



Evaluatie beheersreglement referentietaken 2021 - 2023

Managementsamenvatting | 6 juli 2023

In opdracht van

Vlaamse overheid

Departement Economie, Wetenschap en Innovatie
Afdeling strategie en Coördinatie

Departement Omgeving
Vlaams Planbureau voor Omgeving

IDEA 
CONSULT thinking ahead

member of

IDEAGROUP

Auteurs

Dr. Valentijn Bilsen
Wim Van der Beken
Victor Verresen

Jozef II-straat 40 B1
1000 Brussel

T: +32 2 282 17 10
info@ideaconsult.be
www.ideaconsult.be



DEPARTEMENT
ECONOMIE
WETENSCHAP &
INNOVATIE

DEPARTEMENT
OMGEVING



MANAGEMENTSAMENVATTING

CONTEXT VAN DE EVALUATIE EN EVALUATIEPROCES

Deze managementsamenvatting geeft een beknopt overzicht van de resultaten van de evaluatie van het beheersreglement referentietaken 2021-2023 en gaat verder in op de conclusies en aanbevelingen volgend uit deze evaluatie. De gedetailleerde resultaten van deze evaluatie zijn beschikbaar in het uitgebreide rapport ter zake.

De evaluatie van het beheersreglement referentietaken 2021-2023 werd uitgevoerd in de periode van eind december 2022 tot en met midden juni 2023 en dit als onderdeel van een bredere evaluatieopdracht die bestond uit twee parallel lopende evaluaties, met name de evaluatie van VITO als strategisch onderzoekscentrum (SOC) en de evaluatie van het eerdergenoemde beheersreglement¹.

De evaluatie van het beheersreglement referentietaken 2021-2023 omvatte zowel ex-post- als een ex-anteluit en dit met oog op opstellen van een nieuw beheersreglement voor de volgende periode.

Volgens het het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en de financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid (hierna W&I-decreet) is VITO een strategisch onderzoekscentrum "waarvan het voorwerp gericht is op het verrichten van strategisch basisonderzoek in de domeinen energie, milieu, materialen en aardobservatie met het oog op het stimuleren van duurzame ontwikkeling en het versterken van het economische en maatschappelijke weefsel in Vlaanderen" (art. 29, 1°). Het W&I-decreet bevat ook enkele voorschriften die specifiek zijn voor VITO. Eén van deze bepalingen (artikel 37) stelt dat een van de taken die VITO heeft teneinde haar voorwerp te realiseren het uitvoeren is van de door de overheid vastgelegde referentietaken, waarvan de precieze aard, de doelstelling en de wijze van vergoeding bij Beheersreglement, vastgelegd bij besluit van de Vlaamse Regering, worden bepaald. De opdrachten van VITO worden conform (artikel 33 van) het W&I-decreet vijfjaarlijks nader omschreven in een convenant tussen het Vlaamse Gewest en VITO. De referentietaken worden in het lopende convenant 2019-2023 tussen het Vlaamse Gewest en VITO gedefinieerd als *"een welomschreven dienstverlening die VITO uitvoert op éézijdige beslissing van de Vlaamse overheid in het kader van een aanbesteding van die Vlaamse overheid, en waarbij de financiering van deze dienstverlening minstens kostendekkend is."*

Het huidige convenant werd vastgelegd binnen de periode 2019-2023. In principe legt de Vlaamse Regering voor vijf jaar een beheersreglement vast. In de periode 2019-2023 (en volgend op het beheersreglement 2014--2018) werd beslist om initieel een beheersreglement voor de periode 2019-2020 vast te leggen en van zowel de hierin gedefinieerde referentietaken als van het instrument "referentietaken" in de eerste helft van 2020 een evaluatie uit te voeren. Volgend op die evaluatie werd een beheersreglement voor de periode 2021-2023 vastgelegd evenals een bijhorend afwegingskader. In het beheersreglement referentietaken 2021-2023 werden ook de verschillende individuele referentietaken bepaald. Het huidige convenant alsook het huidige beheersreglement lopen eind 2023 af. In het kader van het opstellen van een beheersreglement voor een volgende periode, dient het lopende beheersreglement referentietaken beoordeeld te worden. Voorliggende samenvatting geeft een beknopt overzicht van de resultaten van deze evaluatie.

