

EVALUATIE 2025 VAN (DE ONDERZOEKSOPDRACHT VAN) AGENTSCHAP PLANTENTUIN MEISE (APM)

Plan van aanpak

Departement EWI

Afdeling Strategie en Coördinatie

Afdeling Onderzoek

Laatst gewijzigde versie: 16/09/2024

Departement EWI - evaluatiecel

Inhoudstafel.....	2
1 Situering.....	4
1.1 Agentschap Plantentuin Meise (APM) in het kort.....	4
1.2 Oprichting(sdecreet) Agentschap Plantentuin Meise & het Bestuursdecreet	5
1.2.1 Samenwerkingsakkoord van 17 mei 2013 tussen Vlaamse Gemeenschap en Franse Gemeenschap betreffende het beheer en de werking van de Nationale Plantentuin van België (APM).....	7
1.2.2 Structuur van APM	8
1.2.3 Vlaamse wetenschappelijke instellingen.....	9
1.3 Wetenschappelijke luik (en breder) Agentschap Plantentuin Meise.....	10
1.4 Ondernemingsplan Agentschap Plantentuin Meise 2020-2024.....	12
1.4.1 Strategische en operationele doelstellingen.....	12
1.4.2 Kritieke Prestatie-indicatoren (KPI's) - Bedrijfsindicatoren	14
1.5 EWI-toelage, masterplan en FWO-mandaten.....	16
1.6 Plan van aanpak voor de evaluatie van de onderzoeksopdracht van APM.....	18
2 Beleidscontext	19
2.1 Beleidsperiode 2019-2024 van de Vlaamse Regering.....	19
2.1.1 Beleidsdomein Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie.....	19
2.1.2 Andere beleidsdomeinen en APM.....	22
2.2 Internationale regelgeving en conventies.....	23
3 Aanleiding voor de evaluatie van APM	25
4 Doelstellingen van de evaluatie en beoogde resultaten.....	26
4.1 Uitgangspunten voor evaluaties.....	26
4.2 Doelstellingen, hoofdlijnen en beoogde resultaten van de evaluatie 2025 van APM.....	26
4.2.1 Doelstellingen.....	26
4.2.2 Evaluatiedimensies.....	27
4.2.3 Hoofdlijnen van de evaluatie	27
4.2.4 Beoogde resultaten van de evaluatie	30
5 Evaluatieluiken	32
5.1 Ex-postluik van de evaluatie van APM.....	32
5.1.1 Evaluatie van de strategieplanning en -realisatie.....	32
5.1.2 Rol, positie en meerwaarde van APM.....	34
5.1.3 Evaluatie van de werking, aansturing en governance van APM.....	34
5.1.4 Evaluatie van de resultaten, prestaties en impact van APM.....	35
5.1.5 SWOT-analyse.....	36
5.2 Ex-anteluik van de evaluatie van APM.....	36
5.3 Conclusies en aanbevelingen	38
6 Onderdelen van de evaluatie, methodologieën en planning	39
6.1 Onderdelen van de evaluatie en methodologieën.....	39
6.2 Evaluatieproces/-procedure en planning.....	39
6.2.1 Bronnen.....	39
6.2.2 Evaluatoren.....	40
6.2.3 Procesverloop.....	41
6.2.4 Nazorg.....	42
6.2.5 Planning.....	42
7 Informeren van en afstemming met het evaluatievoorwerp.....	44
8 Elementen met betrekking tot de inzet van een externe consultant.....	45
8.1 Algemeen.....	45
8.2 Beschikbaarheid van documenten.....	45
9 Gebruik en verspreiding van de resultaten van evaluaties.....	47
10 Bijlage 1 - Op te stellen zelfevaluatie in het kader van de evaluatie	48
10.1 Inleiding.....	48
10.2 Context voor het opstellen van de zelfevaluatie(s).....	48
10.3 Richtlijn/Leidraad voor het opstellen van de zelfevaluatie	50

10.3.1	Inhoud van de ex-postzelfevaluatie (periode 2019-2024/2025).....	50
10.3.2	Inhoud van de ex-antezelfevaluatie (1 januari 2025/2026 – 31 december 2030).....	53

1 Situering¹

Botanische tuinen zijn plaatsen van biodiversiteit, schoonheid, rust, educatie, inspiratie en onderzoek. Over het algemeen wordt aangenomen dat moderne botanische tuinen uit de westerse wereld hun oorsprong vinden in de Italiaanse Renaissance van de 16^{de} eeuw. Zowel de historische als de moderne botanische tuinen hebben met elkaar gemeen dat planten² er een centrale plaats innemen en dat collecties, onderzoek en educatie in brede zin er samenkomen.

Planten vormen een essentieel onderdeel van ecosystemen en leveren belangrijke ecosysteemgoederen en -diensten. Planten liggen aan de basis van bodemvorming en spelen tegelijk een belangrijke rol in de regulatie van erosie. Ze leveren voedsel, farmaceutische producten, duurzame bouwmaterialen, textiel en energie. Ze zuiveren water en zijn ook belangrijk in het mediëren van klimaatverandering. Planten zijn tegelijk een bron van plezier en ontspanning. Plantendiversiteit is belangrijk om deze ecosysteemgoederen en -diensten te waarborgen.

1.1 Agentschap Plantentuin Meise (APM) in het kort

Agentschap Plantentuin Meise (APM) is één van de grootste en belangrijkste botanische tuinen ter wereld, dit zowel in zijn fysieke oppervlakte, grootteorde van collecties, inspanningen voor het behoud van biodiversiteit, als op het vlak van internationale wetenschappelijke positionering. Wereldwijd bestaan er meer dan 2.500 botanische tuinen, maar slechts een beperkt aantal combineren publiekswerking met de wetenschappelijke uitbouw van levende collecties en doorgedreven onderzoek op natuurhistorische collecties. Agentschap Plantentuin Meise vervult drie hoofdtaken: 1) het beheren van levende en natuurhistorische botanische collecties, 2) wetenschappelijk onderzoek en 3) publieksgerichte werking en educatie. Het historisch domein heeft een grote natuur- en erfgoedwaarde en verwelkomt onderzoekers, studenten en bezoekers van over de hele wereld. Het herbarium is het 15^{de} grootste wereldwijd (op een totaal van 3.324 herbaria). Met 20.000 verschillende soorten planten heeft Agentschap Plantentuin Meise één van de grootste en meest diverse levende collecties ter wereld. Agentschap Plantentuin Meise is wereldwijd als één van de eerste tuinen erkend als Advanced Conservation Practitioner door Botanic Gardens Conservation International, een non-profit ledenorganisatie die botanische tuinen in meer dan 100 landen wereldwijd vertegenwoordigt.

De voorloper van Agentschap Plantentuin Meise werd opgericht tijdens de Franse tijd (1794-1815). Deze plantentuin was gegroeid uit de tuin van het voormalige Nassaupaleis, waar in 1797 de École Centrale werd gevestigd, en verhuisde later naar wat vandaag nog steeds de Brusselse Kruidtuin is. Botanisch onderzoek werd belangrijker nadat de Belgische Staat in 1870 deze plantentuin overnam. Een belangrijke opdracht was het bestuderen van planten van buiten Europa: Brazilië, Mexico en Centraal-Afrika waarbij het belang van deze laatste regio toenam tijdens de koloniale periode. In de 19^{de} eeuw startte men ook met de uitbouw van het herbarium. In 1938 verhuisde de plantentuin naar zijn huidige locatie in Meise. Het domein dankt zijn vorm aan de samensmelting

¹ Dit deel is gebaseerd op de rapportering in het kader van de Vlaamse Brede Heroverweging (VBH) binnen het beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI) - [BIJLAGE I VBH-doorlichtingsfiches](#), (oktober 2021), het ondernemingsplan 2020-2024 en de informatie die beschikbaar is op de [website](#) van het Agentschap Plantentuin Meise.

² Overeenkomstig het ondernemingsplan 2020-2024, wanneer in dit document de term "plant" of "plantensoort" gebruikt wordt, refereert dit aan het werkgebied van de Plantentuin, namelijk het geheel van de niet-dierlijke eukaryote organismen (alle landplanten, algen, zwammen en protisten). Plantentuin Meise werkt op al deze groepen.

van twee middeleeuwse kasteeldomeinen. In 1967 krijgt de plantentuin de officiële naam: “Nationale Plantentuin van België”.

1.2 Oprichting(sdecreet) Agentschap Plantentuin Meise & het Bestuursdecreet

Sinds 1 januari 2014 behoort de Nationale Plantentuin van België als (een extern verzelfstandigd) agentschap (van publiek recht) tot de Vlaamse overheid en wordt in Vlaanderen vanaf dan “Agentschap Plantentuin Meise” genoemd.

Het Agentschap Plantentuin Meise (APM):

- is een internationale wetenschappelijke onderzoeksinstituut en een botanische tuin die vooral de tropische en Europese plantkunde centraal stelt;
- doet wetenschappelijk onderzoek in de plantkunde om de kennis over planten te vergroten en te verspreiden en om bij te dragen aan de bescherming van de biodiversiteit;
- beheert, bewaart en valoriseert gedocumenteerde wetenschappelijke verzamelingen van levende en gedroogde planten, fungi, zaden en plantaardige weefsels;
- heeft een museale, toeristische en educatieve functie.³

Artikelen 4 tot en met 7 van het decreet van 6 december 2013 houdende de oprichting van het publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap “Agentschap Plantentuin Meise” (hierna “Oprichtingsdecreet APM”), dat in werking is getreden op 1 januari 2014, beschrijven formeel de missie, (wetenschappelijke) opdrachten en taken van het agentschap:

Artikel 4. (01/01/2014 - ...)

Het Agentschap heeft als missie en opdracht het wetenschappelijk onderzoek in de botanie en de mycologie⁴ te verrichten en te bevorderen met het oog op een grotere kennis over en het behoud van planten door middel van botanisch onderzoek voornamelijk op het gebied van de systematiek en de verwante disciplines. Dit geschiedt in een bredere context van onderzoek inzake biodiversiteit en de geschiedenis van de wetenschap.

Het Agentschap draagt bij tot het behoud van de genetische hulpbronnen door het beheren, bewaren en valoriseren van gedocumenteerde wetenschappelijke verzamelingen van levende of gedroogde planten, fungi, zaden en plantaardige weefsels. Het Agentschap bouwt zijn museale, toeristische en educatieve functie verder uit om zo bij te dragen aan de bewustwording en de vorming van het publiek.

Het Agentschap neemt daartoe het globale beheer van de plantentuin waar en voert op loyale wijze het Samenwerkingsakkoord⁵ uit.

³ Zie [Agentschap Plantentuin Meise | Vlaanderen.be](http://Agentschap.Plantentuin.Meise.Vlaanderen.be)

⁴ Deel van de wetenschap dat onderzoek doet naar schimmels, zwammen en paddenstoelen

⁵ Het Samenwerkingsakkoord van 17 mei 2013 tussen de Vlaamse Gemeenschap en de Franse Gemeenschap betreffende het beheer en de werking van de Nationale Plantentuin van België – zie ook sectie 1.2.1.

Artikel 5. (01/01/2014- ...)

Het Agentschap vervult de volgende taken:

- 1° organiseren en verrichten van en participeren aan multidisciplinair fundamenteel en toegepast wetenschappelijk onderzoek en het verwerven van wetenschappelijke kennis;
- 2° multidisciplinair wetenschappelijk onderzoek conceptualiseren en initiëren;
- 3° vertalen van de verworven inzichten naar het beleid;
- 4° kennis opbouwen en verspreiden, onder meer via wetenschappelijke publicaties, onderzoeksrapportering en voordrachten;
- 5° aanbieden van wetenschappelijke diensten en producten aan de overheid en derden, onder andere door advisering, analyses, het aanreiken van technieken en documentatie;
- 6° initiatieven opzetten rond wetenschapscommunicatie en -popularisering en meewerken aan de vorming en bewustwording van bedrijven en particulieren;
- 7° beheren, bewaren, valoriseren en uitbouwen van de diverse onderzoeksondersteunende collecties van planten en fungi;
- 8° instaan voor de vernieuwing, aankoop of ruil van nieuwe specimen met het oog op de uitbreiding van het wetenschappelijk patrimonium waarvan de federale of deelstatelijke entiteit die in de financiering ervan voorziet, de eigendom verwerft;
- 9° ontwikkelen van een toeristisch, educatief en museaal aanbod en de hiervoor noodzakelijke infrastructuur.

Artikel 6. (01/01/2014- ...)

§ 1. Met het oog op het vervullen van de in artikelen 4 en 5 bedoelde missie, opdrachten en taken is het Agentschap gerechtigd alle activiteiten te verrichten die rechtstreeks of onrechtstreeks bijdragen tot de verwezenlijking van voormelde missie, opdrachten en taken.

