


*Augustus 2023*

# Evaluatie van de Koninklijke Vlaamse Academie van België voor Wetenschappen en Kunsten 2023



Managementsamenvatting – in opdracht  
van het Departement Economie,  
Wetenschap en Innovatie

## 1 Managementsamenvatting

---

### 1.1 Introductie

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

De KVAB wordt gevat door het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid (hierna W&I-decreet), dat onder meer stelt dat de Vlaamse overheid via een jaarlijkse subsidie bijdraagt aan de werking van de KVAB en dat de aanwending van en controle op deze subsidie worden vastgelegd in een meerjarig convenant. Het lopende convenant tussen de Vlaamse Gemeenschap en de Koninklijke Vlaamse Academie van België voor Wetenschappen en Kunsten bestrijkt de periode 2018-2023 en zowel het W&I-decreet als artikel 20 van dit convenant stellen dat de algemene werking van de KVAB moet worden geëvalueerd vóór het verstrijken van het lopende convenant aan de hand van de strategische en operationele doelstellingen en indicatoren die vastgelegd zijn in het convenant. In deze context heeft het Vlaamse Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (Departement EWI) na publieke aanbesteding Technopolis B.V. opdracht gegeven tot een onafhankelijke evaluatie van de KVAB.

### 1.2 Deze evaluatie

Deze evaluatie beslaat de periode van het lopende convenant, tot aan de eerste helft van 2023. Het evaluatierapport gaat in op de activiteiten van de KVAB en analyseert de wijze waarop de KVAB haar opdrachten en doelstellingen heeft vervuld. Dit omvat zowel een inhoudelijke beoordeling als een financiële analyse.

Voor deze evaluatie is een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve dataverzamelingmethoden gebruikt. In de deskstudie zijn documenten bestudeerd die inzicht verschaffen in de werking en het functioneren van de KVAB. In totaal zijn er 11 'interne' en 14 'externe' interviews uitgevoerd. De interne interviews waren met personeel en met leden van de KVAB. De externe interviews waren met stakeholders uit diverse relevante geledingen. Daarnaast is de KVAB vergeleken (benchmark) met drie academies in het buitenland, namelijk de Noorse Academie van Wetenschappen, de Oostenrijkse Academie van Wetenschappen en de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW). Tot slot bevatte de evaluatie ook een systeemanalyse. Deze analyse had als doel inzicht te verkrijgen in de positie van de KVAB binnen het Vlaamse wetenschapssysteem in het kader van evidence-informed policymaking, maatschappelijke transitie en wetenschapsbeleid & citizen science.

De evaluatie werd begeleid door een stuurgroep waarin vertegenwoordigers van het Departement EWI (afdeling Strategie en Coördinatie en afdeling Onderzoek) waren opgenomen. De stuurgroep bewaakte voorts de kwaliteit van het geleverde werk en daarom

vond de rapportering over de evaluatie plaats aan de leden van de stuurgroep. Er hebben drie bijeenkomsten tussen onderzoekers van Technopolis en de stuurgroep plaatsgevonden.

De evaluatie van de KVAB vond plaats in de periode van januari tot en met augustus 2023.

### 1.3 Algemene conclusies en aanbevelingen

In de interviews met interne en externe stakeholders zien wij grote waardering voor de thema's die de KVAB onderzocht heeft en voor de kwaliteit van de KVAB-publicaties. Daarnaast komt een beeld naar voren dat uitwisseling voornamelijk plaatsvindt binnen de muren van het gebouw waar de KVAB is gehuisvest, en er nog ruimte is om meer naar buiten te treden. Het meer naar buiten treden speelt niet alleen in Vlaanderen. Ook andere academies zien het informeren van het breder publiek over wetenschap en haar bijdrage aan complexe maatschappelijke dilemma's steeds meer als belangrijke taken; dergelijke activiteiten dragen bij aan het maatschappelijk draagvlak voor wetenschap en voor de KVAB zelf.

De organisatiestructuur van de KVAB bestaat kort gezegd uit vier elementen: vanuit het *Bureau* wordt met ondersteuning van het *Secretariaat* de dagelijkse organisatie van de *vier Klassen*, de *Jonge Academie* en in beperkte mate de *Vlaamse Commissie voor Wetenschappelijke Integriteit (VCWI)* ondersteund. Dit gebeurt onder toezicht van de *raad van bestuur (RvB)*.