¹ De uitvoering van de opdracht 'Specifieke opdrachten in het kader van de evaluatie van het strategisch onderzoekscentrum VITO en van het beheersreglement referentietaken 2021-2023 (bestek nr. EWI-2022-09)' werd toegekend aan IDEA Consult. Deze evaluatie-opdracht bestond zoals hoger aangehaald, uit 2 luiken, met name de evaluatie van het VITO als SOC, en de evaluatie van het beheersreglement referentietaken 2021-2023.



Meer bepaald stelt het beheersreglement referentietaken in artikel 21:

“De uitvoering (beheer, resultaten, impact, ...) van de referentietaken die voorwerp uitmaken van dit beheersreglement wordt tegen uiterlijk 30 juni 2023 geëvalueerd. De departementen Economie, Wetenschap en Innovatie en Omgeving zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van deze evaluatie. Nadere bepalingen over de inhoud en reikwijdte van deze evaluatie worden uiterlijk anderhalf jaar vóór het einde van dit beheersreglement opgesteld door beide departementen. Hierbij wordt ook rekening gehouden en afgestemd met de evaluatie van de werking van VITO zoals bepaald in het convenant tussen het Vlaamse Gewest en VITO 2019-2023, o.a. met betrekking tot de evaluatie van het instrument referentietaken.”

De evaluatie van 2023 van het beheersreglement referentietaken 2021-2023 werd begeleid door een stuurgroep, en dit conform de evaluatiepraktijk die het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie hanteert². Deze stuurgroep werd voorgezeten door (een vertegenwoordiger van) het Vlaams Planbureau Omgeving van het Departement Omgeving, als verantwoordelijke evaluatie-entiteit bij het Departement Omgeving.

De in deze evaluatie toegepaste methoden voor gegevensverzameling en -analyse omvatten:

- Documentanalyse (beheersreglement referentietaken, tevredenheidsbevragingen, jaarrapporten,...);
- Semi-gestructureerde (groeps-)interviews met beleidsverantwoordelijken van de beleidsdomeinen EWI en OMG, de stuurgroepverantwoordelijken van de referentietaken en met het bestuur en unitmanagers van VITO;
- Werksessie met stuurgroepverantwoordelijken van de referentietaken.

FOCUS VAN DE EVALUATIE

De evaluatie van het beheersreglement referentietaken 2021-2023 behandelde voornamelijk de uitvoering van de referentietaken en de beoordeling van het beheersreglement zelf met nadruk op het bijhorend afwegingskader (cf. supra). In vergelijking met de voorgaande evaluatie van 2020 van het beheersreglement referentietaken 2019-2020 gaat de voorliggende evaluatie meer in op de resultaten in hun globaliteit waarbij vooral de nadruk ligt op het overkoepelend beeld. Individuele referentietaken worden niet geëvalueerd vanuit dit perspectief. Deze evaluatie van het beheersreglement referentietaken 2021-2023 omvat zowel ex-post- als ex-ante-aspecten, met accent op:

- Analyse en beoordeling van de mate waarin het beheersreglement referentietaken 2021-2023 zijn doelstellingen heeft vervuld en tegemoetkomt aan de beleidsdoelstellingen in de opeenvolgende beleidskaders, evenals de evolutie die kan worden vastgesteld in vergelijking met de vorige evaluatie (van 2020);
- Analyse en de beoordeling van de werking van de stuurgroepen van en van de governance over de referentietaken heen (cf. overkoepelende stuurgroep referentietaken);
- Analyse en beoordeling van de werking van het afwegingskader;
- Evolutie en beoordeling van de mate waarin rekening is gehouden met de aanbevelingen van de vorige evaluatie, ook gegeven de wijzigende (beleids-)context;
- Analyse en beoordeling van de resultaten en impact van het instrument beheersreglement en van de respectievelijke referentietaken;

² Annezien deze evaluatieopdracht een onderdeel was van hogervermelde opdracht die beide betrokken departementen gezamenlijk hebben uitgewerkt, werd afgesproken om voor het geheel van de opdracht de evaluatiepraktijk van het Departement EWI als basis voor de uitvoering ervan te nemen.