§ 2. Het Agentschap is rechts-, handelings- en procesbekwaam binnen de perken van zijn missie, opdrachten en taakstelling, zoals bedoeld in de artikelen 4 en 5.

Artikel 7. (01/01/2014- ...)

De Vlaamse Regering wordt gemachtigd, in het raam van de missie, opdrachten en de taken van het Agentschap, om bijzondere opdrachten aan het Agentschap toe te wijzen.

Gezien Plantentuin Meise sinds 1 januari 2014 een publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap is, staat het, conform het Bestuursdecreet van 7 december 2018, onder het toezicht van de Vlaamse Regering. Dat toezicht wordt uitgeoefend door een regeringscommissaris aangesteld bij besluit van de Vlaamse Regering op voordracht van de bevoegde minister onder wie het agentschap ressorteert en door een regeringscommissaris die is aangesteld bij besluit van de Vlaamse Regering op voordracht van de Vlaamse minister, bevoegd voor de financiën en de begroting.

Artikel III.13. (01/01/2019- ...) van het Bestuursdecreet van 7 december 2018 detailleert verder:

§ 1. De regeringscommissaris houdt toezicht op de overeenstemming van de verrichtingen en de werking van het agentschap met het algemeen belang en waakt over de naleving van de wetten, decreten, ordonnances en reglementaire besluiten, het organiek statuut van het agentschap en het ondernemingsplan.

De regeringscommissaris die de Vlaamse Regering heeft aangewezen op voordracht van de Vlaamse minister, bevoegd voor de financiën en de begroting, oefent dezelfde toezichtsfunctie uit als de regeringscommissaris die is aangewezen op voordracht van de bevoegde minister onder wie het agentschap ressorteert voor alle beslissingen met een budgettaire of financiële weerslag.

§ 2. De regeringscommissaris of zijn plaatsvervanger zetelt met raadgevende stem in de raad van bestuur van het agentschap en in de comités die de raad van bestuur heeft ingesteld. Hij wordt uitgenodigd op alle vergaderingen van deze bestuursorganen en wordt op dezelfde manier als de leden ervan tijdig op de hoogte gebracht van de dagorde en alle bijbehorende documenten.

Hij is gemachtigd om zich alle documenten en inlichtingen met betrekking tot het bestuur van het betrokken agentschap, die hij nodig acht voor de uitoefening van zijn mandaat, te doen verstrekken.

1.2.1 Samenwerkingsakkoord van 17 mei 2013 tussen Vlaamse Gemeenschap en Franse Gemeenschap betreffende het beheer en de werking van de Nationale Plantentuin van België (APM)

Het samenwerkingsakkoord van 17 mei 2013 tussen de Belgische gemeenschappen voorziet in een unieke samenwerking van de verschillende overheden in de werking van Agentschap Plantentuin Meise. Het wetenschappelijk patrimonium (bibliotheek, herbarium, levende collecties) dat op het moment van de overdracht in het bezit was van de Nationale Plantentuin van België, blijft federaal, maar wordt in bruikleen gegeven aan de Vlaamse Gemeenschap. Nieuwe collecties kunnen federaal of Vlaams zijn naargelang de oorsprong van de collecties en de wensen van de eventuele schenker. De federale overheid waakt over het goede beheer van haar patrimonium via de algemeen directeurs van de federale wetenschappelijke instellingen Koninklijk Belgisch Instituut voor Natuurwetenschappen en het Koninklijk Museum voor Midden-Afrika, via de wetenschappelijke raad van Agentschap Plantentuin Meise (zie sectie 1.2.2).

Agentschap Plantentuin Meise rapporteert jaarlijks over de evolutie van het wetenschappelijk patrimonium. Wijzigingen in het patrimonium (bv. afbouw van bepaalde collecties ten voordele van andere collecties) moeten steeds goedgekeurd worden door de wetenschappelijke raad (zie infra), uitgebreid met de hogervermelde algemeen directeurs. De Vlaamse Gemeenschap is eigenaar en beheert het domein en alle bijhorende gebouwen. De personeelsleden⁶ van de Franse taalrol⁷ werden overgedragen aan de Franse Gemeenschap, maar blijven tewerkgesteld op de site van APM. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen wetenschappelijke personeelsleden (niveau A, B of

⁶ Op de site werken zo'n 196 personeelsleden, waaronder een 30-tal van de Franse Gemeenschap.

⁷ De taalrol⁷ stemt overeen met de taal van het laatst behaalde diploma. Als men geen enkel diploma heeft behaald, stemt de 'taalrol' overeen met de taal van de laatste onderwijsinstelling waar men lessen volgde.

SW⁸) en niet-wetenschappelijke personeelsleden (niveau C en D). Deze laatste zitten in een uitdovend kader. De vrijgekomen middelen worden door de Franse Gemeenschap gebruikt om extra wetenschappelijk personeel aan te werven en tewerk te stellen in de plantentuin.

1.2.2 *Structuur van APM*

Agentschap Plantentuin Meise beschikt over een raad van bestuur en een wetenschappelijke raad. De raad van bestuur bestaat uit vijf leden aangeduid door de Vlaamse Regering, twee leden aangeduid door de wetenschappelijke raad en twee leden aangeduid door de Franse Gemeenschapsregering. Daarnaast zetelen nog twee regeringscommissarissen, op voordracht van de minister bevoegd voor APM en van de minister bevoegd voor financiën en begroting, met raadgevende stem in deze raad. De raad van bestuur staat in voor de uitoefening van de opdrachten van Agentschap Plantentuin Meise, zoals vastgesteld in het Oprichtingsdecreet APM. De wetenschappelijke raad⁹ is samengesteld uit vier vertegenwoordigers aangeduid door de universiteiten in de Vlaamse Gemeenschap, vier vertegenwoordigers aangeduid door de universiteiten van de Franse Gemeenschap, twee personeelsleden van Agentschap Plantentuin Meise, twee personeelsleden van de Franse Gemeenschap tewerkgesteld op de site van APM, en maximaal vier internationale vertegenwoordigers aangeduid door de andere leden van de wetenschappelijke raad. De algemeen directeurs van het Koninklijk Belgisch Instituut voor Natuurwetenschappen en het Koninklijk Museum voor Midden-Afrika maken strikt genomen geen deel uit van de wetenschappelijke raad, maar worden één keer per jaar uitgenodigd om de evolutie van de collecties mee op te volgen. De wetenschappelijke raad stelt de wetenschappelijke programma's voor, geeft advies bij de rekrutering, evaluatie en promotie van wetenschappelijke onderzoekers, overziet het beheer van het wetenschappelijke patrimonium en verzekert de toegangsmodaliteiten ervan.

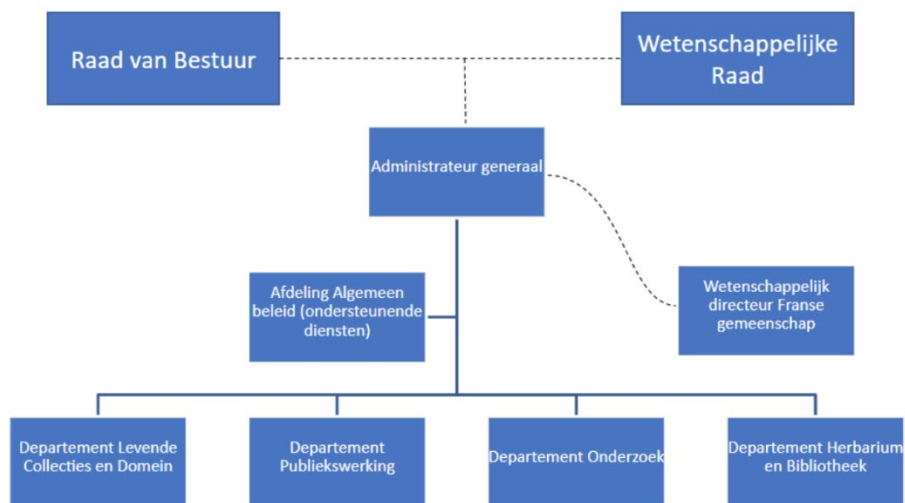
Daarnaast is APM opgesplitst in vier departementen: Levende Collecties en Domein, Publiekswerking, Onderzoek, en Herbarium en Bibliotheek. Het onderzoek binnen het Departement Onderzoek is georganiseerd in volgende vijf thema's: 1) Biodiversiteitsonderzoek, 2) Toegepast biodiversiteitsonderzoek, 3) Evolutieonderzoek, 4) Ecosysteemonderzoek, en 5) Conservatieonderzoek, en richt zich vooral op plantensoorten in België, Europa en Midden-Afrika. De interesse gaat uit naar quasi alle planten- en fungigroepen: slijmzwammen, wieren, mossen, paddenstoelen, korstmossen, varens en bloemplanten. Het onderzoek dient onder meer om de evoluties in de verspreiding van plantensoorten te kunnen volgen.

De organisatiestructuur is visueel weergegeven in Figuur 1.

⁸ Voor het wetenschappelijk personeel van de federale wetenschappelijke instellingen; stemt overeen met het niveau van het diploma hoger onderwijs van het lange type (master).

⁹ Zie [Samenstelling Wetenschappelijke Raad | Plantentuin Meise](#)

Figuur 1: Organisatiestructuur Agentschap Plantentuin Meise



(bron: [Plantentuin Meise: Wie zijn we? | Plantentuin Meise](#))

1.2.3 Vlaamse wetenschappelijke instellingen

Specifiek wat het (voormalige) beleidsdomein EWI betreft, wordt APM in het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en de financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid (hierna het W&I-decreet genoemd¹⁰) opgelijst in “HOOFDSTUK VII. Vlaamse wetenschappelijke instellingen” (artikel 56/1/4).

Artikel 56/1/4 stelt

Dergelijke instellingen beantwoorden aan volgende vereisten:

- 1° de missie en de taken betreffen in hoofdzaak het verrichten van wetenschappelijk onderzoek, al dan niet met inbegrip van wetenschappelijke dienstverlening, en disseminatie van de onderzoeksresultaten;
- 2° de uitgevoerde onderzoeksactiviteiten en de geleverde wetenschappelijke diensten zijn relevant voor beleidsthema's van de Vlaamse overheid, worden behartigd door het betrokken beleidsdomein en worden in alle onafhankelijkheid door eigen diensten uitgevoerd;
- 3° de aansturing, opvolging en controle van de wetenschappelijke instelling gebeurt door de functioneel bevoegde minister. Een jaarlijks ondernemingsplan of een beheersovereenkomst toont de onderzoekstaak en programma's aan;
- 4° de Vlaamse wetenschappelijke instelling beschikt over een substantiële kritische massa.

De Vlaamse wetenschappelijke instellingen hebben gezamenlijk Agentschap Plantentuin Meise aangeduid als hun vertegenwoordiger en belangenverdediger ten aanzien van het bevoegde beleidsdomein.

¹⁰ Zie [Decreet betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid \(vlaanderen.be\)](#)

1.3 Wetenschappelijke luik (en breder) Agentschap Plantentuin Meise

De collecties vormen de kern van APM. Het herbarium, de bibliotheek, de levende plantencollecties en de zadenbank zijn complementaire collecties die als doel hebben de biodiversiteit en de informatie daarover veilig te stellen voor de komende generaties. De focus van de collecties ligt op Centraal-Afrika en West-Europa, maar daarnaast huisvest Agentschap Plantentuin Meise ook zeer belangrijke collectiestukken van andere regio's. De collecties worden dagelijks gebruikt door onderzoekers van zowel binnen als buiten het instituut en geven APM ook een prominente plaats in een zeer uitgebreid internationaal netwerk.

Herbarium

De herbariumcollectie van Agentschap Plantentuin Meise herbergt om en bij 4 miljoen collectiestukken en is hiermee het vijftiende grootste herbarium wereldwijd. Deze unieke collectie, verzameld tijdens eeuwen van veldonderzoek, biedt een permanent register van de wereldwijde biodiversiteit van planten, algen en paddenstoelen. Het herbarium vormt een historische gegevensbron voor biodiversiteitsonderzoek, en stelt onderzoekers in staat om geografische en temporele veranderingen in soorten en gemeenschappen te traceren, en om die patronen te correleren aan milieuveranderingen. De collectie is ook belangrijk in andere onderzoeksgebieden, onder meer op het gebied van voedselzekerheid, gezondheid en de bio-economie.

Daarnaast zet APM ook volop in op de digitale ontsluiting¹¹ van de collectie om de gegevens gemakkelijk vindbaar, toegankelijk, interoperabel en herbruikbaar (FAIR¹²) te maken, en zo wetenschappelijk gebruik ervan te maximaliseren. Op die manier vormt APM, in samenwerking met Europese partners, de collecties om tot een geïntegreerde kennisbank, waardoor nieuw en innovatief onderzoek mogelijk wordt.

