. Regional Innovation Scoreboard) en internationale beleid (bv. SDG's) te worden geanalyseerd en beoordeeld.

#### **4.3. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN**

Het geheel van de evaluatie moet leiden tot een eindrapport dat minstens een beknopte beschrijving van de beleidscontext omvat, een toelichting geeft over de evaluatiecontext en evaluatie-aanpak, een overzicht omvat van de ingezette methodes en middelen, van de uitgevoerde analyses en de eraan verbonden beoordelingen en dat tot slot een aantal conclusies en aanbevelingen formuleert. Het eindrapport dient te beantwoorden aan de doelstellingen van de evaluatie en moet de beoogde resultaten opleveren en dient tegemoet te komen aan alle evaluatieluiken.

## 5. Onderdelen en aanpak van de evaluatie

---

### 5.1. METHODOLOGIEËN

De methodologieën die bij de uitvoering van de evaluatie minstens aan bod moeten komen, zijn:

1. Deskstudie
2. Interviews
  1. Een bibliometrische analyse (door ECOOM)
  2. Internationale benchmark met andere vergelijkbare instellingen
  3. Netwerkanalyse
  4. Een beoordeling (zowel ex post als ex ante) door een internationaal panel van experts
  5. SWOT-analyse
  6. Toekomstgerichte methodologieën ter ondersteuning van het ex-antelook van de evaluatie
  7. Systeembenadering van de omgeving en t.o.v. de beleidskaders waarin AMS zich bevindt

De werkzaamheden in het kader van deze evaluatie moeten leiden tot een globale eindrapportering waarvan de inhoud in grote lijnen wordt omschreven in sectie 4.3 hierboven.

### 5.2. EVALUATIEPROCES/-PROCEDURE

#### 5.2.1. Bronnen

De evaluatie kan steunen op verschillende bronnen, waaronder het convenant 2017-2022 en het addendum (2023-2024), de regelgeving, beleidsnota's, beleidsbrieven en beleids- en begrotingstoelichtingen, de zelfevaluatie (ex post en ex ante) opgesteld door (vertegenwoordigers van) AMS, het evaluatierapport van AMS van 2016, enz.

Verder zullen de bevoegde Vlaamse beleidsactoren (in eerste instantie (de dossierbehandelaar bij) het Departement EWI en (eventueel) het kabinet van de bevoegde minister) in het kader van deze evaluatie een toekomstvisie opstellen met betrekking tot de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van AMS. Deze toekomstvisie zal bij de uitvoering van de evaluatie ook als bron ter beschikking worden gesteld aan de externe consultant die als evaluator zal worden ingezet (zie sectie 5.2.2.1 hieronder) en dient gericht ingezet te worden met het oog op een weloverwogen advies over de toekomst.

Conform de evaluatiebepalingen in het convenant 2017-2022/2024 werd aan (vertegenwoordigers van) AMS gevraagd om een zelfevaluatie op te stellen, bestaande uit een ex-post- en een ex-antegedeelte en uitgewerkt op een hoog aggregatieniveau (zie sectie 2.2 hierboven). Om het opstellen van de verwachte zelfevaluatie te vergemakkelijken, heeft de evaluatiecel van het Departement EWI een leidraad/richtlijnen opgesteld die is opgenomen als Bijlage A bij dit plan van aanpak. Verwacht wordt dat voor de zelfevaluatie een coherente terugblik wordt opgesteld, dat hieruit een eigen SWOT wordt afgeleid en dat dit alles aangewend wordt om een vooruitblik uit te werken en de leidraad/richtlijnen hierbij als hulpmiddel te gebruiken.

#### 5.2.2. Evaluatoren

Voor de uitvoering van deze evaluatie zal een beroep gedaan worden op twee types van evaluatoren, nl. een externe consultant en een panel van internationale experts. Beide types van evaluatoren voeren onafhankelijk elk hun deel van de evaluatie uit, maar beide processen

interageren ook aangezien de consultant onder meer wordt ingezet ter ondersteuning van de experts.

#### **5.2.2.1. Externe consultant**

Voor de uitvoering van deze evaluatie zal een externe consultant worden ingezet die aangesteld zal worden via de aanbesteding van een overheidsopdracht. Van de consultant wordt verwacht dat hij bij de uitvoering van zijn opdracht de onderscheiden evaluatieluiken vertaalt in een set van samenhangende en relevante evaluatievragen en in zijn werkplan voor de uitvoering ervan methodologieën aanwendt die tegemoetkomen aan de doelstellingen van de evaluatie en leiden tot de beoogde resultaten. Verder zal de consultant bij de uitvoering van de evaluatie-opdracht een beroep moeten doen op verschillende vormen van expertise en diverse stakeholders moeten raadplegen om de opdracht tot een goed einde te kunnen brengen.

De consultant zal de opdracht uitvoeren in samenwerking met het samen te stellen panel van (internationale) experts (zie sectie 5.2.2.2 hieronder) en gebruik maken van de bevindingen van dit panel bij het opstellen van de eindrapportering. Het rapport dat het expertpanel zal opstellen, dient met andere woorden aangewend te worden in de finale rapportering van de consultant over de evaluatie van AMS en moet ook integraal als bijlage bij deze eindrapportering gevoegd worden.