Wij zien een aantal hoofdpunten die de duurzame werking van de KVAB zouden kunnen versterken:

#### 1.3.1 Structuur

##### Aanbeveling 1 Compacte governance

Hoewel de KVAB middels het starten van de werkgroep Good Governance stappen zet in het verbeteren van de governance, willen we in ieder geval meegeven dat het belangrijk is om de governancestructuur te vereenvoudigen door gremia compacter en doelgerichter in te richten. Daarmee wordt het verschil in doel en mandaat van de raad van bestuur (RvB) en het Bureau duidelijker en kunnen communicatiestromen en -momenten beter in lijn daarmee ingericht worden. Daarnaast kan verheldering van de governance ertoe bijdragen dat de bereidheid van leden om bestuursfuncties te vervullen, toeneemt, omdat het aantal vergaderingen van de RvB afneemt, terwijl de focus van de vergadering meer op de relevante strategische hoofdlijnen komt te liggen.

Het is logisch dat bij oprichting van een Jonge Academie in eerste instantie projectmatig te werk wordt gegaan. Maar inmiddels is ook de Vlaamse Jonge Academie (net als haar jonge zusteracademies in Duitsland, Nederland en Zweden destijds) de projectstatus ontstegen en is de tijd rijp om verzelfstandiging te formaliseren en dit zowel in financiële zin als in de organisatiestructuur. Dat zal de slagkracht en samenwerking tussen beide organisaties bevorderen. In financiële zin is het wenselijk om binnen elk convenant tussen de Vlaamse overheid (vanuit het EWI-domein) en de KVAB de begroting en daarbij horende kaders voor de Jonge Academie vast te leggen. In termen van organisatiestructuur zou voor de vertegenwoordiging (waarnemer-status) van de Jonge Academie in de RvB van de KVAB ook een andere vorm van medezeggenschap georganiseerd kunnen worden door één of twee keer paar jaar een gesprek tussen het KVAB-bestuur en het bestuur van de Jonge Academie op te zetten. In beide varianten blijft wel mogelijkheid tot inspraak maar is de Jonge Academie niet formeel verantwoordelijk voor het functioneren, noch de besluitvorming en processen met betrekking tot de KVAB.

Aanbeveling 2 Structurele inbedding van redactie- & PR-expertise in het Bureau

In lijn met de doelstelling van de KVAB om de wetenschap en kunsten te bevorderen en bij te dragen aan de uitstraling daarvan, is expertise en capaciteit nodig die in staat is de kwalitatief hoogwaardige publicaties van de KVAB-leden te vertalen naar communicatiemiddelen en -kanalen om de externe doelgroepen beter te kunnen bereiken. Dit houdt in dat er ook expertise en capaciteit is om sociale mediakanalen in te zetten én deze ook te volgen. Terwijl op dit moment de situatie extra nijpend is door het tijdelijk uitvallen van 0,5 VTE voor communicatie, ligt er structureel een grotere vraag dan met 0,5 VTE communicatie uitgevoerd kan worden. Een communicatiestrategie zal helpen maar lost het capaciteitsprobleem volgens ons niet op. Het externaliseren van de activiteiten en publicaties ligt nu te veel bij de leden die hier niet altijd de expertise noch de tijd voor hebben. De aan te trekken PR-expert zal, al dan niet middels partnerships met relevante mediakanalen, in staat zijn om de KVAB-outputs te vertalen naar de verschillende externe doelgroepen en om vernieuwende formats te bedenken en te implementeren, altijd met het doel om interactie met deze doelgroepen te bevorderen (webinar serie, symposia bij externen, bijdrage aan interactieve musea tentoonstellingen, gerichte events voor specifieke doelgroepen zoals beleidsmakers en wetenschapsjournalisten, het (verder) communiceren van internationale rapporten waaraan de KVAB heeft bijgedragen, etc.). Deze persoon zal ook in staat zijn om - indien nodig- expertise in te huren om de huidige communicatiekanalen (o.a. website, gedrukte standpunten en ledenoverzichten) beter in lijn te brengen met het beoogde doel om een breder publiek te bereiken en daarmee de impact te vergroten. Een grotere impact zal ook een positieve en motiverende impuls vormen voor KVAB-leden.