Bibliotheek

De bibliotheek van Agentschap Plantentuin Meise huisvest ongeveer 200.000 boeken en tijdschriften, en is een van de meest vooraanstaande bibliotheken in Europa op het vlak van plantkunde. Concreet fungeert ze als erfgoedbibliotheek voor historische botanische publicaties. Daarnaast wordt een rijke collectie van originele botanische illustraties en een archief met een grote erfgoedwaarde beheerd. Naast het fysieke beheer van deze unieke collecties, zet APM ook volop in op digitalisatie van historische werken. Dit gebeurt onder meer in het kader van Europese projecten om de internationale zichtbaarheid en wetenschappelijk en cultureel gebruik te verhogen.

Agentschap Plantentuin Meise publiceert ook, samen met de Koninklijke Belgische Botanische Vereniging, het tijdschrift *Plant Ecology and Evolution*, een internationaal peer-reviewed tijdschrift in het domein van de plantenecologie en plantensystematiek en is de uitgever van de *Flora van België, het Groothertogdom Luxemburg, Noord-Frankrijk en aangrenzende gebieden* (het standaardwerk voor het in kaart brengen, monitoren en delen van kennis over de flora van België en de omliggende regio's).

Levende plantencollectie

Agentschap Plantentuin Meise beheert één van de grootste levende plantencollecties van de wereld; ze omvatten 36.602 individuele accessies (exemplaar binnen een plantengroep) behorende

¹¹ O.a. via citizen science, zie [Citizen Science | Plantentuin Meise](#)

¹² Findable, Accessible, Interoperable, and Reusable, [FAIR Principles - GO FAIR \(go-fair.org\)](#)

tot 20.551 verschillende taxa. Voor het publiek is de levende collectie het meest zichtbare van het werk van Agentschap Plantentuin Meise. Gedocumenteerde levende planten zijn een onuitputtelijke bron van onderzoeksmateriaal en van data voor zowel fundamentele als toegepaste onderzoeksvragen en projecten. De levende collecties vormen ook een essentieel onderdeel van de ex-situ-conservatiestrategie van het internationaal netwerk van botanische tuinen.

De buitencollecties van Agentschap Plantentuin Meise herbergen een grote diversiteit aan kruidachtige en houtachtige planten, van éénjarigen over bolgewassen, vaste planten, struiken, heesters tot grote bomen. Met meer dan 7.000 verschillende taxa zijn ze in tal van tuinen en collecties over het domein verspreid. De collecties onder glas herbergen in verschillende kassencomplexen meer dan 9.000 verschillende taxa die nood hebben aan een warmer klimaat. Het Plantenpaleis omvat 13 grote publieksskassen die educatief zijn ingevuld en uitgewerkt. Naast de publieksskassen zijn er meer dan 40 kleinere onderzoeksskassen waarin zeer diverse collecties zijn ondergebracht.

Zadenbank

De langetermijnzadenbank van APM bevat voornamelijk zeldzame en bedreigde bloemplanten uit België, bedreigde plantensoorten van de koperflora uit Katanga (Democratische Republiek Congo) en zaden van wilde verwanten van belangrijke voedselgewassen, zoals bonen en bananen. Zaden zijn klein: in een droge en gekoelde ruimte van enkele kubieke meters kunnen duizenden soorten tegelijk bewaard worden. Bovendien kunnen ze tientallen, tot zelfs honderden jaren hun kiemkracht bewaren als ze voor het invriezen goed gedroogd worden.

Hoewel het behoud van plantensoorten in hun natuurlijke biotoop de voorkeur geniet, is een zadenbank een laatste reddingsboei om bedreigde planten voor uitsterven te behoeden. Het inzamelen¹³ in de natuur en het bewaren op lange termijn van zaden van zeldzame Belgische planten vormen een belangrijke bijdrage tot het behoud van de Belgische en Europese plantensoorten.

APM bewaart ook de zaden van de eigen collectie levende planten, met als doel soorten te vermeerderen. De zaden fungeren ook als back-up voor de eigen plantencollectie, en worden uitgewisseld met andere plantentuinen en wetenschappelijke instellingen overal ter wereld.

Wetenschappelijke infrastructuur

Agentschap Plantentuin Meise beschikt over een diverse wetenschappelijke infrastructuur, toegespitst op zowel het bestuderen¹⁴ als het bewaren van de plantendiversiteit. De infrastructuur ten dienste van de bewaring van plantendiversiteit bestaat voornamelijk uit zeer nauwkeurig geklimatiseerde ruimtes. Zowel een nieuw state-of-the-art kassencomplex voor de wetenschappelijke plantencollecties (Groene Ark), als een nieuwe zadenbank voor de zadencollecties zijn recent in gebruik genomen. Het nieuwe kassencomplex telt 17 afdelingen, met elk een eigen klimaatregeling die de temperatuur, lichtintensiteit en luchtvochtigheid registreert

¹³ Zie o.a. het project IZABEL: [Pers - Plantentuin en Natuurpunt verzamelen zaden van zeldzame planten om te bewaren voor de toekomst | Plantentuin Meise](#).

¹⁴ De optische infrastructuur bestaat uit verschillende lichtmicroscopen, stereomicroscopen, een digitale microscoop met hoge scherptediepte en een rasterelektronenmicroscoop voor specifieke toepassingen zoals onderzoek naar diatomeeën, pollenstructuur en bloemontogenie. Het moleculair laboratorium is uitgerust voor standaard moleculaire analyses (DNA-extractie, Polymerase Chain Reaction¹⁴ (PCR), Real-time Polymerase Chain Reaction (qPCR), 'library preparation' en DNA-kwaliteitsbepaling voor "high throughput sequencing". APM beschikt ook over een flow-cytometer die toelaat om op een snelle manier het DNA-gehalte en de ploïdiegraad van plantenweefsels te bepalen.

en stuurt volgens gewenste parameters. De nieuwe zadenbank omvat volgende afdelingen: een laboratorium met kiemkasten en optische infrastructuur voor onderzoek naar de levensvatbaarheid, het kiemgedrag en morfologie van zaden, een zadenkamer voor kortetermijnbewaring (15°C) en een zadenkamer voor langetermijnbewaring (-20°C).

1.4 Ondernemingsplan Agentschap Plantentuin Meise 2020-2024

Aangezien Agentschap Plantentuin Meise een publiekrechtelijk extern verzelfstandigd agentschap van de Vlaamse overheid is, dient, conform het Bestuursdecreet van 7 december 2018, de raad van bestuur, in samenspraak met de Vlaamse Regering, jaarlijks een update (en rapportering) van het ondernemingsplan vast te stellen. Met het opstellen en de implementatie van het Ondernemingsplan Agentschap Plantentuin Meise 2020-2024 (hierna kortweg “ondernemingsplan 2020-2024”) en de jaarlijkse rapportages en mogelijke aanpassing, ambieert Agentschap Plantentuin Meise een plaats in de top tien van botanische tuinen wereldwijd en dit zowel wat collecties, onderzoek en publiekswerking betreft. De plantencollecties vormen de basis voor het wetenschappelijk onderzoek en de publiekswerking en in deze vijfjarenperiode wil APM verder groeien als internationale onderzoeksinstituten en toeristische trekpleister.

1.4.1 Strategische en operationele doelstellingen

Meer concreet is in het ondernemingsplan 2020-2024 een specifieke doelstellingencascade vastgelegd. Deze bestaat uit zes strategische doelstellingen, verder onderverdeeld in operationele doelstellingen, deeldoelstellingen en acties. Aan deze doelstellingencascade worden ook mijlpalen, geassocieerde bedrijfsindicatoren (zie sectie 1.4.2), budgetten en het aantal betrokken (en verantwoordelijke) personeelsleden verbonden.

De zes strategische doelstellingen (SD), en gelinkte operationele doelstellingen (OD), zijn:

SD 1 - Agentschap Plantentuin Meise neemt een prominente plaats in op het gebied van conservatie van plantendiversiteit

OD 1.1 – APM conserveert geselecteerde plantensoorten in situ door herintroductie en versterking van populaties in bedreigde ecosystemen en natuurgerichte beheersmaatregelen binnen het eigen domein

OD 1.2 - APM realiseert de ex-situconservatie van geselecteerde plantensoorten via de bewaring van zaden in de zadenbank

OD 1.3 - APM draagt bij tot de ex-situconservatie van geselecteerde plantensoorten in de eigen levende plantencollecties en in die van partnerinstellingen

OD 1.4 - APM draagt via conservatiegericht onderzoek bij tot het bewaren en beschermen van de plantendiversiteit

SD 2 - Onze collecties van wereldklasse worden toekomstbestendig beheerd en bewaard, zijn afgestemd op het informatietijdperk en toegankelijk voor wetenschap en maatschappij

OD 2.1 - APM digitaliseert zijn collecties en mobiliseert collectiegerelateerde data via open access portals

OD 2.2 - APM evalueert en optimaliseert het beheer en de fysieke ontsluiting van de levende plantencollecties en de zadenbank

OD 2.3 - Het herbarium van APM versterkt zijn positie aan de wereldtop

OD 2.4 - APM verrijkt zijn belangrijke historische en botanische bibliotheek en archieven, stemt het beheer af op de uitdagingen van de 21ste eeuw en bestudeert de geschiedenis van botanische wetenschappen

SD 3 – Agentschap Plantentuin Meise verricht excellent, collectiegebaseerd onderzoek naar de diversiteit, evolutie, en het duurzaam gebruik van planten en valoriseert zijn taxonomische expertise door samenwerking met en dienstverlening voor socio-economische belanghebbenden

OD 3.1 - APM behoudt zijn sterke positie als belangrijke internationale speler op het gebied van plantensystematiek en de Flora van de wereld

OD 3.2 - APM voert excellent onderzoek uit naar evolutie van planten

OD 3.3 - APM stelt zijn expertise actief ten dienste van maatschappelijke vraagstukken en uitdagingen rond duurzame ontwikkeling in de 21ste eeuw

OD 3.4 - APM onderzoekt de rol van planten in veranderende ecosystemen

OD 3.5 - APM valoriseert zijn wetenschappelijke expertise door samenwerking met en dienstverlening voor socio-economische belanghebbenden

SD 4 - Via publiekswerking, onderwijs en burgerwetenschap inspireert en informeert Agentschap Plantentuin Meise nieuwe generaties en staat aan de top als internationale toeristische trekpleister

OD 4.1 - APM versterkt zijn permanent aanbod en vergroot zo zijn internationale uitstraling

OD 4.2 - APM organiseert en faciliteert kwaliteitsvolle evenementen afgestemd op doelgroepen en seizoenen

OD 4.3 - APM versterkt zijn educatief aanbod voor verschillende doelgroepen en in het kader van STEM-beleid¹⁵

OD 4.4 - APM betreft de burger actief bij wetenschappelijk onderzoek

OD 4.5 - APM versterkt bestaande en ontwikkelt nieuwe gemeenschapsinitiatieven om een bredere maatschappelijke en regionale verankering te verzekeren

OD 4.6 - APM geeft info over planten in het algemeen en zijn onderzoek naar een divers doelpubliek

SD 5 - We beschikken over state-of-the-art faciliteiten en een duurzame infrastructuur voor onderzoek, collecties en bezoekers, ingebed in een ecologisch beheerd historisch domein

OD 5.1 - APM optimaliseert het beheer van zijn domein in functie van natuur en conservatie, bezoekerservaring en MICE (Meetings, Incentives, Conferences en Events)-activiteiten

¹⁵ Science, Technology, Engineering and Mathematics (STEM) omvat een brede waaier aan technologische, technische, wetenschappelijke en wiskundige opleidingen en beroepen. Door de interesse voor wetenschap en technologie te versterken, wil de Vlaamse overheid de instroom in STEM-onderwijs, STEM-opleidingen en de doorstroom naar STEM-beroepen verbeteren en de STEM-geletterdheid bij alle burgers verhogen (bron: [Science, Technology, Engineering and Mathematics \(STEM\) | Vlaanderen.be](https://www.vlaanderen.be/science-technology-engineering-and-mathematics-stem)).