- Analyse van bepalingen over referentietaken in het ontwerp van beleidsplan van VITO voor de periode 2024-2028.

OVERKOEPELENDE CONCLUSIES

De “klanten” bij de Vlaamse overheid zijn tevreden over de kwaliteit van de afgeleverde producten en diensten. In geen enkel interview werd aangegeven dat de vooropgestelde doelstellingen niet werden gehaald. De geïnterviewde “klanten” stellen dat de beleidsondersteuning van VITO aan de verwachtingen voldeed. Bovendien heeft de unieke positie van VITO als SOC enerzijds en als onafhankelijk organisatie anderzijds, positieve effecten op de uitvoering van de referentietaken. Zo wordt de uitvoering van deze taken als onafhankelijk en deskundig beschouwd met een nadruk op betrouwbaarheid en toegevoegde waarde voor de beleidsvorming en -uitvoering. We kunnen daarom stellen dat de vooropgestelde doelen en bijhorende resultaten van de referentietaken, die voorwerp uitmaken van het beheersreglement 2021-2023, in grote mate worden bereikt.

Daarnaast blijkt uit de tevredenheidsbevragingen en de interviews bij de opdrachtgevers van de referentietaken dat de opdrachtgevers of “klanten” tevreden zijn over de dienstverlening van VITO en de werking van de stuurgroepen. Dit kan afgeleid worden uit de geaggregeerde resultaten van de tevredenheidsbevraging. De analyse op basis van de afgenomen interviews en de werksessie geeft wel een bezorgdheid aan over de (toekomstige) personeelscapaciteit bij VITO voor een aantal referentietaken. De oorzaak situeert zich voornamelijk bij de krapte op de Nederlandstalige arbeidsmarkt voor de vraag naar bepaalde expertises die voor de uitvoering van de referentietaken relevant zijn en waarvoor Nederlandstalige rapportage een essentieel onderdeel van de taak is. Vanuit VITO is er ook de vraag naar een intensievere begeleiding/opvolging van de referentietaken binnen sommige stuurgroepen.

De belangrijkste verandering van het huidige beheersreglement referentietaken (2021-2023) ten opzichte van het vorige is de invoering van het afwegingskader. Dit biedt de stuurgroepen en de beslissende overheidsactoren een handvat om te bepalen welke (deel-)referentietaken – of aanpassingen ervan - toegewezen kunnen worden aan VITO en wat binnen deze referentietaken uitgevoerd kan worden. Bij alle actoren, zowel bij de Vlaamse overheid als bij VITO, is er tevredenheid over het afwegingskader. Blijvende aandacht is vereist voor de inhoudelijke invulling van de referentietaken aan de hand van de toets met het afwegingskader. De vraag dient gesteld te worden voor welke deeltaken de toegevoegde waarde van VITO het grootst is – bijvoorbeeld modelontwikkeling, onderzoek, en welke deeltaken (op korte en middellange termijn) door de overheid kunnen worden overgenomen, bijvoorbeeld het draaien van modelsimulaties.

Synergieën tussen VITO als SOC en VITO als uitvoerder van referentietaken kunnen voor de meeste referentietaken worden geïdentificeerd. Zo versterken voornamelijk de referentietaken die zich toelagen op maatschappelijke, actuele uitdagingen (bv. PFAS) VITO als SOC door kennisopbouw. Bovendien leveren deze referentietaken een essentiële bijdrage tot beleidsvoorbereiding en -ondersteuning bij de uitvoering van het beleid in Vlaanderen. Dit heeft ook positieve oversijpelingseffecten naar het Europees beleidsniveau en voor rapporteringen van Vlaanderen gericht naar de EU.