De consultant moet alle onderdelen van de evaluatie op zich nemen (zie sectie 5.1 hierboven) en minstens de bronnen aanwenden die ter beschikking staan van deze evaluatie (zie sectie 5.2.1 hierboven). Verder moet de consultant ook instaan voor de ondersteuning en begeleiding van het panel van (internationale) experts en op basis van zijn eigen analyses en bevindingen een programma en evaluatie-opdracht (incl. evaluatie-onderwerpen en/of -vragen) voor het panel uitwerken.

#### **5.2.2.2. Panel van (internationale) experts**

Voor de evaluatie van AMS wordt voorzien in een beoordeling door een panel van (internationale) experts, waarbij het in eerste instantie de bedoeling is dat de experts worden ingezet om na te gaan of de (onderzoeks)strategie en de (strategische en operationele) doelstellingen zijn bereikt. Verder is het ook de bedoeling om de (internationale) experts in te zetten om bij te dragen tot het adviseren over de toekomst en dit voor zowel AMS als voor het beleid. De (internationale) experts die ingezet zullen worden voor de evaluatie van AMS dienen dus zicht te hebben op de toekomst van het onderzoeksdomein van AMS. Ervaring hebben met onderzoeksbeleid op het niveau van een regio of land of ruimer vormt een bijkomend pluspunt.

Praktisch gezien zal het expertenpanel een tweetal dagen worden ingezet en worden er panelsessies georganiseerd waarin in ieder geval vertegenwoordigers van AMS gehoord en bevroegd zullen worden, maar waarin dat minstens ook met de beleidsmakers van het Departement EWI en het kabinet gebeurt en met andere stakeholders.

De experts zullen bij hun werkzaamheden worden ondersteund en begeleid door de externe consultant die op basis van zijn voorafgaande analyses en bevindingen een tussentijds rapport, de evaluatie-opdracht en een concrete set van evaluatie-/onderzoeksvragen voor het panel zal uitwerken. De experts zullen zich bij de uitvoering van hun opdracht onder meer baseren op de voorbereidende werkzaamheden van de externe consultant, maar zullen ook andere bronnen

kunnen raadplegen.<sup>37</sup> Het expertenpanel stelt een eigen rapport op dat zowel geïntegreerd zal worden in het rapport van de consultant als er als bijlage aan wordt gehecht.

De samenstelling van het panel van (internationale) experts<sup>38</sup> zal gebeuren op basis van suggesties van zowel het Departement EWI (d.i. afdeling Strategie & Coördinatie en afdeling Ondernemen & Innoveren), van (vertegenwoordigers van) AMS en van de externe consultant die voor de uitvoering van de evaluatie zal worden ingezet. De samenstelling van het expertenpanel moet gevalideerd worden door de stuurgroep die de evaluatie van AMS begeleidt (zie sectie 5.2.4 hieronder) en de evaluatiecel van het Departement EWI staat in voor het aanstellen van het panel.

### **5.2.3. Afstemming tussen de OV- en EWI-evaluaties**

De evaluaties van de OV-beheersovereenkomst en van het EWI-convenant dienen allebei uitgevoerd te worden tegen 30 juni 2024 (zie sectie 2.1 hierboven). Om de synergieën tussen beide evaluaties maximaal te benutten, hebben de verantwoordelijken voor de evaluaties van beide beleidsdomeinen afgesproken om beide evaluaties zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen en parallel te laten verlopen. Ten eerste is het de bedoeling dat beide plaatsbezoeken op hetzelfde ogenblik plaatsvinden. Ten tweede wordt de verantwoordelijke voor de evaluatie van de OV-beheersovereenkomst als waarnemer uitgenodigd tijdens de vergaderingen van de evaluatiestuurgroep (zie sectie 5.2.4 hieronder).

### **5.2.4. Begeleiding van de evaluatie/evaluatieproces**

Voor de dagelijkse opvolging van de evaluatiewerkzaamheden van deze evaluatie-opdracht is een operationele werkgroep ingesteld. Deze bestaat uit de dossierbehandelaar voor de evaluatie en zijn/haar back-up die behoren tot de evaluatiecel van de afdeling Strategie & Coördinatie en de dossierbehandelaar bij de afdeling Ondernemen & Innoveren van het Departement EWI. Het (enige) aanspreekpunt (SPOC) voor alle betrokkenen bij de evaluatie is de eerder vermelde dossierbehandelaar voor de evaluatie.

De evaluatiestuurgroep is het orgaan dat bevoegd is voor het toezicht op en de begeleiding van het evaluatieproces. De werking ervan is neergelegd in een huishoudelijk reglement. De stuurgroep waakt over het correcte verloop van het evaluatieproces en kan dit zo nodig bijsturen. De rapportering vindt plaats aan de leden van de evaluatiestuurgroep die de kwaliteit van het geleverde werk bewaakt. Verder ziet de evaluatiestuurgroep erop toe dat de evaluatie-opdracht van de externe consultant wordt uitgevoerd in overeenstemming met de bepalingen van het opdrachtbestek en dat de werkzaamheden van de externe consultant resulteren in een eindrapportering met concrete aanbevelingen die inpasbaar zijn in de regelgeving. De evaluatiestuurgroep is ook het orgaan dat de interviewlijsten, de samenstelling van het expertenpanel, de tussentijdse resultaten, het (ontwerp)rapport en andere stukken, voorstellen en/of deliverables valideert. De evaluatiestuurgroep die deze evaluatie begeleidt, is samengesteld uit vertegenwoordigers van het departement (afdeling Strategie & Coördinatie, afdeling Ondernemen & Innoveren en afdeling Onderzoek<sup>39</sup>) en de verantwoordelijke voor de evaluatie van

---

<sup>37</sup> O.a. de zelfevaluatie (ex post en ex ante) opgesteld door (vertegenwoordigers van) AMS, enz.