OD 5.2 - APM optimaliseert het beheer en onderhoud van zijn natuurlijk en onroerend erfgoed

OD 5.3 - APM voert het masterplan en het hefboomproject Agentschap Plantentuin Meise 2.0 succesvol uit en optimaliseert hierbij het energie- en waterverbruik

OD 5.4 - APM onderhoudt zijn infrastructuur, voert (correctief) onderhoud uit, verzorgt de interne catering en bewaakt het domein

OD 5.5 - APM bouwt zijn ICT-infrastructuur uit

SD 6 - Agentschap Plantentuin Meise is een open, efficiënte, effectieve, duurzame en warme organisatie

OD 6.1 - APM profileert zich als een toegankelijke organisatie en betreft zijn belanghebbenden in de implementatie van de organisatiedoelstellingen

OD 6.2 - APM optimaliseert de arbeidsorganisatie met als doel de samenwerking tussen afdelingen, samenwerking binnen teams alsook de invulling en werkbaarheid van individuele jobs te verbeteren

OD 6.3 - APM voert een proactief personeelsbeleid binnen de besparingsdoelstellingen met aandacht voor de ontplooiing van de medewerkers

OD 6.4 - APM bouwt verder aan een open en constructieve organisatiecultuur waarin elke medewerker zich gewaardeerd voelt

OD 6.5 - APM optimaliseert continu de werkprocessen en voorziet in de nodige werkmiddelen voor het efficiënt en veilig uitvoeren van de processen

OD 6.6 - APM evalueert continu interne en externe risico's om de bedrijfszekerheid van de organisatie te waarborgen

OD 6.7 - APM versnelt zijn transformatie naar een duurzame organisatie

OD 6.8 - APM voert een gezond financieel beleid, overlegt en rapporteert aan de bevoegde instanties en stuurt bij waar nodig

Deze strategische doelstellingen creëren het kader waarbinnen het veiligstellen van plantendiversiteit (SD 1), het bewaren, ontsluiten en valoriseren van collecties (SD 2), het ontdekken, onderzoeken en valoriseren van plantendiversiteit (SD3), het inspireren en informeren (SD 4), het bouwen aan state-of-the-art faciliteiten in een levend domein (SD 5) en het optimaliseren van de werking van Agentschap Plantentuin Meise (SD 6) verder geconcretiseerd worden.

1.4.2 Kritieke Prestatie-indicatoren (KPI's) - Bedrijfsindicatoren

De strategische en operationele doelstellingen van Agentschap Plantentuin Meise worden gemonitord met behulp van een aantal indicatoren. Elke bedrijfsindicator is opgebouwd uit een aantal meetbare kerncijfers in dezelfde meeteenheid (dagen, personen, aantallen, enz.). De bedrijfsindicatoren staan grotendeels los van concrete en tijdsgebonden realisaties; zij blijven bijgevolg hun objectieve waarde behouden en zijn vergelijkbaar over de jaren. Voor elke indicator wordt een streefwaarde vastgelegd of een vooropgestelde trend gedefinieerd.

Naast deze kwantitatieve indicatoren zijn, wanneer nuttig, ook belangrijke mijlpalen vermeld. Deze zijn veelal afhankelijk van een eenmalige investering/inspanning. Het gaat dan bijvoorbeeld over de realisatie van infrastructuurelementen, de goedkeuring van specifieke eindrapporten, het realiseren van een project, enz.

De zes bedrijfsindicatoren zijn:

1. **Wetenschappelijke output:** som van aantal x gewicht. Deze indicator meet vooral het wetenschappelijke onderzoek van Agentschap Plantentuin Meise en de mate waarin dit internationaal bekendgemaakt wordt.

Publicaties	Gewicht
A1	$(10 + IF^{***})^*$
A2-4	2*
Boek als auteur	20*
Boek als editor	5*
Hoofdstuk van boek	6*
Aantal nieuw beschreven soorten	1**
Aantal gereviseerde soorten	0,5**

Tabel 1: Gewicht wetenschappelijke output (bron: Rapportering (2024) van het ondernemingsplan 2020-2024)

* Voor publicaties waarvoor de eerste of laatste auteur niet behoort tot APM, wordt het gewicht gedeeld door twee.

** Voor publicaties waarvoor de eerste of laatste auteur niet behoort tot APM wordt het gewicht gedeeld door het totaal aantal auteurs en vermenigvuldigd met het aantal auteurs van APM.

*** Impactfactor (IF) = het gemiddeld aantal citaties van artikelen die in dat tijdschrift gepubliceerd zijn.

Streefdoel: het jaarresultaat ligt minimaal op het niveau van het gemiddelde van de voorbije drie jaar (bij gelijkblijvend aantal onderzoekers).

2. **Betrokkenheid publiek:** som van alle aantallen (bezoekers). Deze indicator is een graadmeter voor het succes waarmee Agentschap Plantentuin Meise de verschillende geledingen van het publiek bereikt.

Streefdoel: stijging van dit aantal in functie van investeringen in de toeristische ontsluiting van Agentschap Plantentuin Meise.

3. **Gebruik collecties:** som van alle aantallen. Deze indicator meet vooral de wetenschappelijke dienstverlening van Agentschap Plantentuin Meise. Het is de opdracht van APM om de collecties te ontwikkelen, te bewaren en ze te ontsluiten en toegankelijk te maken voor de gebruikers.

Streefdoel: voortschrijdend gemiddelde van de voorbije drie jaren stijgt (door een verbeterde digitale ontsluiting van de collecties).

4. **Valorisatie expertises:** som van aantallen x gewicht. Deze indicator is een graadmeter voor de mate waarin expertise van APM bruikbaar gemaakt wordt voor socio-economische belanghebbenden. De indicator omvat zowel economische valorisatie (met de focus op commercialisering, bijvoorbeeld door samenwerking met de privésector) als maatschappelijke

valorisatie (waar kennisdeling een antwoord kan bieden op maatschappelijke vraagstukken). Economische valorisatie wordt ook gemonitord door bedrijfsindicator 6: inkomsten. Maatschappelijke valorisatie wordt ook gemonitord door bedrijfsindicator 2: gerealiseerde betrokkenheid van het publiek. Valorisatie van collecties wordt gemonitord in de bedrijfsindicator 3: gebruik collecties.

Streefdoel: Voortschrijdend gemiddelde van de voorbije drie jaren stijgt.

5. **Duurzaamheid:** totale CO₂-uitstoot (in # ton CO₂) van alle installaties van Agentschap Plantentuin Meise. Deze indicator geeft aan in hoeverre Agentschap Plantentuin Meise in staat is om zijn technische installaties op een duurzame manier om te vormen en integrale milieuzorg door te voeren in zijn organisatie.

Streefdoel: 50% reductie CO₂-uitstoot.

6. **Inkomsten:** totale som van aantal x bedrag. Deze indicator geeft aan in hoeverre Agentschap Plantentuin Meise erin slaagt om geldstromen aan te boren. Hoe hoger de inkomsten uit externe bronnen, hoe beter APM derden heeft kunnen overtuigen om van zijn diensten gebruik te maken. Hoe hoger de inkomsten, hoe beter Agentschap Plantentuin Meise zich van zijn huidige en nieuwe taken kan kwijten.

Streefdoel: voortschrijdend gemiddelde van de voorbije drie jaren stijgt.

1.5 EWI-toelage, masterplan en FWO-mandaten

Agentschap Plantentuin Meise beschikt over een basistoelage toegekend door de Vlaamse overheid, aangevuld met eigen middelen (verworven via bijkomende opdrachten binnen de Vlaamse overheid, externe projecten, wetenschappelijke dienstverlening, verhuur, ticketverkoop, enz.) als andere middelen (financiële, personele of materiële ondersteuning afkomstig van lokale, federale, Europese of internationale organisaties of organen). Daarnaast heeft de Vlaamse Regering zich geëngageerd om vanaf 2015 middelen vrij te maken voor de realisatie van het masterplan van Agentschap Plantentuin Meise.

In 2019 (zie Tabel 2) was er een opstap van 1.500K euro in het kader van extra middelen voor onderzoek en ontwikkeling. Deze middelen worden ingezet voor 1) het versterken van samenwerking met de Vlaamse universiteiten op het vlak van excellent collectiegebaseerd biodiversiteits- en conservatieonderzoek, door middel van APM-FWO-mandaten (zie infra) waarbij pre- of postdoctorale mandaten voor jonge beloftevolle onderzoekers worden gefinancierd, 2) ex-situbewaring van 75% van de in België bedreigde plantensoorten, 3) wetenschapscommunicatie, en 4) het onderhoud van de bestaande gebouwen en installaties. In APM werken drie categorieën van betaalde medewerkers: 1) medewerkers van de Vlaamse overheid betaald op de EWI-toelage, 2) medewerkers van de Vlaamse overheid betaald op eigen middelen, en 3) medewerkers van de Franse Gemeenschap. De verhoging van de toelage in 2022 had te maken met de indexatie en compensatie van de verhoogde energiekosten dat jaar.

2019	2020	2021	2022	2023	2024
12.620	12.622	12.862	14.459	14.903	15.209 ¹⁶

Tabel 2: Evolutie van de EWI-toelage (VEK¹⁷, in K euro) - personeels- en werkingsmiddelen (bron: boekhoudkundig opvolgsysteem Vlaamse overheid)

Masterplan

In 2009 werd een plan opgesteld voor de renovatie van de infrastructuur van APM. Dit plan behelst een uitgebreid investeringspakket, onderverdeeld in drie fasen¹⁸ en loopt over een periode van meer dan 10 jaar. De realisatie ervan startte in 2014 in samenwerking met het Facilitair Bedrijf van de Vlaamse overheid en moet toelaten om tegen 2030 de CO₂-uitstoot te halveren en energieneutraal te zijn tegen 2050. In 2030 zouden alle werkzaamheden uit dit masterplan afgerond moeten zijn.

De totale kost werd in 2014 geraamd op 100 miljoen euro, met een recurrente onderhoudskost voor de gebouwen en installaties van 4.160K euro. Door de gestegen bouwkost wordt de totale kost inmiddels geraamd op 116 miljoen euro. In deze en de vorige legislatuur werd voor dit masterplan telkens 5 miljoen euro per jaar aan middelen vrijgemaakt. In samenwerking met het Facilitair Bedrijf wordt elk jaar een inschatting gemaakt van de benodigde middelen voor de uitvoering van de studieopdrachten m.b.t. het masterplan en de werken van dat jaar.

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
0	58	1.501	2.104	1.643	8.040	4.835	5.000	5.000	10.711	0 ¹⁹

Tabel 3: Evolutie (VEK, in K euro) vereffende middelen voor het APM-masterplan (bron: boekhoudkundig opvolgsysteem Vlaamse overheid)

Parallel voert APM ook het hefboomproject Agentschap Plantentuin Meise 2.0²⁰ uit met de steun van Toerisme Vlaanderen. Binnen dit project werkt Agentschap Plantentuin Meise aan nieuwe tuinen, thematische wandelingen en permanente tentoonstellingen.

FWO-mandaten

Sinds 2020 engageert Agentschap Plantentuin Meise zich om jaarlijks, in het kader van de FWO-oproepen, één postdoctoraal mandaat (junior of senior) en, afhankelijk van de financiële middelen, één tot twee aspirant mandaten fundamenteel onderzoek of strategisch basisonderzoek te financieren. Het aantal beschikbare mandaten gefinancierd door Agentschap Plantentuin Meise wordt elk jaar vastgelegd.

¹⁶ Voorziene toelage (VEK-budget) volgens het Ministerieel Besluit tot toekenning van de toelage aan het Agentschap Plantentuin Meise voor het werkingsjaar 2024 van 17 mei 2024

¹⁷ Volgens data van de vereffeningskredieten (VEK) opgenomen in de begroting van de Vlaamse Regering.

¹⁸ Fase 1: infrastructuurwerken ingangsgebouwen en serrecomplex, fase 2: nieuw technisch gebouw, renovatie Pachthofzone en Kasteel van Bouchout, fase 3: renovatie Herbariumgebouw en Oranjerie (Bron: ondernemingsplan 2020-2024).

¹⁹ In de periode waarin dit plan van aanpak werd opgesteld, moest het voorziene krediet nog vereffend worden

²⁰ Zie [Plantentuin 2.0: Een totale make-over! | Plantentuin Meise](#)

Deze ambitie werd vastgelegd in een samenwerkingsprotocol tussen Agentschap Plantentuin Meise en het FWO, die hierbij samen de pre- en postdoctorale mandaten "APM–FWO" creëren. Enkel aanvragen in de reguliere FWO-oproepen, waarbij Plantentuin Meise heeft aanvaard om als bijkomende onthaalinstelling op te treden en die door het FWO werden goedgekeurd, doch niet konden worden gefinancierd, komen in aanmerking voor een mandaat "APM–FWO". Via een overeenkomst tussen mandaathouder en FWO zijn deze mandaten onderworpen aan de FWO-reglementen voor postdoctorale, respectievelijk aspirant mandaten.

1.6 Plan van aanpak voor de evaluatie van de onderzoeksopdracht van APM

Voorliggend plan van aanpak heeft betrekking op de evaluatie van 2025 van de onderzoeksopdracht van APM. Waar in het vervolg van dit document sprake is van "evaluatie" van APM dient dit begrip geïnterpreteerd te worden als de "evaluatie van de onderzoeksopdracht" van APM, tenzij anders vermeld²¹.