Parallel kunnen ook bij de overheid synergieën tussen de referentietaken worden opgezocht en geïdentificeerd, bijvoorbeeld in referentietaken die gebruik maken van analoge modellen, infrastructuur en kennis van VITO terwijl de referentietaken zelf wordt aangestuurd door aparte, onafhankelijk werkende entiteiten elk voor zijn specifiek domein.



Naast de voorgenoemde positieve elementen zijn er echter ook aandachtspunten, zoals:

- ▶ Blijvende aandacht voor het innoverend karakter van de referentietaken. Bij een aantal referentietaken primeert meer de onafhankelijke positie van VITO als SOC voor de toewijzing van de taak als referentietaken, bijvoorbeeld bij de referentielabo's. Alhoewel het innoverend karakter van de referentietaken geen absolute vereiste is in het afwegingskader sluit het wel goed aan bij de taak van strategische onderzoeksinstituten.
- ▶ De balans tussen de vraag naar beleidsondersteunende taken van VITO voor de overheid, de voorziene middelen (personeel en financieel) en de beschikbare dagen voor ondersteuning door VITO.
- ▶ Afnemende Nederlandstalige personeelscapaciteit bij VITO voor de uitvoering van de referentietaken en de druk op het personeelsbestand langs overheidszijde wat een potentieel negatieve impact kan hebben op de uitvoering van beleidsondersteunende opdrachten.
- ▶ Verbetering transparantie van resultaten van de referentietaken en potentiële valorisatiemogelijkheden voor derde partijen voor zover mogelijk binnen een open source-omgeving of via Flanders Research Innovation Space (FRIS), m.a.w. via het FRIS-portaal.
- ▶ Het onbenut laten van mogelijke opportuniteiten voor de organisatie, uitwerking en valorisatie van synergieën tussen de referentietaken wat efficiëntieverliezen op budgettair vlak tot gevolg heeft.

In de zogenaamde 'counter-factual' situatie waar de referentietaken door VITO niet uitgevoerd zouden worden, zou – gelet op VITO's unieke kennispositie in Vlaanderen en haar expertise - de voorbereiding, uitvoering en opvolging van de beleidstaken aan kwaliteit inboeten, of zouden bepaalde taken niet kunnen uitgevoerd worden binnen de huidige context. Zonder de uitvoering van beleidsondersteunend en -voorbereidend onderzoek door VITO zou er vanuit het beleid ook minder snel gereageerd kunnen worden op crisismomenten en ook minder onderbouwd. Zowel vanuit VITO als vanuit de overheid is er dan ook de wil om blijvend samen te werken op het vlak van beleidsondersteunend en -voorbereidend onderzoek binnen de referentietaken.

SWOT-ANALYSE

Sterktes	Zwaktes
- Afwegingskader: duidelijke criteria en werkbaar - Goed kunnen inspelen op actuele, maatschappelijke uitdagingen (bv. PFAS) - Langetermijnrelatie en toewijding van het VITO-personeel; VITO medewerkers als meedenkers voor beleidsondersteuning - Flexibele opstelling van VITO t.o.v. de opdrachtgevers - Versterking van de unieke positie van VITO t.o.v. andere SOC's en buitenlandse kennisinstellingen door toepassing kennis in referentietaken voor beleidsondersteuning	- Balans tussen vraag van de overheid voor ondersteuning in referentietaken, vooropgesteld budget en beschikbare dagen is niet bij alle referentietaken in evenwicht - Mogelijkheden tot verbetering transparantie van de resultaten van de referentietaken in licht van het decreet openbaarheid van bestuur - Aandacht voor het innovatief karakter en synergie met VITO als SOC bij sommige referentietaken die meer operationeel zijn (bv. Verificatiebureau, referentielabo's) - Aanwezigheden langs overheidskant op stuurgroepvergaderingen van (specifieke)