<sup>38</sup> Er wordt uitgegaan van (minstens) vier experts waarbij onder meer rekening wordt gehouden met de genderbalans, maar ook met de aanwezige expertise en met de geografische spreiding.

<sup>39</sup> De opvolging van AMS werd binnen het Departement EWI in 2022 overgedragen van de afdeling Onderzoek naar de afdeling Ondernemen & Innoveren. Om een zo compleet mogelijk beeld van de (ex-post)werking van AMS in rekening te kunnen brengen, zullen vertegenwoordigers van beide afdelingen deel uitmaken van de evaluatiestuurgroep.



de OV-beheersovereenkomst alsook een vertegenwoordiger van de minister in de hoedanigheid van waarnemers. De externe consultant wordt uitgenodigd deel te nemen aan de stuurgroep, maar maakt er geen deel van uit.

### **5.2.5. Nazorg**

In het kader van de kwaliteitsbewaking en dit wat betreft de dienstverlening van de evaluatiecel van het Departement EWI aan zowel de beleidsvoorbereidende entiteiten als aan het evaluatievoorwerp, vindt (enige tijd) na afloop van een evaluatie een kwaliteitscontrole van het proces plaats. Dit gebeurt onder de vorm van een nazorggesprek met de betrokken partijen, waaronder het evaluatievoorwerp. Dit gesprek betreft het procesmatige aspect van de evaluatie en staat aldus los van de inhoudelijke uitkomst van de evaluatie. Het staat de geëvalueerde(n) vrij om tijdens het nazorggesprek ook hun mening te geven omtrent de inhoudelijke aspecten van de evaluatie in kwestie, maar het nazorggesprek is hiervoor niet het kader.

### **5.2.6. Planning**

De evaluatie dient uiterlijk tegen **30 juni 2024** te zijn voltooid. De voorgestelde timing garandeert enerzijds dat er voldoende informatie en resultaten beschikbaar zijn om de evaluatie ten gronde uit te voeren en anderzijds dat de resultaten ervan meegenomen kunnen worden bij de onderhandelingen over een nieuw convenant met AMS.

De indicatieve planning voor de uitvoering van deze evaluatie is als volgt:

1. Toelichten hoofdlijnen plan van aanpak (PVA) en leidraad/richtlijnen voor het opstellen van de zelfevaluatie aan de vertegenwoordigers van AMS: 3 juli 2023
2. Toelichten ontwerp van PVA aan de vertegenwoordigers van AMS: 2 oktober 2023
3. Aanvullen ontwerp van PVA op basis van de toelichting ervan aan de vertegenwoordigers van AMS en interne validatie: midden oktober 2023
4. Overmaken intern gevalideerd PVA aan (het kabinet van) de minister: tweede helft oktober 2023
5. Opstarten aanbesteding evaluatie-opdracht met het oog op het aanstellen van een externe consultant: eind oktober/begin november 2023
6. Overmaken van de zelfevaluatie door de vertegenwoordigers van AMS: eind december 2023
7. Start opdracht consultant: eind december 2023
8. Opleveren tussentijds rapport door de consultant: eind maart/begin april 2024
9. Bezoek EWI-expertenpanel/OV-beoordelingscommissie: 13-15 mei 2024 (Antwerpen)
  - 13-14 mei 2024: plaatsbezoek expertenpanel (EWI-convenant)
  - 14-15 mei 2024: plaatsbezoek beoordelingscommissie (OV-beheersovereenkomst)
10. Opleveren ontwerp van eindrapport: eind mei 2024
11. Validatie ontwerp van eindrapport door de stuurgroep en nazicht door de vertegenwoordigers van AMS (1 week) met het oog op de verbetering van materiële fouten: eerste helft juni 2024.
12. Afronden eindrapportering: 30 juni 2024

### 13. Nazorggesprekken: oktober 2024

## **6. Informeren van en communiceren met het evaluatievoorwerp**

---

Op 3 juli 2023 vond een eerste overleg plaats met vertegenwoordigers van AMS. Tijdens dit overleg werden zowel de evaluatiepraktijk van het departement als de hoofdlijnen voor de geplande evaluatie van 2024 toegelicht. De leidraad/richtlijnen voor het opstellen van de zelfevaluatie werd eveneens tijdens dit overleg moment besproken.

Op 2 oktober 2023 vond een tweede overleg plaats met vertegenwoordigers van AMS waarbij het ontwerp van plan van aanpak werd toegelicht. Hierbij werd aan AMS om feedback gevraagd over het ontwerp van plan van aanpak. Onderhavig plan van aanpak werd na deze toelichting aangepast op basis van de gemaakte afspraken. Tijdens dit overleg werd eveneens afgesproken dat de zelfevaluatie (ex post en ex ante) opgeleverd zal worden tegen eind december 2023 en dat de plaatsbezoeken van het EWI-expertenpanel en de OV-beoordelingscommissie zullen plaatsvinden in Antwerpen van 13 tot en met 15 mei 2024.