Aanbeveling 3 Klassen en Jonge Academie worden altijd door twee beleidsmedewerkers ondersteund

Een goede ondersteuning van de Klassen en de Jonge Academie is cruciaal en dit zowel om de doelstellingen te realiseren als om het voor leden aantrekkelijker te maken bij te dragen aan de KVAB-activiteiten. De ondersteuning wordt door alle (onder)bestuurders zeer op prijs gesteld. Wel willen we aanbevelen om de ondersteuning dusdanig te organiseren dat er altijd een interne back-up is voor de primaire ondersteuner. Idealiter wordt het werk altijd over twee bestaande beleidsmedewerkers verdeeld. Dit biedt ook voor beleidsmedewerkers de ruimte om hun werkveld meer in lijn te brengen met mogelijke toekomstige ontwikkelwensen en het vergroot ook de mogelijkheid goede praktijken binnen de diverse organisatieonderdelen met elkaar te delen.

1.3.2 *Minder activiteiten, meer strategische impact*

Aanbeveling 4 Beperkt aantal activiteiten gekoppeld aan langetermijn- en engagementstrategie vormgeven en uitvoeren

De financiering van de KVAB is gekoppeld aan de KPI's zoals in het convenant 2018-2023 tussen de Vlaamse Gemeenschap en de KVAB geformuleerd. Zowel de doelstellingen als de KPI's zijn op (het aantal) activiteiten gericht wat maakt dat de nadruk te veel op kwantiteit in plaats van kwaliteit is komen te liggen. De ambities en de daaruit voortvloeiende langetermijndoelstellingen zouden als kapstok voor de activiteiten moeten dienen. Idealiter worden de langetermijn- en operationele doelstellingen (met bijbehorende KPI's) in een cyclus van werksessies binnen de KVAB en tussen EWI en de KVAB bepaald. Daarmee zullen de doelstellingen meer gaan

leven. Ook gezien de financiële druk en de daarmee gepaarde personele druk (zowel in het Bureau als beperkt aandeel actieve leden) is het wenselijk om het aantal activiteiten terug te schroeven en manieren te verkennen om de impact, in lijn met de langetermijndoelstellingen, van de uit te voeren activiteiten te vergroten. Bijvoorbeeld niet twee Denkerscycli (KPI 2) maar één, waarbij bij het formuleren van het programma ook een engagementstrategie wordt opgesteld. Voor wie (intern én extern) is het gekozen thema van belang, wat moet meer gefundeerde kennis over het thema voor hen opleveren en hoe kunnen deze actoren gedurende het Denkersprogramma betrokken worden? Hetzelfde geldt voor het aantal publicaties, in plaats van zes standpunten (KPI 3) zou het aantal gehalveerd kunnen worden, waarbij dezelfde verhouding als in de huidige KPI's de verplichting tot samenwerking bij de totstandkoming van de standpunten wordt gehanteerd. Ook zouden de bijdragen van de KVAB aan internationale rapporten met zusteracademies, die zich vaak richten op de grotere thema's die op Europees niveau spelen en een Vlaamse insteek overstijgen, in combinatie met bijeenkomsten daarover, mee moeten tellen voor het behalen van de KPI's. Als onderdeel van de engagementstrategie zal de hoeveelheid publieke evenementen toenemen in verhouding tot de huidige vijf (KPI 4).

### 1.3.3 *Financiering*

#### Aanbeveling 5 Aanvullende programmafianciering (op basis van thema's)

Gezien de maatschappelijk relevante thema's waaraan de KVAB werkt, is het aannemelijk dat er op dat gebied reeds overheidsinvesteringen plaatsvinden. De KVAB zou voor een aantal relevante thema's (bv. terugdringen broeikasgassen, digitalisering, sociale innovatie, etc.) aanvullende programmafianciering kunnen aantrekken bij de Vlaamse overheid, zoals de JA reeds eerder met succes heeft gedaan. Dergelijk financieringsmechanisme van de overheid zou ook vrij simpel en snel moeten zijn. Zo kunnen in lijn met bredere beleidsdoelstellingen (dus niet alleen via EWI) krachten doelgericht gebundeld worden en wordt het mogelijk om zowel de financiële als personele druk bij de KVAB en haar leden te verminderen. Hiermee wordt bijdragen aan de KVAB-werking voor de leden ook aantrekkelijker. Middels de programmafianciering, naar schatting kan dit ca. een kwart van de huidige financieringsbehoefte dekken, kunnen KVAB-leden een projectteam rond zich organiseren in lijn met het beoogde doel. Daarbij is expertise van de projectleden doorslaggevend en niet of zij wel of niet KVAB-lid zijn. Dit zal uitwisseling tussen de KVAB en externe actoren bevorderen en daarmee bijdragen aan de impact van de KVAB. Hoewel het uiteraard ook mogelijk is om private middelen aan te trekken, is de ervaring in het buitenland dat dit arbeidsintensieve processen kunnen zijn met wisselende resultaten. Dergelijke private middelen kunnen in sommige gevallen de autonome positie van een academie bemoeilijken.