²¹ Voor een goed begrip kan het gebeuren dat de evaluatie in de hierna volgende hoofdstukken alsnog geëxpliciteerd wordt als "de evaluatie van de onderzoeksopdracht" van APM.

2 Beleidscontext

2.1 Beleidsperiode 2019-2024 van de Vlaamse Regering

2.1.1 Beleidsdomein Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie

2.1.1.1 Vlaamse Regeerakkoord 2019-2024, Beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024 en APM

Agentschap Plantentuin Meise is een extern verzelfstandigd publiekrechtelijk agentschap dat zich beleidsmatig situeert op Vlaams niveau binnen het (voormalige) beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI)²².

Het Vlaamse regeerakkoord 2019-2024 expliciteert in bijlage - 8: Fusie van entiteiten dat: “Vanuit de focus die de Vlaamse Regering wil leggen op innovatie en met het oog op kruisbestuiving en een gebundelde onderzoeksagenda worden volgende bestaande wetenschappelijke instellingen ondergebracht binnen het beleidsveld Innovatie: ILVO, Plantentuin Meise, VITO.”

Als wetenschappelijke instelling draagt het agentschap in eerste instantie bij aan de beleidsdoelstellingen van dit (voormalige) beleidsdomein. De beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024 stelt, onder de overkoepelende doelstelling “Topfundamenteel onderzoek in specifieke domeinen” en onder het inhoudelijk structuurelement (ISE) “Domeinspecifiek fundamenteel wetenschappelijk onderzoek”, concreet dat: “Het Agentschap Plantentuin Meise is naast een trekpleister voor het grote publiek en een educatief centrum voor o.a. scholieren, ook een internationale, wetenschappelijke onderzoeksinstelling die vooral de tropische en Europese plantkunde centraal stelt.”

Deze beleidsnota vermeldt ook de blijvende inzet op het toegankelijk maken van de natuurhistorische collecties, onder meer via de verdere digitalisatie van de collecties. Concreet stelt de beleidsnota dat: “Het project voor de digitale ontsluiting van botanische diversiteitsdata een speerpuntinitiatief is. Via een nieuw online platform worden in het kader van dit project in totaal 2,6 miljoen collectiestukken, behorend tot het Afrikaans en Belgisch Herbarium, digitaal beschikbaar gemaakt.” De expertise die binnen het digitalisatieproject wordt opgebouwd, zal gevalideerd worden binnen de Europese onderzoeksinfrastructuur DiSSCo (Distributed System of Scientific Collections), waarin APM ambieert een leidende rol te spelen binnen België en Europa. Door het verder ontsluiten van de verschillende collecties en het aanleveren van de onderzoeksdata aan het FRIS-onderzoeksportaal bevordert Agentschap Plantentuin Meise tevens mede het open data- en open access-beleid dat kadert in het EOSC²³-initiatief van de Europese Commissie en het Vlaams beleidsplan Open Science met daaraan gekoppeld de ‘Flemish Open Science Board’ (FOSB). De zes Vlaamse wetenschappelijke instellingen (VWI’s) hebben beslist om op dit vlak nauw samen te werken. Om deze samenwerking concreet gestalte te geven, werd in drie VWI’s (Agentschap Plantentuin Meise, Instituut voor Natuur- en Bosonderzoek (INBO) en Instituut voor Landbouw-, Visserij- en Voedingsonderzoek (ILVO)) een centrale functie van

²² Per 1 januari 2024 is het beleidsdomein EWI opgegaan in het beleidsdomein Werk, Economie, Wetenschap, Innovatie, Landbouw en Sociale economie (WEWILS).

²³ De ambitie van de European Open Science Cloud (EOSC) is om Europese onderzoekers, innovatoren, bedrijven en burgers een geïntegreerde en open interface omgeving aan te bieden waar ze gegevens, tools en diensten voor onderzoek, innovatie en onderwijs kunnen publiceren, vinden en hergebruiken ([European Open Science Cloud \(EOSC\) - European Commission \(europa.eu\)](https://eosc.eu)).

datasteward gecreëerd. Datastewards²⁴ zijn profielen die binnen de instellingen onderzoekers kunnen coachen wat betreft research data management, de FAIR¹²-principes en open data, om zo een meer open cultuur te stimuleren. Deze drie datastewards ondersteunen niet enkel hun eigen instelling, maar ook de VWI's die geen datasteward hebben (m.n. Waterbouwkundig Laboratorium, Agentschap Onroerend Erfgoed en het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen (KMSKA)).

Daarnaast wordt in de beleidsnota ook verwezen naar het bestaande masterplan (zie sectie 1.5) en de voorziene renovatiebudgetten: “We leveren de nodige financiële ondersteuning voor de uitvoering van het masterplan van het agentschap dat de totale renovatie van de gebouwen in Agentschap Plantentuin Meise beoogt”. Deze investeringen passen in het ruimer beleid van de Vlaamse Regering om te investeren in een excellente kennisbasis waarbij investeringen in een state-of-the-art onderzoeksinfrastructuur een belangrijk element vormen.

2.1.1.2 Beleids- en begrotingstoelichtingen (BBT's) en APM

Met de beleids- en begrotingstoelichtingen worden per beleidsdomein (of voor een cluster van beleidsvelden) de prioriteiten voor het begrotingsjaar toegelicht en dit volgens dezelfde clustering van strategische doelstellingen, beleidsvelden en inhoudelijke structuurelementen²⁵ (ISE) als in de beleidsnota van betreffend beleidsdomein (of voor betreffende cluster van beleidsvelden). In de paragrafen hierna is een chronologisch overzicht opgenomen van de inhoudelijke vermeldingen van APM in de beleids- en begrotingstoelichtingen van de begrotingsjaren 2020 tot en met 2024.

In de BBT begrotingsjaar 2020 wordt onder ISE “Domeinspecifiek fundamenteel wetenschappelijk onderzoek” – waarbij als korte inhoud “Kennisgrensverleggend fundamenteel onderzoek met een thematische afbakening (toegepast biomedisch onderzoek, Agentschap Plantentuin Meise, Instituut Tropische Geneeskunde, ...)” wordt meegegeven – vermeld dat het “onderzoek dat wordt uitgevoerd door onderzoekers bij Agentschap Plantentuin Meise binnen het domein van systematisch plantenonderzoek en aanverwante disciplines zoals floristiek, fyto geografie, fylogenie, vergelijkende morfologie, palynologie en vegetatiekunde” onder dit ISE valt.

In de BBT begrotingsjaar 2021 is sprake van de strategische doelstelling “Topfundamenteel onderzoek in specifieke domeinen”, met als korte inhoud “de ondersteuning van grensverleggend fundamenteel onderzoek met een thematische afbakening (toegepast biomedisch onderzoek, Agentschap Plantentuin Meise, Instituut Tropische Geneeskunde, ...)” en onder het ISE “Domeinspecifiek fundamenteel onderzoek” dezelfde vermelding betreffende onderzoek zoals opgenomen in de BBT begrotingsjaar 2020. Er zijn ook twee operationele doelstellingen opgenomen die betrekking hebben op Agentschap Plantentuin Meise, nl. “Agentschap Plantentuin Meise: de implementatie van het masterplan in Agentschap Plantentuin Meise” en “Afsluiten van het project Digitale ontsluiting botanische diversiteitsdata in Agentschap Plantentuin Meise.”

In de BBT begrotingsjaar 2022²⁶ wordt APM vermeld onder ISE “Domeinspecifiek fundamenteel onderzoek” en de onderliggende strategische doelstelling “Excelleren in specifieke kennisdomeinen en ondersteunen van excellente domeinspecifieke onderzoeksinstellingen” waarbij de

²⁴ Bron: [FOSB – Implementatie Flemish Open Science Board doelstellingen \(EVINBO\) | Instituut voor Natuur- en Bosonderzoek \(vlaanderen.be\)](https://fosc.vlaanderen.be/)

²⁵ Inhoudelijke Structuurelementen zijn een inhoudelijke zinvolle clustering van de deelbevoegdheden/kredieten. Het zijn inhoudelijke thema's waaronder verschillende beleidsdoelstellingen vallen, met telkens een budget per doelstelling. Aan een ISE kunnen één of meerdere begrotingsartikelen gekoppeld zijn, maar een begrotingsartikel kan maar betrekking hebben op één ISE.

²⁶ Noteer dat de structuur van de BBT begroting vanaf begrotingsjaar 2022 enigszins gewijzigd is ten opzichte van de voorgaande jaren.

ondersteuning van grensverleggend fundamenteel onderzoek met een thematische afbakening wordt beoogd, en voor APM als operationele doelstelling de implementatie van het Masterplan in Agentschap Plantentuin Meise wordt vermeld. Daarnaast wordt APM ook vernoemd bij begrotingsartikel EBO-1IEEB2HU-IS – APM: “Agentschap Plantentuin Meise is een internationale wetenschappelijke onderzoeksinstituut en een botanische tuin met unieke plantencollecties. Het onderzoek spitst zich toe op de plantkunde om de kennis over planten te vergroten en te verspreiden en zo bij te dragen aan de bescherming van de biodiversiteit in het kader van de Conventie van Biologische Diversiteit. Het domein is publiek toegankelijk en is een belangrijke toeristische attractie in de Groene Gordel.”

In de BBT begrotingsjaar 2023 wordt met betrekking tot APM dezelfde tekst hernomen als in BBT begrotingsjaar 2022 voor wat betreft de ISE, alsook voor de onderliggende strategische en operationele doelstelling. Specifiek voor dit begrotingsjaar wordt voor APM bij begrotingsartikel EBO-1IEEB5HU-IS – APM, het volgende vermeld: “In 2023 zal het vernieuwde serrecomplex en de parking in gebruik worden genomen; de renovatiewerken van het Pachthof zullen worden opgestart. Een architectenteam zal worden aangesteld voor de renovatie van het onderzoeksgebouw.”

Ook in de BBT begrotingsjaar 2024 worden voor APM dezelfde ISE en de onderliggende strategische en operationele doelstelling hernomen. Aansluitend op het voorgaande begrotingsjaar wordt voor APM bij begrotingsartikel EBO-1IEEB5HU-IS – APM het volgende vermeld: “In 2024 zal de centrale zone van het Pachthof worden gerenoveerd (opening voorzien voor 2de kwartaal 2025) en zullen de werken voor een nieuw technisch gebouw en de renovatie van het stookgebouw worden opgestart (opening voorzien 4de kwartaal 2025). De nieuwe parking zal ook in gebruik worden genomen (2de kwartaal 2024). Een architectenteam zal worden aangesteld voor het ontwerpen van de nieuwe collectie- en onderzoekscampus.”

Onder deze ISE staat ook het puntje “Prestatie-indicatoren” vermeld, meer specifiek de prestatie-indicator “Aantal projecten/mandaten domeinspecifiek fundamenteel onderzoek” met als definitie: “Som van het aantal projecten en mandaten gefinancierd door FWO, m.n. fundamenteel klinische mandaten en toegepast biomedisch onderzoek, of uitgevoerd aan Orpheus Instituut, Koninklijke Maatschappij voor Dierkunde Antwerpen (KMDA), Alamire Foundation, Vlaams Instituut voor de Zee (VLIZ), Agentschap Plantentuin Meise, gestart in (huidig jaar - 1), zoals gemeten in de FRIS-databank op 1 juli van het huidig jaar.”

2.1.1.3 Vlaamse Brede Herooverweging (2021) binnen het Beleidsdomein EWI

Een belangrijke ontwikkeling binnen het Vlaamse beleid betreft de Vlaamse Brede Herooverweging (VBH) die in 2021 werd uitgevoerd en die voor wat het beleidsdomein EWI betreft, uiteraard ook betrekking had op onderzoeksinstituten. Het VBH-project beoogde een grondige uitgavendoorlichting (spending review) en waar relevant een doorlichting van de kostendekkingsgraden binnen de Vlaamse begroting, met als doel de kwaliteit van de publieke financiën te verbeteren op vlak van efficiëntie en effectiviteit. De belangrijkste conclusies en aanbevelingen ter zake en voor alle beleidsdomeinen zijn publiek beschikbaar²⁷ en specifiek wat het beleidsdomein EWI betreft, is het geheel van het resultaat van de oefening beschikbaar op de

²⁷ Zie <https://www.vlaamsparlament.be/nl/parlementair-werk/dossiers/dossiers/de-vlaamse-brede-herooverweging>

EWI-website²⁸. Op basis van de ervaringen met VBH is het de bedoeling om in Vlaanderen op regelmatige basis spending reviews op te zetten.

Ook voor Agentschap Plantentuin Meise werd, als beleidsinstrument, een doorlichtingsfiche²⁹ opgesteld.