## 7. Uitvoering en procedureel verloop van de evaluatie

---

Voor de uitvoering van de evaluatie zal o.m. een beroep worden gedaan op een externe consultant (zie sectie 5.2.2 hierboven). De consultant zal worden aangesteld via een aanbestedingsprocedure. Het is de bedoeling deze procedure ten laatste in november van 2023 op te starten. De evaluatiecel van de afdeling Strategie & Coördinatie staat in voor het geheel van (de afhandeling van) de aanbestedingsprocedure van de opdracht van de consultant. Dit omvat zowel het voortraject, de eigenlijke aanbestedingsprocedure als de opvolging van de uitvoering van de opdracht.

### 7.1. 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:

- Informatie over [AMS](#)
- EWI-convenant AMS 2017-2022 en addendum (2023-2024)
- OV-beheersovereenkomst 2020-2024
- [Evaluatierapport](#) van AMS van 2016
- Regelgeving ([W&I-decreet](#), [Codex Hoger Onderwijs](#))
- Regeerakkoorden, beleidsbrieven en beleidsnota's, beleids- en begrotingstoelichtingen<sup>40</sup>
- Visie 2050 en Vizier 2030
- Diverse adviezen (SERV, VARIO, enz.) (zie websites adviesorganen)
- Andere relevante evaluatierapporten (Vlaamse Brede Heroverweging, enz.)

Bij de plaatsing van de opdracht (of later):

- Relevante beslissingen van en nota's/mededelingen aan de Vlaamse Regering
- Onderzoeksbeleidsplan 2017-2022 van AMS
- Jaarlijkse rapporteringen van AMS
- Zelfevaluatie (ex post en ex ante) opgesteld door de vertegenwoordigers van AMS (incl. het ontwerp van toekomstplan voor de periode 2025-2029)
- Toekomstvisie opgesteld door de beleidsmakers (van het beleidsdomein EWI)
- Enz.

---

<sup>40</sup> Via <https://www.ewi-vlaanderen.be/publicaties> of op de website van het Vlaams Parlement [www.vlaamsparlement.be](http://www.vlaamsparlement.be).

## 8. Gebruik en verspreiding van de evaluatieresultaten

---

Conform de communicatiestrategie die het Departement EWI hanteert voor beleidsevaluaties<sup>41</sup>, wordt het eindrapport van de evaluatie pas een maand na de formele oplevering ervan publiek.<sup>42</sup> In de periode daarvoor is het eindrapport nog vertrouwelijk en wordt dit enkel ter beschikking gesteld aan de direct betrokken partijen, nl. de bevoegde minister(s), de leden van de stuurgroep die de evaluatie heeft begeleid en (vertegenwoordigers van) het evaluatievoorwerp.

Voor het eindrapport finaal gevalideerd wordt (door de stuurgroep), krijgen de vertegenwoordigers van het evaluatievoorwerp de mogelijkheid om het ontwerp van eindrapport na te lezen met het oog op de verbetering van materiële fouten. Vastgestelde materiële fouten moeten altijd verbeterd worden en conclusies of aanbevelingen die erop gebaseerd waren, moeten overeenkomstig aangepast worden. Voor het nazicht met het oog op de verbetering van materiële fouten krijgen de vertegenwoordigers van het evaluatievoorwerp één week tijd en de verwachte periode waarin dit nazicht moet uitgevoerd worden, wordt ruim op voorhand meegedeeld, zodat deze werkzaamheden opgenomen kunnen worden in de eigen planning. Bij het finaliseren van het eindrapport dient rekening gehouden te worden met de door (de vertegenwoordigers van) het evaluatievoorwerp overgemaakte overzicht van materiële fouten. Eventuele conclusies en aanbevelingen die erop waren gebaseerd, moeten aangepast worden. Pas nadat deze aanpassingen zijn doorgevoerd en de stuurgroep deze herwerkte versie heeft gevalideerd, kan de fase van de formele oplevering van het eindrapport aangevat worden.

In principe kunnen de vertegenwoordigers van het evaluatievoorwerp na de afronding van de evaluatieprocedure een beroep doen op de externe consultant om de resultaten van de evaluatie toe te lichten, conform de hierboven omschreven communicatiestrategie. In het opdrachtbestek voor de aanbesteding van deze evaluatie-opdracht wordt hiervoor een specifieke optie voorzien.

Gedurende de periode van een maand na de formele oplevering<sup>43</sup> van het eindrapport krijgen de vertegenwoordigers van het evaluatievoorwerp de kans om formeel te reageren op de evaluatieresultaten en deze formele reactie over te maken aan de bevoegde instanties (i.e. de bevoegde minister(s) en het Departement EWI).

---

<sup>41</sup> Zie [EWI-website](#).

<sup>42</sup> Het is uiteraard de publieke eindrapportering die wordt bekendgemaakt op de website van het Departement EWI. In de publieke eindrapportering zijn vertrouwelijke bedrijfs-, persoonsgegevens en andere vertrouwelijke gegevens verwijderd of onleesbaar gemaakt. De (voor zover van toepassing) niet-publieke versie van de eindrapportering blijft ten allen tijde vertrouwelijk.