#### Aanbeveling 6 Aanvullende programmafianciering voor fondsprijzen

Rondom het uitreiken van de prijzen kan in samenwerking met externe partners de programmering ervan uitgebreid en gefinancierd worden. De fondsprijzen lenen zich hier goed voor, vanwege het feit dat zij reeds middels externe financiering worden bekostigd. De uitreiking van deze prijzen kan op verschillende locaties georganiseerd worden waardoor bepaalde thema's dichterbij publieke doelgroepen gebracht kunnen worden. Museums lenen zich hier goed voor, maar er kan ook gedacht worden aan festivals, pop-up-tentoonstellingen. Het uitreiken van (vaak) historische prijzen vergroot de aandacht voor een thema, de winnaar, de KVAB als morele autoriteit én de locatie waar het uitgereikt wordt, en aanwezig zijn daarbij. Dit soort samenwerkingen

kunnen de impact van de KVAB vergroten en tegelijk de druk op de organisatie en haar middelen verminderen.

#### Aanbeveling 7 Een strategie die bijdraagt aan de toekomst van het Paleis der Academiën

De daadwerkelijke kosten voor het gebruik van een historische locatie als het Paleis der Academiën behoeven meer strategische aandacht. De vijf koninklijke academiën ([1] Koninklijke Vlaamse Academie van België voor Wetenschappen en Kunsten, [2] Académie royale des sciences, des lettres et des beaux-arts de Belgique, [3] Académie royale de langue et de littérature françaises de Belgique, [4] Koninklijke Academie voor Geneeskunde van België en [5] Académie royale de médecine de Belgique) die momenteel in het Paleis der Academiën gevestigd zijn, zouden baat hebben bij een langetermijnvisie en -strategie met betrekking tot duurzaam gebruik van het gebouw. In dergelijke strategie zou een plan opgenomen moeten worden met betrekking tot verduurzaming (met als resultaat lagere energiekosten) en onderhoud van het gebouw en de bekostiging daarvan. Op die manier zouden de daadwerkelijke kosten van het gebruik van elke ruimte duidelijk worden. Dit is zowel voor interne als externe doelgroepen van belang. Intern wordt door de RvB, Bureau, Secretariaat, de Klassen en Jonge Academie, gebruik gemaakt van faciliteiten waarvan de waarde niet duidelijk terugkomt in de begroting. Voor externe actoren worden op dit moment zalen ter beschikking gesteld "voor wetenschappelijke of artistieke samenkomsten van academisch niveau"<sup>1</sup>. Met het oog op de terugloop van de vraag naar zaalverhuur in het post-Covid19-tijdperk zou naast zaalverhuur ook nagedacht kunnen worden over werkplekkenverhuur. Zo zou het Paleis der Academiën een natuurlijk verzamelpunt kunnen worden van verschillende actoren uit binnen- en buitenland die als doel hebben de wetenschap en kunsten en de uitstraling daarvan te bevorderen. Voor internationale koepelorganisaties van academies is de locatie ook interessant vanwege de nabijheid bij de Europese instellingen. Het huisvesten van meerdere organisaties met een gelijksoortig doel zal bijdragen aan een grotere dynamiek en de uitstraling van wetenschap en kunsten in de Vlaamse (en bredere Belgische) samenleving bevorderen.

#### Aanbeveling 8 Kosten besparen door meer administratieve zaken te bundelen

Er is ruimte om naar schatting de helft van de administratiekosten te besparen door meer generieke taken te bundelen en daarmee kostenefficiëntie te bevorderen. De administratie en personeelszaken van de KVAB en de Koninklijke Academie voor Geneeskunde (KAGB), maar in theorie ook de Franstalige zusterorganisaties, zouden mogelijk gebundeld kunnen worden en ondergebracht worden bij derden die hiervoor, vanwege de grotere schaal, efficiënties hebben kunnen realiseren door digitalisering, automatisering van processen en het borgen van de veiligheid. In het kader van het vergroten van efficiënties en impact bevelen we aan om de mogelijkheden te verkennen voor het op termijn integreren van de KVAB- en KAGB-bureaus.