2.1.2 Andere beleidsdomeinen en APM

Uitzoomend sluiten de activiteiten van APM ook aan bij de doelstellingen van de Vlaamse overheid binnen toerisme, educatie, milieubescherming (omgeving) en ontwikkelingssamenwerking. Zoals hoger vermeld beschrijven artikelen 4 tot 7 van het Oprichtingsdecreet van Agentschap Plantentuin Meise formeel de opdrachten en taken van het agentschap. Hieronder wordt weergegeven hoe deze taken bijdragen aan de beleidsdoelstellingen van de Vlaamse overheid:

Toerisme – De beleidsnota Toerisme 2019-2024 zet verder in op het uitbouwen van een kwalitatief netwerk van tuinen. De verdere uitvoering van het masterplan voor APM en het hefboomproject Plantentuin 2.0 passen in deze doelstelling. Voor de toeristische ontwikkeling werkt APM nauw samen met Toerisme Vlaanderen.

Educatie – Agentschap Plantentuin Meise speelt, gelinkt aan de beleidsnota Onderwijs en Vorming 2019-2024, maar ook meer algemeen, een rol in verschillende geledingen van het onderwijsveld, gaande van algemene wereldoriëntatie in het lager onderwijs over tuinbouwopleidingen en opleidingen houtbewerking in het secundair onderwijs tot praktijkbezoeken in het kader van universitaire opleidingen in biologie of geografie. De locatie van APM draagt ertoe bij om leerlingen van zowel lager als secundair onderwijs met belangrijke ideeën als biodiversiteit, evolutie en klimaatwijzigingen in contact te brengen.

Omgeving – Een aantal activiteiten uitgevoerd in Agentschap Plantentuin Meise kaderen ook binnen het beleidsdomein Omgeving van de Vlaamse overheid. Er worden meer bepaald bijdragen geleverd aan de volgende operationele doelstellingen van de beleidsnota 2019-2024 Omgeving: “(1) Specifieke aandacht voor groen in de Vlaamse Rand; (2) Versterken van de kennis voor een doeltreffend beheer van invasieve uitheemse soorten; (3) Onderzoeken van natuur in de stad om de leefbaarheid te vergroten; en (4) Kennis om het biodiversiteitsbeleid en -beheer te optimaliseren.” Het onderzoek van Agentschap Plantentuin Meise is hierbij complementair aan dat van het Instituut voor Natuur en Bosonderzoek (INBO).

Ontwikkelingssamenwerking – De opdrachten en taken van Agentschap Plantentuin Meise sluiten eveneens aan bij het beleidsdomein Internationaal Vlaanderen van de Vlaamse overheid. Omwille van historische redenen ligt de focus van het wetenschappelijk onderzoek op Afrika. Door middel van wetenschappelijk onderzoek en extern gefinancierde projecten proberen onderzoekers van APM samen met Afrikaanse collega's de Afrikaanse plantendiversiteit in kaart te brengen en te beschermen. De beleidsnota Buitenlands Beleid en Ontwikkelingssamenwerking 2019-2024 richt zich geografisch op Noord-, Oost- en Zuidelijk Afrika. Thematisch sluit de nota aan op de 2030 Agenda voor Duurzame Ontwikkeling van de Verenigde Naties. Er is onder andere een focus op landbouw en voedselzekerheid, een thema waaraan het in APM verricht onderzoek op eetbare paddenstoelen en wilde verwanten van bananen, bonen en koffie actief bijdraagt.

²⁸ Zie <https://www.ewi-vlaanderen.be/nieuws/vlaamse-brede-heroverweging-binnen-het-beleidsdomein-ewi-naar-een-integrale-duurzame-vlaamse>

²⁹ Zie [doorlichtingsfiches-beleidsdomein-ewi.pdf \(ewi-vlaanderen.be\)](#)

2.2 Internationale regelgeving en conventies

Om de wereldwijde biodiversiteitscrisis aan te pakken, is grensoverschrijdende samenwerking nodig.

De voorbije decennia werden op internationaal vlak belangrijke verdragen afgesloten, die zowel de biodiversiteit in zijn geheel (bijvoorbeeld VN-Verdrag over Biologische Diversiteit en CITES³⁰-verdrag over de wereldwijde handel in bedreigde wilde planten- en diersoorten) als planten in het bijzonder willen beschermen en beter in kaart brengen (bijvoorbeeld VN-Global Strategy for Plant Conservation). Agentschap Plantentuin Meise draagt bij aan deze door België aangegane internationale verbintenissen en dit onder meer via de realisatie van de Aichi-biodiversiteitsdoelstellingen uit het *Strategic Plan for Biodiversity 2011-2020*. De Aichi-biodiversiteitsdoelstellingen handelen onder andere over bewustwording van de waarde van biodiversiteit (doelstelling 1), de bescherming van bedreigde soorten (doelstelling 12) en het behoud en gebruik van socio-economisch belangrijke soorten (doelstelling 13). Met betrekking tot de objectieven uit de Global Strategy for Plant Conservation, zorgt APM mee voor de uitvoering van o.a. de doelstelling rond het begrijpen en documenteren van globale plantendiversiteit (doelstelling 1) en rond in-situ- en ex-situbehoud van deze diversiteit (doelstelling 2). Agentschap Plantentuin Meise draagt hiermee ook rechtstreeks bij aan meerdere duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) van de Verenigde Naties, zoals SDG 15 waarvan Target 15.5 specifiek oproept tot acties om het verlies van biodiversiteit en het uitsterven van bedreigde soorten te stoppen. Ook helpt Agentschap Plantentuin Meise mee aan de belangrijke SDG 2 rond voedselzekerheid waar Target 2.5 focust op het in stand houden van de genetische diversiteit van zaden en gewassen, inclusief die van wilde verwanten. Verder wordt Agentschap Plantentuin Meise als 'advanced conservation practitioner' erkend door Botanic Gardens Conservation International, een non-profit ledenorganisatie die botanische tuinen in meer dan 100 landen wereldwijd vertegenwoordigt.

Op Europees niveau dragen de activiteiten van APM bij aan de 2030 Strategie voor Biodiversiteit. Die strategie roept onder meer expliciet op tot instandhouding van beschermde soorten, en tot het ombuigen van de achteruitgang van de genetische diversiteit en het stopzetten van het oprukken van invasieve uitheemse soorten. De strategie focust zowel op Europa als op ontwikkelingslanden en probeert haar doel te bereiken via wetenschappelijk onderzoek en door een inclusiever betrekken van de maatschappij. Tot slot draagt Agentschap Plantentuin Meise via haar onderzoek ook bij aan de Europese beleidsdoelstelling van de creatie van een Europese Onderzoeksruimte (EOR)³¹. APM neemt hierbij deel aan tal van transnationale Europese onderzoeksinitiatieven, waaronder ook als deel van een Europese onderzoeksinfrastructuur³².

Op nationaal niveau beantwoorden de activiteiten van APM aan het Belgische Biodiversiteit 2020-strategie die de stopzetting van het verlies aan biodiversiteit nastreeft. APM versterkt eveneens de nationale bijdrage aan het tegengaan van het mondiale verlies aan biodiversiteit. Zowel het

³⁰ Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora, <https://cites.org/eng/disc/what.php>

³¹ Met de EOR wil de EU een eengemaakte markt voor onderzoek, innovatie en technologie creëren. De EOR is opgericht in 2000 en heeft onderzoek en innovatie (O&I) in de EU een duw in de rug gegeven door het vrij verkeer van onderzoekers en kennis aan te moedigen en de nationale beleidsplannen en programma's voor onderzoek op elkaar af te stemmen ([Onderzoeksinfrastructuur: Raad neemt conclusies aan – Consilium \(europa.eu\)](#)).

³² Het netwerk van Europese onderzoeksinfrastructuur is een van de succesverhalen van de ontwikkeling van de EOR. Het gaat om voorzieningen die onderzoekers de middelen en diensten bieden om aan onderzoek en innovatie te doen. Voorbeelden daarvan zijn computersystemen, archieven of infrastructuur voor wetenschappelijke gegevens en sets van instrumenten. Deze onderzoeksinfrastructuur biedt op kennis gebaseerde oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen en draagt bij tot de verwezenlijking van de groene en de digitale transitie van de EU.

wetenschappelijk onderzoek als de publiekswerking van APM dragen rechtstreeks bij aan de doelstelling rond de identificatie en opvolging van de belangrijkste componenten van biodiversiteit in België (doelstelling 1), de wetenschappelijke kennis over biodiversiteit en ecosysteemdiensten verbeteren en communiceren (doelstelling 7) en de gemeenschap erbij betrekken via communicatie, onderwijs, bewustmaking en opleiding (doelstelling 8).

3 Aanleiding voor de evaluatie van APM

In het Oprichtingsdecreet APM wordt geen melding gemaakt van een (externe) evaluatie. De administrateur-generaal van Agentschap Plantentuin Meise en de dossierbehandelaar bij het Departement EWI hebben de evaluatiecel van het departement echter gevraagd om een evaluatie te (laten) organiseren van (de onderzoeksopdracht van) APM om de impact ervan te evalueren met inschakeling van een externe onafhankelijke partij als evaluator.

In het Oprichtingsdecreet APM zijn geen concrete evaluatiebepalingen over een (externe) evaluatie opgenomen. Zoals eerder vermeld is APM in het W&I-decreet mede opgenomen in de lijst van Vlaamse wetenschappelijke instellingen. De in dit plan van aanpak beschreven evaluatie van APM is bijgevolg geïnspireerd door de (generieke) bepalingen betreffende evaluaties van instellingen zoals opgenomen in het W&I-decreet. De hoofdlijnen van en de timing voor deze in 2025 geplande externe evaluatie van (de onderzoeksopdracht van) APM werden in maart 2024 en in samenspraak met de dossierbehandelaar bij het Departement EWI en de administrateur-generaal bepaald. Concreet werd afgesproken om de onderzoeksopdracht van APM als uitgangspunt te nemen voor de evaluatie, gegeven de beleidsfocus van het Departement EWI. Verder is het ook de bedoeling om aanvullend op deze evaluatie, Agentschap Plantentuin Meise als instituut te evalueren.

De evaluatie zal door de evaluatiecel van het Departement EWI georganiseerd worden en zal afgerond worden tegen uiterlijk tegen 30 juni 2025. Hiertoe zal het departement de gepaste evaluatie-organen aanstellen die over de expertise beschikken om de werking en activiteiten van APM vakkundig te beoordelen.

4 Doelstellingen van de evaluatie en beoogde resultaten

4.1 Uitgangspunten voor evaluaties

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 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 evaluaties³³.

In deze documenten werden ook een aantal uitgangspunten uitgetekend voor de uit te voeren evaluaties die thans worden gehanteerd. Deze uitgangspunten³⁴ zijn:

1. Alle evaluatiebepalingen uit de regelgeving moeten aan bod komen.
2. Er wordt gestreefd naar evolutie in de evaluatie (geen “platgetreden paden”).
3. De geplande evaluatie beoogt een goed evenwicht tussen het ex-post- en ex-antegedeelte ervan. Vanuit die optiek zal er meer dan bij voorgaande evaluaties aandacht besteed worden aan het ex-anteluid³⁵.
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 bovendien rekening houden met de beleidsontwikkelingen en de evolutie in de beleidscontext en dit op verschillende (beleids)niveaus.

Tevens dient rekening te worden gehouden met de Brede Vlaamse Heroverweging (VBH – zie sectie 2.1.1.3). Enerzijds zijn dit project en de analyses en rapporten die eruit voortvloeiden van belang als informatiebronnen voor deze evaluatie. Anderzijds dienen de evaluatieresultaten ervan ook input te kunnen leveren voor toekomstige uitgavedoorlichtingen. Het is immers de bedoeling om op basis van de ervaringen met VBH in Vlaanderen op regelmatige basis uitgavensdoorlichtingen op te zetten.

4.2 Doelstellingen, hoofdlijnen en beoogde resultaten van de evaluatie 2025 van APM

4.2.1 Doelstellingen

Zoals aangegeven in hoofdstuk 1 is de in 2025 geplande evaluatie van (de onderzoeksopdracht van) APM, die in onderhavig plan van aanpak is uitgewerkt, geïnspireerd door de regelgeving, meer bepaald door de (generieke) bepalingen opgenomen in het W&I-decreet, het decreet houdende de

³³ Dit betreft interne documenten van het Departement EWI.

³⁴ De eerste twee uitgangspunten waren voordien ook al geldig, maar worden hier ter herinnering hernomen.

³⁵ Dit zou het ex-postluid in principe ook lichter moeten maken.

oprichting van het publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap "Agentschap Plantentuin Meise", het Bestuursdecreet van 7 december 2018 en het ondernemingsplan 2020-2024.