- Doeltreffende interactieve wisselwerking tussen VITO en de Vlaamse Overheid - Gewaardeerde relevante expertise bij VITO voor beleidsvoorbereiding en -ondersteuning - Onafhankelijke positie van VITO vormt een belangrijke meerwaarde voor de uitvoering van de referentietaken - Integraal overzicht van VITO over de verschillende referentietaken en potentieel voor (interne) kruisbestuiving - Hoge tevredenheid van de "klanten" over de dienstverlening en resultaten van VITO voor de referentietaken; geen indicaties dat doelstellingen niet werden behaald	referentietaken in context van werkdruk en beperkte personeelsbezetting - Aandacht voor blijvende en meer systematische toepassing van het afwegingskader op de huidige referentietaken inzake het criterium "innovatief karakter"
Opportunities	Bedreigingen
- Valorisatie van de resultaten van de referentietaken voor verder onderzoek (SOC) en beleidsondersteuning (referentietaken) - Kruisbestuiving tussen de referentietaken onderling en met VITO als SOC bij nieuwe, maatschappelijke uitdagingen (bv. PFAS, stikstofdossier) - Sterkere beleidsondersteuning vanuit VITO binnen de onderzoeksgebieden "zeer zorgwekkende stoffen" en "ruimtelijke modellen en beleidsscenario's" - Gebruik van het afwegingskader bij het opstellen van het nieuwe beheersreglement en definiëring (deel-)takenpakket	- Opvolging en vervanging van specifieke persoonsgebonden expertise nodig voor uitvoering referentietaken voornamelijk bij VITO - Potentiële budgetreductie voor financiering infrastructuurvoorzieningen voor de uitvoering van bepaalde referentietaken (bv. referentielabo's) kan een minder kwaliteitsvolle uitvoering van deze referentietaken als gevolg hebben - Onbalans tussen toenemend takenpakket overheid, met stijgende vraag naar ondersteuning, druk op overheidsbudget en dalend aantal beschikbare dagen bij VITO voor ondersteuning - Personeelscapaciteit bij VITO voor de inzet bij specifieke referentietaken (tekort aan Nederlandstalig personeel in een context van toenemende internationalisatie) - Financiering van de actualisatie van de (ruimtelijke) modellen



AANBEVELINGEN

Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid

- ▶ Blijvende aandacht voor de afstemming en toetsing van (delen van) referentietaken met de aanwezige expertise binnen de vijf onderzoeksdomeinen van VITO (duurzame energie, duurzame materialen, duurzame chemie, duurzaam landgebruik, en duurzame gezondheid) en de twee transversale VITO-teams (de data-science-hub en het Nexus-team gericht op transitie management) via het gebruik van het afwegingskader. Dit is vooral van belang voor de identificatie en het engagement van de nodige niche expertises waarop voor de uitvoering van referentietaken veelal beroep moet worden gedaan.
- ▶ Stel een meerjarige **toekomstvisie** op voor de **referentietaken**, waarbij de Vlaamse overheid duidelijk aangeeft wat de verwachte beleidsnoden zijn voor de komende jaren, in het bijzonder voor de periode 2024-2028, en welke VITO-expertise daarvoor nodig zal zijn. In het kader van deze evaluatie is er immers geen toekomstvisie gemaakt in verband met de referentietaken, noch door de Vlaamse overheid noch door VITO. In deze toekomstvisie kan bijvoorbeeld aandacht besteed worden aan:
 - Inventarisatie binnen de overkoepelende stuurgroep van toekomstige noden inzake beleidsondersteuning van het duurzaamheidsbeleid via de referentietaken;
 - Sterker inzetten op transversaal werken en het zoeken naar synergieën tussen de referentietaken, zoals het opstellen van een 'omgevingsmodel' via de koppeling van meerdere 'thematische modellen', het gebruik van gemeenschappelijke databanken en van kennis en data rond satellietbeelden binnen de Beeldverwerkingsketen;
 - Strategische verkenning van welk (nieuw en vernieuwd) instrumentarium over beleidsondersteuning (bv. modelontwikkeling) wenselijk is, en welk ontwikkeld instrumentarium kan beheerd en gebruikt worden door de overheid;
 - Meest recente inzichten, modellen en infrastructuur die ondersteuning kunnen bieden voor taken die binnen het afwegingskader referentietaken passen;
 - Het voorzien van een reservebudget binnen de referentietaken zodat er flexibel kan ingespeeld worden op nieuwe acute maatschappelijke vraagstukken.
- ▶ Prioritering van deeltaken: analyseer in hoeverre deeltaken die verschillende jaren na elkaar niet geselecteerd werden om door VITO uit te voeren nog relevant zijn voor de toekomst, dan wel speciale aandacht en opvolging verdienen voor een toekomstig kwaliteitsvol beleid.
- ▶ Stimuleer het gebruik van het afwegingskader voor de invulling, verfijning, uitbreiding, en aanpassingen aan de bestaande referentietaken in het nieuwe beheersreglement en voor de eventuele bepaling van nieuwe referentietaken parallel met de uitwerking van de toekomstvisie. Uit de werksessie van 4 mei 2023 bleek dat voor heel wat referentietaken het afwegingskader binnen de departementen en agentschappen reeds wordt gebruikt om de invulling van toekomstige referentietaken 2024-2028 voor te bereiden. Dit kan als een 'best practice' beschouwd worden die systematisch voor alle referentietaken kan worden toegepast.
- ▶ Beschouw de referentietaken in het breder perspectief van mogelijke beleidsinstrumenten (referentietaken, addendum, uitbesteding, raamcontracten) en reflecteer aan de hand van het afwegingskader of een referentie(deel)taak de beste manier is voor de uitvoering van een beleidsondersteunende of -voorbereidende taak.
- ▶ Identificatie van synergieën tussen de referentietaken: voor referentietaken die respectievelijk vanuit verschillende entiteiten aangestuurd worden maar die gebruik maken van dezelfde of gelijkaardige