#### Aanbeveling 9 Aanvullende middelen om een externe algemeen directeur aan te trekken

---

<sup>1</sup> <https://kvab.be/nl/het-paleis-der-academien>



Op dit moment wordt de rol van algemeen directeur door de vast secretaris vervuld, een positie die door een KVAB-lid ingevuld dient te worden. Bij de laatste wissel van de wacht bleek dat slechts één lid zich voor deze functie beschikbaar had gesteld, na informele consensus dat dit een goede kandidaat was. Ook voor deze positie is een transparante selectieprocedure van belang. In de ogenschijnlijke beperkte animo voor deze functie schuilt een risico. Daarnaast worden KVAB-leden gekozen op basis van hun wetenschappelijke excellentie. Dit betekent niet per definitie dat zij over dezelfde excellentie beschikken in termen van besturen, leidinggeven en financieel beheer. Deze capaciteiten zijn in deze positie cruciaal en dienen dan ook een expliciet selectie criterium te zijn. Voor een duurzame strategische koers die dienend blijft aan de academie en het behoud van het operationeel collectief geheugen van de KVAB, is het wenselijk dat niet op alle beslissende posities een wisseling van de wacht systematisch ingebouwd is. De organisatie van de KVAB zou met een extern aangetrokken algemeen directeur meer op deze persoon kunnen leunen waardoor het minder afhankelijk is van (de afnemende) vrijwillige inzet van leden. Hiervoor zijn structureel aanvullende middelen nodig (Vlaamse overheid); uiteraard zal bij de aanstelling van een algemeen directeur ook de governance, met name de relatie van de algemeen directeur tot het bestuur, opnieuw bekeken moeten worden.

#### 1.3.4 *Samenwerking met externe actoren bevorderen*

##### Aanbeveling 10 Bredere samenwerking op maatschappelijke thema's die Vlaanderen overstijgen

Maatschappelijke thema's als het terugdringen van broeikasgassen, brede welvaart, positie van Europees wetenschappelijk onderzoek op mondiaal niveau, vragen om reflectie en (beleidsmatige) aanknopingspunten die Vlaanderen overstijgen. Rondom deze thema's zou de KVAB kunnen bijdragen aan coproducties; KVAB-leden zouden via werkgroepen binnen de koepelorganisaties (bv. All European Academies, ALLEA; European Academies Science Advisory Council, EASAC; Science Advice for Policy by European Academies, SAPEA, Young Academy of Europe, YAE) een wetenschappelijk of internationaal vergelijkend perspectief kunnen inbrengen. Dit kan binnen Vlaanderen door bij te dragen aan publicaties van de VARIO en andere adviesraden, maar ook buiten Vlaanderen in samenwerking met andere academies via koepelorganisaties. Gezien de beperkte capaciteit van de KVAB wordt het aanbevolen om hierbij duidelijke keuzes te maken. Door deze samenwerkingen kunnen kennis en ervaring van betrokkenen beter uitgewisseld worden en de impact van de activiteiten vergroot worden.

#### 1.3.5 *Aanvullingen ledenbestand*

##### Aanbeveling 11 Meer aandacht voor toekomstbestendigheid in het ledenbestand

In het systeem van voordracht van leden kan het risico schuilen dat het aantrekken van diversiteit, en in mindere mate inclusiviteit, van (nieuwe) disciplines langzamer tot stand komt. Binnen de Jonge Academie wordt in plaats van voordracht met een selectieproces gewerkt, waarbij logischerwijs meer naar het potentieel van de kandidaten en het engagement voor actieve participatie aan de JA wordt gekeken dan naar reeds bewezen sporen in de wetenschap zoals bij de KVAB het geval is. Als onderdeel van de verkiezing van nieuwe KVAB-leden bevelen we aan oog te hebben voor opkomende vakgebieden die nu nog niet binnen de Academie vertegenwoordigd zijn en breder te kijken dan alleen naar wetenschappelijke excellentie, maar ook aandacht te hebben van de impact of het potentiële belang

van het werk van genomineerden op de maatschappij, en mee te wegen wat iemand als lid bij kan dragen aan de activiteiten en bereik van de KVAB. Het voortbestaan van de KVAB is afhankelijk van de actieve bijdrage van haar leden en de relevantie van de KVAB komt in het gedrang wanneer onvoldoende gebouwd kan worden op kennis uit nieuwe disciplines.