4.2.2 Evaluatiedimensies

De geplande evaluatie van (de onderzoeksopdracht van) APM wordt opgezet vanuit meerdere dimensies:

- Ex post en ex ante.
- Intern (vanuit het oogpunt van APM zelf) en extern (vanuit het oogpunt van de stakeholders/doelgroepen/klanten/andere actoren, met onder meer de Vlaamse beleidsmakers als belangrijke stakeholder).
- Op zich en vanuit het systeem perspectief. Dit laatste betekent onder meer rekening houdend met andere actoren/instrumenten en beleidsontwikkelingen en dit op verschillende beleidsniveaus en hun doelstellingenkaders (in eerste instantie het Wetenschaps- en Innovatiebeleid (hierna genoemd het W&I-beleidskader) en de hieraan verbonden beleidsdoelstellingen en vervolgens – waar relevant – van de opeenvolgende beleidskaders en hun doelstellingen waarin het W&I-beleidskader is ingebed)³⁶.
- Lokaal, Vlaams, nationaal, Europees en internationaal.

Deze evaluatiedimensies moeten doorheen het geheel van de evaluatie aan bod komen, maar worden niet altijd expliciet vermeld.

4.2.3 Hoofdpijnen van de evaluatie

Zoals in sectie 4.2.1 al werd verduidelijkt, zal de evaluatie van 2025 van (de onderzoeksopdracht van) APM zich zowel op het verleden als op de toekomst richten, waarbij een goed evenwicht tussen beide delen zal worden nagestreefd. Hieronder worden de hoofdpijnen/aandachtspunten voor deze beide onderdelen van de geplande evaluatie weergegeven.

4.2.3.1 Ex-postevaluatie

Bij de ex-postbeoordeling ligt de nadruk op de strategie (d.i. onder meer de onderzoeksstrategie, het valoriseren van de onderzoeksresultaten/academische kennis ten behoeve van de beleidsvorming in Vlaanderen) voor de periode 2019-2024/2025 en de realisatie ervan (onder meer in termen van activiteiten). Hierbij komen zowel de werking, de aansturing en governance en organisatorische aspecten aan bod, terwijl bij de beoordeling van de activiteiten de nadruk eerder zal liggen op de behaalde resultaten, de (wetenschappelijke, technologische, toeristische, economische, maatschappelijke en beleidsmatige) effecten en impact, de samenwerking en synergieën met andere partijen, kwaliteit van het geleverde werk, interactie met stakeholders/doelgroepen/andere actoren, enz.

³⁶ Hiermee worden achtereenvolgens bedoeld: het EWI-beleidskader voor wat het W&I-beleid betreft, het Vlaamse beleid(skader) met in het bijzonder het beleid op het vlak van Toerisme, Onderwijs en Vorming, Omgeving, Ontwikkelingssamenwerking, Vizier 2030, Visie 2050, federaal beleidskader (indien van toepassing), EU-kader en -beleid en internationaal beleidskader.

In dit deel van de evaluatie, dat in hoofdzaak gericht is op de periode 2019-2024, moeten volgende elementen aan bod komen:

- Inhoudelijke werking, met onder meer aandacht voor:
 - Strategievorming/-bepaling en realisatie (beleids)doelstellingen (institutioneel en van het Departement Onderzoek van APM).
 - Onderzoeksfocus (institutioneel en van het Departement Onderzoek van APM).
 - Wetenschappelijke productie en de valorisatie van het onderzoek op technologische, toeristische, economische, maatschappelijke, beleidsmatig vlak in het algemeen en in relatie tot de onderzoeksinfrastructuur (eigen gebruik, bredere ontsluiting, enz.).
 - Rol, positie en meerwaarde in het Vlaamse, nationale, Europese en internationale onderzoekslandschap alsook ruimer (over beleidsdomeinen heen en rekening houdend met alle opdrachten/taken)
 - Impact nationale en internationale situatie op het vlak van klimaatverandering, biodiversiteit, de COVID-pandemie en de energiecrisis.
 - Publiekswerking/wetenschapscommunicatie.
- Werking, organisatie en governance, met onder meer aandacht voor:
 - Werking bestuursorganen (i.h.b. de wetenschappelijke raad).
 - Relatie tot andere beleidsdomeinen (algemeen en in het bijzonder Toerisme, Onderwijs en Vorming, Omgeving, Ontwikkelingssamenwerking) en -niveaus (o.m. federaal en internationaal).
- Financiële aspecten, waaronder:
 - Strategie versus beschikbare middelen.
 - Hefboomwerking.
 - Investerings (o.m. in (onderzoeks)infrastructuur).
 - Toegang tot Vlaamse, nationale en Europese financieringskanalen.
- Resultaten en impact op wetenschappelijk, technologisch, toeristisch, economisch, maatschappelijk en beleidsmatig vlak.
- Samenwerking/afstemming/synergie met doelgroepen uit de “quadruple helix”³⁷, andere actoren en belanghebbenden³⁸ (in het bijzonder (Vlaamse) beleidsactoren). Samenwerkingen met andere onderzoeksinstituten in Vlaanderen, in het bijzonder de Vlaamse wetenschappelijke instellingen (VWI's), en daarbuiten.
- **Systeemblik:**
 - Inpassing in en bijdragen aan de opeenvolgende beleidskaders en hun doelstellingen (W&I, EWI, Vlaams beleid (in het bijzonder Toerisme, Onderwijs en Vorming, Omgeving, Ontwikkelingssamenwerking), Visie 2050, Vizier 2030,

³⁷ Kennisinstituten, bedrijven, overheden en burgers.

³⁸ Zie meer in detail beschreven in “hoofdstuk 9. Belanghebbenden” - ondernemingsplan 2020-2024

federaal, EU-beleid en internationaal (in het bijzonder het VN-Verdrag (en afgeleiden) inzake biologische diversiteit)).

4.2.3.2 *Ex-ante-evaluatie*

Het ex-anteluik van deze evaluatie is even belangrijk als het ex-postluik ervan en heeft minstens betrekking op de periode 2025/2026-2030. Dit luik van de evaluatie beoogt een maximaal leereffect voor alle betrokken partijen³⁹ en zal onder meer gebaseerd zijn op een SWOT-analyse gerelateerd aan het ex-postluik van de evaluatie en steunen op de toekomstplannen (betreffende de onderzoeksopdracht) van APM (cf. het ontwerp van ondernemingsplan 2025-2029 oftewel het ex-anteluik van de zelfevaluatie (zie sectie 10.10) dat APM als onderdeel van deze evaluatie zal opstellen) enerzijds en van de Vlaamse overheid anderzijds. Tevens dient dit luik van de evaluatie ook gekaderd te worden in de opeenvolgende (beleids)systemen en hun doelstellingenkaders.

Dit luik van de evaluatie is dus minstens gericht op de periode 2025/2026-2030 en heeft onder meer aandacht voor (en dit telkens zowel vanuit het oogpunt van APM zelf als vanuit beleidsoogpunt):

- Inhoudelijke werking in functie van opeenvolgende beleidskaders en hun doelstellingen, met aandacht voor:
 - Strategievorming/-bepaling en vooropgestelde beleidsdoelstellingen (institutioneel en van het Departement Onderzoek van APM).
 - Onderzoeksfocus (institutioneel en van het Departement Onderzoek van APM).
 - Rol, positie en meerwaarde in het Vlaamse, nationale, Europese en internationale onderzoekslandschap alsook ruimer, en met in het bijzonder de differentiërende rol die APM hierin in de toekomst kan spelen.
 - Publiekswerking/wetenschapscommunicatie.
 - Beoogde resultaten en impact (wetenschappelijke, technologische, toeristische, economische en onder meer ook “paden naar maatschappelijke impact”, maar in ieder geval ook beleidsmatig en dit laatste ten aanzien van de opeenvolgende beleidsniveaus).
 - (Geldende) Regelgeving.
 - Randvoorwaarden (cf. (onderzoeks)infrastructuur).
- Toekomstige governance en aansturing (i.h.b. interne afstemming, samenwerking, externe opvolging door de Vlaamse overheid (o.m. met ook kwalitatieve indicatoren, enz.) of andere leverbaarheden).
- Financiële werking/aspecten.
- Samenwerking/afstemming/synergie met doelgroepen uit de “quadruple helix”, andere actoren en belanghebbenden⁴⁰ (in het bijzonder (Vlaamse) beleidsactoren). Samenwerkingen met andere onderzoeksinstellingen in Vlaanderen, in het bijzonder de Vlaamse wetenschappelijke instellingen (VWI's), en daarbuiten.

³⁹ Met name de APM zelf, maar ook de Vlaamse overheid in het algemeen en het beleidsdomein WEWILS en haar beleidsmakers in het bijzonder.

⁴⁰ Zie meer in detail beschreven in “hoofdstuk 9. Belanghebbenden” - ondernemingsplan 2020-2024

- **Systeemblik:**

- inpassing in en bijdragen aan de opeenvolgende beleidskaders en hun doelstellingen (W&I-beleid, EWI-beleid, Vlaams beleid (in het bijzonder Toerisme, Onderwijs en Vorming, Omgeving, Ontwikkelingssamenwerking), Visie 2050, Vizier 2030, federaal, EU-beleid en internationaal (in het bijzonder en gelieerd aan het VN-Verdrag (en afgeleiden) inzake biologische diversiteit)).

4.2.4 Beoogde resultaten van de evaluatie

Als resultaten van de evaluatie worden minstens verwacht:

1. Analyse en beoordeling van (minstens) de periode van 2019 tot op vandaag in termen van:
 - a) De mate waarin en de wijze waarop APM de vooropgestelde doelstellingen heeft behaald en het ondernemingsplan (in de periode 2020-2024) heeft uitgevoerd of dit zal doen tegen het einde van 2024.
 - b) De mate waarin en de wijze waarop de middelen werden aangewend voor de realisatie van het ondernemingsplan 2020-2024, de doelstellingen en de (wetenschappelijke) opdrachten/taken van APM, met bijzondere aandacht voor (onderzoeks)infrastructuur en wetenschapscommunicatie.
 - c) De werking en governance van APM (zowel intern als extern), met bijzondere aandacht voor de interne werking en organisatie, de strategievorming, de dienstverlening (algemeen en in het bijzonder in de vorm van beleidsmatige ondersteuning) voor en de samenwerking met de Vlaamse overheid, de inzet van de beschikbare middelen (onder meer in functie van efficiëntie en effectiviteit), de (eventuele) hefboomwerking, de rapportering, enz.
 - d) De rol, positie en meerwaarde van APM in het ruime beleidskader en t.a.v. andere actoren en/of beleidsinstrumenten (met betrekking tot onderzoek en innovatie, maar ook ruimer (over beleidsdomeinen heen en rekening houdend met alle opdrachten/taken)).
 - e) De impact/gevolgen van de evoluerende maatschappelijke en beleidsmatige context (algemeen en de nationale en internationale context op het vlak van klimaatverandering en biodiversiteit in het bijzonder) op de werking van APM (inhoudelijk, organisatorisch, financieel, enz.)
 - f) De prestaties, resultaten en impact van APM en dit op verschillende vlakken (wetenschappelijk, technologisch, toeristisch, economisch, maatschappelijk en beleidsmatig, met bijzondere aandacht voor de wetenschappelijke output en beleidsmatige output/ondersteuning/valorisatie) en verder zowel lokaal, Vlaams, nationaal als internationaal.
 - g) Samenwerking/afstemming/synergie/complementariteit en dit zowel vanuit een intern als een extern perspectief.
 - h) **Systeemblik:** inpassing in en bijdragen aan de opeenvolgende beleidskaders en hun doelstellingen (W&I-beleid, EWI-beleid, Vlaams beleid (in het bijzonder Toerisme, Onderwijs en Vorming, Omgeving, Ontwikkelingssamenwerking), Visie 2050, Vizier

2030, federaal, EU beleid en internationaal (in het bijzonder en gelieerd aan het VN-Verdrag (en afgeleiden) inzake biologische diversiteit)).

2. Analyse en beoordeling ten aanzien van minstens de periode 2025/2026-2030 en dit wat betreft:

a) De toekomstplannen van APM in termen van:

- i. Strategie, doelstellingen, ambities en prestaties, met bijzondere aandacht voor (onderzoeks)infrastructuur en wetenschapscommunicatie.
- ii. Wetenschappelijke, technologische, toeristische, economische, maatschappelijke en beleidsmatige ambities en vooropgestelde paden naar impact.
- iii. Toekomstige beleidsondersteuning.
- iv. Toekomstige werking, aansturing en opvolging.
- v. Financiële implicaties.

b) Toekomstplannen APM versus Vlaamse beleidsambities/kennisbehoeften voor de toekomst.

c) Toekomstige rol, positie en meerwaarde van APM ten aanzien van de Vlaamse beleidsmakers, 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)).

d) **Systeemblik:** toekomstige inpassing in en bijdragen aan de opeenvolgende beleidskaders en hun doelstellingen (W&I-beleid, EWI-beleid, Vlaams beleid (in het bijzonder Toerisme, Onderwijs en Vorming, Omgeving, Ontwikkelingssamenwerking), Visie 2050, Vizier 2030, federaal, EU beleid en internationaal (in het bijzonder en gelieerd aan het VN-Verdrag, en afgeleiden, inzake biologische diversiteit)).