<sup>43</sup> Indien de formele oplevering in juli of augustus plaatsvindt, dan start deze periode van een maand op 1 september (van hetzelfde kalenderjaar).

# Bijlage A. Richtlijn voor het opstellen van de zelfevaluatie betreffende de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van AMS

---

## A.1. INLEIDING

De evaluatiepraktijk die het Departement EWI hanteert, voorziet standaard in het opstellen van een zelfevaluatie door “het voorwerp van de evaluatie”. Deze zelfevaluatie van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht bestaat zowel uit een terugblik (ex-postluik van de zelfevaluatie) als een vooruitblik (ex-anteluik van de zelfevaluatie). Deze evaluatiepraktijk is ook doorvertaald in de evaluatiebepalingen opgenomen in artikel 16 van het EWI-convenant (zie sectie 2.2 hierboven).

De evaluatiecel van het departement heeft een richtlijn/leidraad opgesteld, die bestaat uit een lijst van thema's die ingevuld kunnen worden/aan bod kunnen komen. Aangezien AMS jaarlijks al omstandig rapporteert aan het departement, dient de zelfevaluatie op een (voldoende) hoog aggregatieniveau te worden uitgewerkt. Bij het opstellen van de gevraagde zelfevaluatie, kan – waar mogelijk en relevant – altijd verwezen worden naar al bestaande documenten of beschikbare gegevens (bv. jaarverslagen, AMS-website, andere (publieke) rapportering, enz.). Het is niet de bedoeling dergelijke informatie te reproduceren. **De zelfevaluatie dient in het Engels te worden opgesteld.**

De bedoeling is om (de vertegenwoordigers van) AMS toe te laten een ex-postreflectie van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht op te stellen t.a.v. de afgelopen periode (2016<sup>44</sup>/2017 tot en met 2024<sup>45</sup>) en op basis hiervan ook een aantal krachtlijnen uit te zetten voor de toekomst (vooruitblik; vanaf 2025 tot 2029). In dit werkdocument krijgt AMS met andere woorden de gelegenheid om zowel de eigen werking als het algemeen onderzoeks- en beleidskader waarin men opereert kritisch te bekijken (en dit zowel vanuit een ex-post- als een ex-anteperspectief) en suggesties ter zake te doen. De opgestelde zelfevaluatie blijft vertrouwelijk.

## A.2. CONTEXT VOOR HET OPSTELLEN VAN DE ZELFEVALUATIE

De in 2024 geplande evaluatie van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van AMS heeft in hoofdzaak betrekking op de strategie (en de realisatie ervan), de strategische en operationele doelstellingen, de kritieke prestatie-indicatoren (KPI's), de aanvullende opdrachten (o.a. wetenschapscommunicatiebeleid, Open Data/FRIS, enz.), de werking, aansturing en governance, de resultaten, prestaties en impact, enz. van AMS.

De evaluatie wordt opgezet vanuit twee primaire dimensies, namelijk ex post en ex ante, maar benadert de instelling ook vanuit een aantal andere perspectieven/invallshoeken, met name AMS op zich (d.i. intern perspectief) en in relatie tot de doelgroepen, het bedrijfsleven, de Vlaamse overheid en eventuele andere belanghebbenden (d.i. extern perspectief), als instelling op zich en als business school/instelling voor postinitieel onderwijs, vanuit een regionaal tot internationaal

---

<sup>44</sup> Aangezien de vorige evaluatie in de eerste helft van 2016 werd georganiseerd, werden de resultaten voor dat jaar slechts gedeeltelijk meegenomen in de evaluatie van 2016.

<sup>45</sup> Waar nuttig en relevant.

perspectief en vanuit een systeemperspectief (d.i. systeemevaluatie, met name ook rekening houdend met de verschillende beleidsniveaus<sup>46</sup> en hun overeenstemmende doelstellingenkaders).

De evaluatie omvat zowel een beoordeling van AMS zelf als van de resultaten, prestaties en impact ervan. Bij de ex-postbeoordeling van AMS (als business school/instelling voor postinitieel onderwijs) ligt de nadruk op de strategie (o.a. uitvoering strategisch plan) en de realisatie ervan, de werking, aansturing en governance en organisatorische aspecten. Bij de beoordeling van de resultaten, prestaties en impact, ligt de nadruk eerder op de strategische en operationele doelstellingen, de KPI's, de aanvullende opdrachten, de (wetenschappelijke, economische, maatschappelijke en/of beleidsmatige) impact, de interactie, samenwerking en synergiën met de doelgroepen, het bedrijfsleven, de Vlaamse overheid en andere belanghebbenden, enz. Aansluitend hierop wordt er verwacht dat de ex-postzelfevaluatie die AMS opstelt, rekening houdt met de (evoluerende) onderzoeks- en beleidscontext en bv. ook aangeeft of en hoe AMS en haar activiteiten hebben bijgedragen en nog verder zullen bijdragen (tot eind 2024) tot de doelstellingenkaders op de verschillende beleidsniveaus (cf. systeemblik).