infrastructuur, data, modellen, expertise binnen VITO, kan binnen of op initiatief van de Overkoepelende Stuurgroep op regelmatige basis overleg georganiseerd worden om i) ervaringen en 'best practices' te delen, ii) leer- en verbeterpunten te identificeren iii) wederzijds versterkende synergieën tussen de referentietaken onderling en met VITO als uitvoerder te identificeren en valoriseren. Een draagvlak is hiervoor aanwezig bij verschillende verantwoordelijken van de referentietaken bij de Vlaamse overheid.

- ▶ Behoud de flexibiliteit en goede interacties tussen de teams van VITO en overheid binnen elk van de referentietaken.
- ▶ Gezien de specifieke persoonsgebonden expertises, voorzie tijdig en proactief de nodige opvolgcapaciteit van personeel zowel langs overheidskant als langs de kant van VITO zodat de kwaliteitsvolle uitvoering gegarandeerd blijft zelfs in gevallen waar de expert in kwestie niet beschikbaar is.
- ▶ Accentueer in het nieuwe beheersreglement het belang van wetenschappelijke integriteit en onafhankelijkheid van VITO als SOC, en aldus de verzekering voor kwaliteitsvolle en maatschappelijk relevante dienstverlening. Een verwijzing naar de European Code of Conduct for Research Integrity (de zogenaamde Allea-code) kan nuttig zijn.
- ▶ Tevredenheidsbevraging VITO: publiceer ook de resultaten van de deelaspecten per referentietaken zodat een beter en meer objectief zicht kan bekomen worden op de deelaspecten die mogelijk bijgestuurd dienen te worden. Dit is zowel ten bate van de stuurgroepen van de individuele referentietaken als van de overkoepelende stuurgroep referentietaken.
- ▶ Budget:
 - In overeenkomst met de resultaten van de toekomstverkenning, voorzie een realistische budgetinschatting voor de geïdentificeerde taken van het beheersreglement periode 2024-2028. De resultaten van de financiële analyse van deze evaluatie kan daarbij richtinggevend zijn om aan te duiden voor welke referentietaken deze problematiek het meest urgent is.
 - Maak voor referentietaken waar laboratorium – en andere infrastructuur essentieel is voor een goede uitvoering, een kosten-batenanalyse van de minimuminvesteringen die nodig zijn om de goede werking ervan binnen de verwachte normen te bekomen.
 - Dagprijzen VITO en overhead: om een objectieve en gevalideerde uitspraak te kunnen doen dient een aparte marktstudie te worden uitgevoerd met vergelijkbare kennisorganisaties in Vlaanderen en in de EU.
- ▶ Publicatie van de resultaten:
 - Maak verder werk van een systematische screening van welke publicaties die voortvloeien uit referentietaken en die binnen de deontologische regels van de overheid en VITO openbaar kunnen gemaakt worden op bijvoorbeeld het FRIS-portaal.
 - Ga na welke (onderdelen van) databestanden ook ten dienste van derde partijen beschikbaar kunnen gemaakt worden in een 'open source'- omgeving.