De evaluatie is sterk gericht op de toekomst en omvat onder meer een analyse en beoordeling van het ontwerp van beleidsplan of strategisch plan van AMS in relatie tot de toekomstplannen van de beleidsmakers en dit op verschillende beleidsniveaus (cf. systeemblik). Er wordt ook in het extelnuik van de zelfevaluatie verwacht dat AMS rekening houdt met de doelstellingenkaders op de verschillende beleidsniveaus en aantoot hoe het vooropgestelde ontwerp van beleidsplan of strategisch plan hierop zal inspelen en ertoe zal bijdragen.

### **A.3. RICHTLIJN/LEIDRAAD VOOR HET OPSTELLEN VAN DE ZELFEVALUATIE**

Om de verwachte zelfevaluatie op te stellen, kunnen (de vertegenwoordigers van) AMS uitgaan van onderstaande richtlijn/leidraad die is onderverdeeld in een aantal thema's. Het is de bedoeling om op basis van deze beschreven thema's voldoende elementen aan te reiken om elk thema te onderbouwen en in te vullen in de op te stellen zelfevaluatie.

**De gekozen thema's zijn niet altijd even strikt van elkaar te scheiden; overlappingsen tussen de thema's zijn dan ook niet uitgesloten.**

#### **A.3.1. Inhoud van de ex-postzelfevaluatie (periode 2016/2017-2024)**

Voor het ex-postluik van de zelfevaluatie van AMS wordt verwacht dat de vertegenwoordigers ervan minstens een reflectie maken over de periode sinds de start van het huidige convenant (2017). Aangezien het laatste jaar niet (volledig) werd meegenomen in de vorige evaluatie van 2016 is het echter ook relevant om terug te blikken naar dat jaar.

Deze terugblik dient op een hoog aggregatieniveau te gebeuren en dient ook in acht te nemen welke resultaten en impact er voor de wetenschappelijke onderzoeksopdracht van AMS initieel werden vooropgesteld, hoe deze tussentijds werden bijgesteld (o.a. in het kader van de verlenging van het convenant met twee jaar tot eind 2024 en als gevolg van de negatieve impact van de COVID-19-crisis) én of en hoe deze werden gerealiseerd of nog gerealiseerd zullen worden en binnen welke termijn dat zal gebeuren. Bij het opstellen van de terugblik kan bv. ook stilgestaan worden bij de SWOT-analyse, conclusies en aanbevelingen die als onderdeel van de evaluatie van 2016

---

<sup>46</sup> Hierbij wordt trapsgewijs uitgegaan van het Vlaamse W&I-systeem, vervolgens het EWI-beleid, het globale Vlaamse beleid (d.i. huidig beleid, Visie 2050 en Vizier 2030), het Europese (bv. Regional Innovation Scoreboard) en internationale beleid (bv. SDG's).

werden opgesteld. Verder is het ook van belang dat bij de uitwerking van dit luik van de zelfevaluatie rekening wordt gehouden met de evoluerende onderzoeks- en beleidscontext en -doelstellingen.

#### ***A.3.1.1. Strategie en de realisatie ervan***

In dit luik wordt een korte toelichting verwacht bij de (onderzoeks)strategie van AMS (o.a. strategisch plan) en in het bijzonder hoe de strategie ten uitvoer werd gebracht, alsook hoe deze is geëvolueerd in de beschouwde periode. Ook dient te worden aangegeven hoe deze strategie is/was ingebed/afgestemd op de Vlaamse en ruimere beleidsdoelstellingen. Daarnaast wordt eveneens een uiteenzetting verwacht over de (al dan niet geëvolueerde) rol, positie en meerwaarde van AMS en dit zowel in de regionale, Vlaamse als de ruimere (internationale) context.

Verder dient in dit luik ook een reflectie te worden voorzien over de manier waarop het eigen beleid al of niet werd bijgesteld in het licht van de evoluerende onderzoeks- en/of beleidscontext in Vlaanderen en ruimer. In dit verband dient bijzondere aandacht te gaan naar de mate waarin en de wijze waarop de (strategische en operationele) doelstellingen, de KPI's en de aanvullende opdrachten (o.a. wetenschapscommunicatiebeleid en Open Data/FRIS) werden gerealiseerd of verwacht mag worden dat deze gerealiseerd zullen worden tegen eind 2024 en eventueel waarom (niet).

Specifieke aandacht dient in dit luik te worden besteed aan het eerste addendum aan het convenant. Ten eerste wordt een reflectie verwacht op de verlenging van het convenant met twee jaar tot eind 2024 om de einddatum ervan te laten samen sporen met de beheersovereenkomst die het Departement Onderwijs en Vorming in 2020 afsloot met AMS. Ten tweede dienen ook de (neerwaartse) aanpassingen van bepaalde streefcijfers van deel-KPI's in 2020, 2021 en 2022 als gevolg van de negatieve impact van de COVID-19-crisis op deze streefcijfers te worden toegelicht. Tot slot dient ook bijzondere aandacht te gaan naar de bijdragen die AMS heeft geleverd met haar wetenschappelijke onderzoeksopdracht aan topics inzake innovatie of passend in de prioriteitenagenda van de Vlaamse overheid.

#### ***A.3.1.2. Werking, governance en aansturing***

Dit luik van de ex-postzelfevaluatie heeft in eerste instantie betrekking op de werking, governance en aansturing van AMS. Het is de bedoeling dat een eigen inschatting wordt gegeven van de werking en het functioneren over de voorbije periode. Aspecten die in dit luik aan bod kunnen komen, hebben vooral betrekking op de organisatie van en de beleidsvoering door AMS, en dit zowel vanuit een intern als een extern perspectief.

Het interne perspectief heeft in hoofdzaak betrekking op de interne werking (o.a. onderzoeksbeleid, personeelsbeleid, communicatiestrategie, financieel beleid, enz.), governance en aansturing. Een aandachtspunt hierbij is hoe en in welke mate de KPI's en de (tussentijds bijgestelde) streefwaarden (al dan niet) werden doorvertaald naar de werking en in de governance. Daarnaast zijn ook de kwaliteitsbewaking voor wat betreft de wetenschappelijke onderzoeksopdracht en de opvolging en het management ervan belangrijke aandachtspunten binnen dit luik van de ex-postzelfevaluatie.

Specifiek wat het financiële beleid betreft, dient aandacht besteed te worden aan de middelen die AMS heeft ingezet voor de realisatie van haar wetenschappelijke onderzoeksopdracht en dit in termen van eigen middelen, middelen afkomstig van de Vlaamse overheid (waarbij een onderscheid verwacht wordt tussen EWI-middelen enerzijds en middelen van andere entiteiten



binnen de Vlaamse overheid anderzijds) en middelen van andere partijen buiten de Vlaamse overheid. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is de aanwending van de jaarlijkse budgettaire opstap van 12.000 euro overeenkomstig het huidige convenant.

Het externe perspectief kan zowel van toepassing zijn op de relatie tussen AMS en de doelgroepen, het bedrijfsleven, als op de Vlaamse overheid in het algemeen. Aspecten als rollen en verantwoordelijkheden, transparantie, efficiëntie en effectiviteit, verantwoording, enz. kunnen in dit luik van de ex-postzelfevaluatie aan bod komen. Specifiek voor de uitvoering van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht door AMS en de financiële ondersteuning van de Vlaamse overheid daarvoor, is de werking en governance geregeld in het convenant. Deze relatie vertaalt zich in een aantal te realiseren strategische (SD's) en operationele (OD's) doelstellingen en in een set van KPI's die samen met de jaarverslaggeving gebruikt worden voor de jaarlijkse opvolging door het Departement EWI. Verder zijn in het convenant ook een aantal aanvullende opdrachten vastgelegd die onder meer de participatie van AMS in het Vlaamse wetenschapscommunicatiebeleid, alsook de verplichtingen met betrekking tot Open Data en het aanleveren van kwaliteitsvolle onderzoeksinformatie aan het FRIS-portaal omvatten. Vanuit dit oogpunt wordt verwacht dat de regelgeving wordt bekeken en dat er gereflecteerd wordt over de opvolging door het Departement EWI over de afgelopen periode.

#### ***A.3.1.3. Resultaten, prestaties en impact***

In dit luik van de ex-postzelfevaluatie is het de bedoeling om dieper in te gaan op de belangrijkste resultaten en de (wetenschappelijke, economisch, maatschappelijke en/of beleidsmatige) impact die AMS in het kader van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht in de voorbije periode heeft gerealiseerd of nog zal realiseren tegen eind 2024. Hierbij is het niet de bedoeling om opnieuw in te gaan op de meer kwantitatieve resultaten (zoals bv. de resultaten behaald op de KPI's), maar eerder op de kwalitatieve realisaties en impact. Specifiek wordt een overzicht van en een toelichting over de resultaten (bv. op het vlak van wetenschappelijk onderzoek, economische, maatschappelijke en/of beleidsmatige impact en/of meerwaarde) verwacht die de convenantsmiddelen hebben opgeleverd en dit zowel voor de onderzoekers zelf als binnen de bredere (internationale) onderzoekscontext.

Verder is het ook de bedoeling dat aangegeven wordt wat de impact was/is van de jaarlijkse budgettaire opstap van 12.000 euro en of er een hefboomeffect merkbaar is van de convenantsmiddelen voor het verkrijgen van andere middelen (bv. ten opzichte van het verwerven van externe/Europese fondsen en/of bedrijfsfinanciering) en/of voor het realiseren van bepaalde doelstellingen. Er wordt eveneens een toelichting verwacht over de mogelijkheden die de convenantsmiddelen hebben teweeggebracht wat betreft de interactie en/of afstemming met en het opzetten en (verder) uitbouwen van (bestaande) samenwerkingsverbanden met universiteiten en hogescholen, het bedrijfsleven (bv. via partnerschappen, projecten, enz.) en andere belanghebbenden in Vlaanderen en daarbuiten.

Dit luik van de ex-postzelfevaluatie wordt bij voorkeur ook uitgewerkt vanuit zowel een intern als een extern perspectief en vanuit een systeemperspectief. Ook de bijdragen van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht tot de doelstellingenkaders op de verschillende beleidsniveaus kan in dit luik aan bod komen.