Aanbevelingen voor VITO

- ▶ Blijf er zorg voor dragen dat de nodige expertise en personeelscapaciteit per referentietaken in het personeelsbeleid bij VITO aanwezig is, en communiceer de strategie en planning hieromtrent proactief naar de klant.
- ▶ Maak (ruimtelijke) modellen gebruiksvriendelijker zodat deze door de 'klant' gemakkelijker gehanteerd kunnen worden en de samenwerking tussen VITO en de 'klant' efficiënter verloopt. Als principe kan gehanteerd worden dat VITO zich toelegt op modelontwikkeling en de Vlaamse overheid op modelgebruik. Beide zijn uiteraard sterk verweven en de goede interactie tussen de teams van de overheid enerzijds en deze van VITO anderzijds is daarbij nuttig en biedt potentieel voor verdere ontwikkeling en verfijning.
- ▶ Besteed waar relevant en mogelijk meer aandacht aan de valorisatie van de resultaten van de referentietaken in het kader van actuele maatschappelijke beleidsuitdagingen. Dit is cruciaal voor VITO als SOC om snel te kunnen inspelen op maatschappelijke en beleidsontwikkelingen, en helpt om haar kennispositie te verstevigen en hierdoor de dienstverlening naar de overheid inhoudelijk te verbeteren.
- ▶ Zet blijvend in op de werving, en mogelijks interne opleiding, van Nederlandstalige experts met het oog op de inzet voor de referentietaken, zowel in de kernteams als in reserve/back-up teams. Gegeven de toenemende internationalisering van het personeelsbestand, hetgeen zeker een toegevoegde waarde is voor VITO als SOC, dient blijvende aandacht te worden besteed aan expertfuncties die de internationale expertise kunnen omzetten en valoriseren naar Vlaamse beleidscontext en -noden.
- ▶ Behoud en zet zo mogelijks verder in op de flexibele houding die VITO kenmerkt in de uitvoering van de referentietaken en bij het inspelen op acute beleidsnoden. De combinatie met het lange termijn engagement van de VITO medewerkers en de rol als meedenker voor het aanreiken van oplossingen voor beleidsnoden dient te worden aangemoedigd.
- ▶ Organiseer periodiek overleg met de Vlaamse overheid inzake synergieën tussen VITO als uitvoerder van referentietaken en als Strategisch Onderzoekscentrum, om zo de aanwezige VITO-expertise en nieuwe inzichten volwaardig en tijdig te kunnen inzetten voor beleidsondersteuning.
- ▶ Werk een financieel plan uit om de (ruimtelijke) modellen actueel te houden. De actualisatie van deze modellen wordt niet gefinancierd via de referentietaken. Momenteel is dit nog geen probleem aangezien de huidige modellen van recentere datum zijn. Op middellange termijn – mogelijks al voor het volgende beheersreglement - is het echter nuttig daar een structurele oplossing voor uit te werken.
- ▶ Stel in overleg met de overkoepelende stuurgroep referentietaken een ex-antevisie op voor referentietaken in de toekomst en welke diensten VITO binnen het afwegingskader kan aanreiken om het overheidsbeleid te ondersteunen.