#### *A.3.1.4. Terugblik op de conclusies en aanbevelingen van de vorige evaluatie (2016)*

Binnen dit thema wordt een reflectie verwacht op de SWOT, conclusies en aanbevelingen van de evaluatie van 2016 van AMS en wat daaruit werd geleerd, of de aanbevelingen al dan niet werden geïmplementeerd en waarom (niet) en welke leerpunten al of niet werden meegenomen. Vanzelfsprekend hoeft dit element van de zelfevaluatie niet noodzakelijk apart verwerkt te worden, maar kan het geïntegreerd worden in de bespreking van de thema's hierboven.

#### *A.3.1.5. SWOT*

Voortbouwend op het voorgaande wordt verwacht dat (de vertegenwoordigers van) AMS een eigen SWOT-analyse (opstellen) opstelt. Concreet wordt verwacht dat AMS aangeeft welke de sterke/zwakke punten waren in de afgelopen periode op het vlak van strategie en de realisatie ervan, wat betreft de werking, aansturing en governance, alsook welke resultaten, prestaties (bv. met betrekking tot de KPI's, maar ook ruimer en meer algemeen) en impact als sterk(st)/zwak(st) beschouwd kunnen worden en waarom. Verder wordt verwacht dat AMS aangeeft welke opportuniteiten, uitdagingen en bedreigingen zich stelden/stellen wat betreft (de uitwerking/ontwikkeling) van het beleid en de werking en dient in deze SWOT-analyse ook aangegeven te worden welke aandachtspunten en/of verbeterpunten zich stellen ten aanzien van de huidige regelgeving en de (evoluerende) onderzoeks- en beleidscontext en waarom.

Deze sterktes, zwaktes, opportuniteiten, uitdagingen en bedreigingen kunnen vervolgens in het ex-antelook aangewend worden bij het uitwerken van het ontwerp van beleidsplan of strategisch plan voor AMS voor de komende periode (2025-2029).

### **A.3.2. Inhoud van de ex-antezelfevaluatie**

Op basis van het ex-postgedeelte van de zelfevaluatie en de SWOT-analyse en rekening houdend met de huidige onderzoeks- en beleidscontext (en dit zowel Vlaams als Europees en internationaal) en regelgeving enerzijds en de te verwachten evoluties in de onderzoeks- en beleidscontext anderzijds, is het de bedoeling dat (de vertegenwoordigers van) AMS een ontwerp van beleidsplan of strategisch plan (opstellen) opstelt voor de periode 2025-2029.

Het ontwerp van beleidsplan of strategisch plan voor de periode 2025-2029 bevat minstens een algemeen beleidskader, strategische en operationele doelstellingen afgestemd op de beleidsdoelstellingen en regelgeving (d.i. Vlaams, Europees als internationaal), een wijze van governance en aansturing met een voorstel voor een mogelijke set van (kwantitatieve en kwalitatieve) KPI's en inclusief streefwaarden, strategieën gericht op de realisatie van de (wetenschappelijke, economische, maatschappelijke en/of beleidsmatige) impact, af te sluiten of bestaande samenwerkingsverbanden, afstemming en synergieën met de doelgroepen, het bedrijfsleven, de Vlaamse overheid en andere belanghebbenden of actoren in het beoogde veld, eventuele aanvullende opdrachten, enz. en dit telkens met een verantwoording van de voorgestelde keuzes.

Het ontwerp van beleidsplan of strategisch plan dient verder ook een financieel plan voor de komende periode te bevatten waarbij minstens rekening wordt gehouden met een minimaal scenario (d.i. ongewijzigd beleid, wat overeenkomt met de bestending van de huidige financiële inbreng in termen van de toegekende subsidie door de Vlaamse overheid) wat betreft verwachte inkomsten.

Verder gaat het ontwerp van beleidsplan of strategisch plan ook uit van de eigen ex-postzelfevaluatie en de SWOT(-analyse) en geeft het aan hoe de zwakke/sterke punten kunnen

worden weggewerkt/benut. Ook gaat het uit van de geïdentificeerde opportuniteiten en uitdagingen/bedreigingen en geeft het eveneens aan hoe deze maximaal kunnen worden benut/omzeild. In het bijzonder dienen hierbij zowel de Vlaamse, Europese als internationale onderzoeks- en beleidscontext en -ontwikkelingen in overweging te worden genomen, evenals het systeemperspectief.

Het ontwerp van beleidsplan of strategisch plan bevat daarnaast ook suggesties tot vereenvoudiging/aanpassingen van de regelgeving, de (jaarlijkse) rapportering en opvolging door het Departement EWI, de governance en aansturing, enz. Er wordt met andere woorden verwacht dat (de vertegenwoordigers van) AMS ook aanbevelingen (formuleren) formuleert ten aanzien van het Vlaamse W&I-beleid in het algemeen en het instrumentarium gericht op onderzoek zowel in Vlaanderen als daarbuiten. Hierbij dient dan ook de internationale context in overweging te worden genomen.

Tot slot dient het ontwerp van beleidsplan of strategisch plan ook expliciet rekening te houden met de systeemdimensie en haakt daarom in op de doelstellingenkaders waarin deze systemen zijn ingebed. Hierbij wordt trapsgewijs uitgegaan van het Vlaamse W&I-systeem, vervolgens het EWI-beleid, het globale Vlaamse beleid (d.i. huidig beleid, Visie 2050 en Vizier 2030), het Europese beleid (bv. Regional Innovation Scoreboard) en internationale beleid (bv. SDG's).