3. Conclusies en aanbevelingen.

De evaluatie 2025 van APM moet leiden tot een eindrapportering waarin conclusies en aanbevelingen betreffende de toekomst zijn opgenomen en de resultaten van deze evaluatie zullen meegenomen worden bij de toekomstige beleidsvorming (op de onderscheiden niveaus) wat betreft APM.

5 Evaluatieluiken

Rekening houdend met de hogervermelde doelstellingen en beoogde resultaten van de evaluatie van APM (zie hoofdstuk 4), dient deze 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.

Tevens is het belangrijk om er rekening mee te houden dat de evaluatie wordt opgezet vanuit de evaluatiedimensies die in sectie 4.2.2 werden onderscheiden.

Behalve de ex-post- en ex-antedimensies die expliciet worden weergegeven in de afzonderlijke onderdelen van de evaluatie (zie de delen hierna), lopen de genoemde dimensies doorheen alle onderscheiden evaluatieluiken en worden ze enkel geëxpliciteerd waar nuttig en relevant. Specifiek aandachtspunt hierbij is de externe dimensie en meer bepaald de evaluatie beschouwd vanuit beleidsoogpunt. De evaluatie heeft weliswaar betrekking op de onderzoeksopdracht van APM, maar deze opdracht kan niet geheel los gezien worden van de andere opdrachten van het agentschap (cf. Oprichtingsdecreet APM) als botanische tuin en de verschillende rollen die dit impliceert (op het vlak van onderwijs, toerisme, enz.).

5.1 Ex-postluik van de evaluatie van APM

5.1.1 *Evaluatie van de strategieplanning en -realisatie*

Om de (onderzoeks-)opdracht te kunnen uitvoeren, formuleert APM een ondernemingsplan (i.e. het/de institutionele en onderzoeksbeleid/-strategie). Dit plan loopt over een periode van vijf jaar en beschrijft de strategie, doelstellingen en activiteiten die APM voor die periode voor haar (onderzoeks-)opdracht naar voren schuift.

Dit luik van de evaluatie omvat een inhoudelijke analyse en beoordeling over de periode 2019-2024/2025, van zowel de strategische planning/strategievorming op het vlak van onderzoek als van de eigenlijke uitvoering van het ondernemingsplan, de realisatie van de doelstellingen en/of geformuleerde ambities, en dit rekening houdend met onder meer de eventuele bijstellingen die in de strategische planning zijn gebeurd en met evoluties in de beleids-, onderzoeks-, valorisatie- en innovatiecontext (interne blik). Daarnaast was er ook de impact van de nationale en internationale ontwikkelingen in de afgelopen periode, zoals onder meer de COVID-pandemie en de energiecrisis, maar eveneens de verdere ontwikkelingen met betrekking tot klimaatverandering en veranderingen op het vlak van biodiversiteit. Verder dient bijzondere aandacht te gaan naar de mate waarin en de wijze waarop de (initiële) doelstellingen en/of ambities werden gerealiseerd of verwacht mag worden dat deze gerealiseerd zullen worden tegen eind december 2025. Een analyse en beoordeling waarom doelstellingen eventueel niet werden gerealiseerd is belangrijk. Een ander aandachtspunt bij de analyse en beoordeling van de strategieplanning en -realisatie betreft de rol en bijdrage van de segmenten, in het bijzonder de wetenschappelijke raad en het Departement Onderzoek, van APM bij de strategieplanning en -realisatie en dit alles met het oog op het optimaliseren van de werking, de resultaten en de impact.

De verwachte analyse en beoordeling dienen te worden uitgewerkt tegen de achtergrond van de beleidscontext en het systeem/de systemen waarin APM is ingebed. Hierbij wordt trapsgewijs

uitgegaan van het Vlaamse W&I-systeem (en -beleid en de geldende regelgeving, incl. wetenschapscommunicatiebeleid⁴¹) met zijn actoren (o.a. andere VWI's), instrumenten, programma's en doelstellingenkaders, het EWI-beleid⁴², Vlaamse beleid (in het bijzonder Toerisme, Onderwijs en Vorming, Omgeving, Ontwikkelingssamenwerking) en de hierbij horende actoren, instrumenten en doelstellingenkaders (cf. Visie 2050, Vizier 2030), het federale beleid, het EU-beleid en -doelstellingen, en internationaal (in het bijzonder en gelieerd aan het VN-Verdrag (en afgeleiden) inzake biologische diversiteit)).

Bijzondere aandacht moet gaan naar de globale doelstellingen (o.a. VN-Verdrag inzake biologische diversiteit, met vertaling in de Europese 2030 Strategie voor Biodiversiteit en de Belgische Strategie Biodiversiteit 2020) en bij uitstek de Global Strategy for Plant Conservation⁴³ en het CITES⁴⁴-verdrag over de wereldwijde handel in bedreigde wilde planten- en diersoorten. Verder moet ook aandacht gaan naar de erkenning en rol van Agentschap Plantentuin Meise als Advanced Conservation Practitioner⁴⁵ door en binnen Botanic Gardens Conservation International, de historische link met Centraal-Afrika en de positie en rol binnen het internationaal netwerk van andere botanische tuinen, onderzoekscentra, herbaria, natuurhistorische musea en organisaties betrokken in het behoud van de biodiversiteit.

Er wordt met andere woorden verwacht dat voor de beschouwde periode wordt nagegaan in welke mate de vooropgestelde strategie en de hieraan verbonden strategische doelstellingen pasten in en hebben bijgedragen aan de doelstellingen van de eerder vermelde (beleids)kaders en -niveaus (externe blik of APM bekeken binnen de vermelde systemen) en dit in relatie tot andere relevante actoren, instrumenten en instellingen binnen deze kaders en niveaus. Specifiek en vanuit het oogpunt van de Vlaamse overheid wordt ook een beoordeling en analyse verwacht van de beleidsmatige ondersteuning die APM tot nu toe aan de overheid heeft geleverd.

Verder wordt ook een financiële analyse verwacht van de aanwending en verantwoording van de middelen die in de beschouwde periode aan APM werden toegekend ter realisatie van de doelstellingen en (wetenschappelijke) opdrachten (en dit onder meer in termen van personeel en werking, in termen van gender en diversiteit, in termen van efficiëntie en effectiviteit, maar ook in termen van zowel eigen middelen, middelen afkomstig van de Vlaamse overheid (basistoelage, maar ook ruimer) als andere middelen, en hoe deze werden ingezet (onder meer per departement van APM (zie Figuur 1) en thematisch, maar ook per uitgavencategorie). Deze verwachte analyse en beoordeling dienen op een hoog aggregatieniveau te gebeuren. Het is dus niet de bedoeling om een diepgaande financiële analyse (audit) uit te voeren, maar om in kaart te brengen welke de inkomsten en uitgaven van APM waren in de periode minstens sinds 2019 en bij voorkeur vanaf 2014, hoe de beschikbare middelen werden aangewend en hoe dit werd opgenomen in de jaarlijkse rapportering. Bijzondere aandacht dient hierbij besteed te worden aan (eventuele) hefboomwerking van de (Vlaamse) toelage en middelen ten aanzien van andere financieringsbronnen ter ondersteuning van de realisatie van de doelstellingen en/of de uitvoering van de activiteiten.

⁴¹ Zie Beleidsplan Wetenschapscommunicatie 2015-2020 ([beleidsplan_wetenschapscommunicatie_2015-2020.pdf \(ewi-vlaanderen.be\)](https://www.ewi-vlaanderen.be/publicaties/onderzoek/Beleidsplan%20Wetenschapscommunicatie%202015-2020.pdf)) en Beleidsplan Wetenschapscommunicatie 2022 – 2030 ([beleidsplan_wetenschapscommunicatie_2022-2030.pdf \(ewi-vlaanderen.be\)](https://www.ewi-vlaanderen.be/publicaties/onderzoek/Beleidsplan%20Wetenschapscommunicatie%202022-2030.pdf))

⁴² In het bijzonder wat betreft de beleidsvelden Economie, Wetenschappelijk Onderzoek, Innovatie en Wetenschapscommunicatie.

⁴³ Zie <https://www.bgci.org/our-work/inspiring-and-leading-people/policy-and-advocacy/the-global-strategy-for-plant-conservation/>

⁴⁴ <https://cites.org/eng/disc/what.php>

⁴⁵ <https://www.bgci.org/our-work/sharing-knowledge-and-resources/bgci-accreditation-scheme/advanced-conservation-practitioner-accreditation/>

5.1.2 Rol, positie en meerwaarde van APM

In dit onderdeel kunnen vanuit de analyse en beoordeling van de strategieplanning en -realisatie ook de rol, positie en meerwaarde van APM bepaald worden en dit zowel binnen het onderzoekslandschap in Vlaanderen als ruimer. Dit laatste wordt minstens uitgewerkt binnen de evoluerende beleidscontext als voor de opeenvolgende systemen, en dit in termen van (de bijdrage tot de) realisatie van doelstellingen hiervan en ten aanzien van andere relevante actoren en instrumenten in deze systemen. Hierbij dienen de rol, positie en meerwaarde van APM ook gekaderd (en geanalyseerd en beoordeeld) te worden ten opzichte van andere instellingen en/of instrumenten en/of programma's en/of structuren binnen het Vlaamse W&I-systeem (zie o.a. sectie 1.2.3) en ruimer (zie o.a. sectie 2.1.2 en sectie 2.2) om onder meer die rol, positie en meerwaarde te verduidelijken. De samenwerking en/of afstemming met en de complementariteit/synergie t.a.v. andere actoren (zie o.a. sectie 1.2.1 en sectie 1.2.3), met in het bijzonder de VWI's en andere kennisinstellingen (minstens op het vlak van de eigen onderzoeksdomeinen, maar ook ruimer) en de beleidsactoren en de overheid (Vlaams/ruimer), enz. en wat betreft bepaalde beleidsthema's/-initiatieven (zie o.a. sectie 2.1 en sectie 2.1.2) dienen te worden geanalyseerd en beoordeeld. Aandachtspunten hierbij zijn dus de relaties met en de acties t.a.v. de doelgroepen/klanten, de relaties met stakeholders (afstemming, synergie, complementariteit), in het bijzonder met de Vlaamse beleidsactoren/overheid, maar ook ruimer⁴⁶ en ten aanzien van beleidsthema's/-initiatieven die van belang zijn voor (het Departement Onderzoek van) APM.

Op een hoger aggregatieniveau dienen ook de rol, positie en meerwaarde van APM in de federale, Europese en internationale beleidscontext te worden geanalyseerd en beoordeeld, waarbij bovenstaande aspecten/elementen – en dit waar nuttig en relevant – aan bod moeten komen.

Specifiek aandachtspunt doorheen dit onderdeel – en zoals hoger al aangehaald - zijn de nationale en internationale ontwikkelingen op het vlak van klimaatverandering en biodiversiteit, de COVID-pandemie en de energiecrisis en de impact hiervan op de aspecten die in dit onderdeel zijn opgenomen (bv. wat betreft de beleidsvoering, beleidsrealisatie en/of -bijstelling, rol, positie en meerwaarde). Een ander aandachtspunt betreft de (onderzoeks)infrastructuur van APM die beschouwd kan worden als een essentiële randvoorwaarde voor het realiseren van de (onderzoeks)doelstellingen in het algemeen en voor het onderzoek op zich in het bijzonder, alsook de rol die APM speelt in het netwerk van Europese onderzoeksinfrastructuur (rol en ervaring, deelname DiSSCo). Er wordt verwacht dat dit aspect doorheen dit onderdeel wordt meegenomen.

5.1.3 Evaluatie van de werking, aansturing en governance van APM

In dit onderdeel is het de bedoeling dat de werking, aansturing en governance (ten aanzien) van APM over de afgelopen periode worden onderzocht en beoordeeld en dit in het licht van zowel de strategische beleidsplanning als de evoluerende beleidscontext (cf. (wijzigingen) regelgeving, enz.). De analyses en beoordelingen die in dit onderdeel worden verwacht, hebben vooral betrekking op de organisatie, de beleidsvoering (d.i. personeelsbeleid, financieel beleid, communicatiebeleid, beleid rond gender en diversiteit, enz.), de eigenlijke werking, aansturing, governance, enz. (ten aanzien) van APM. Hierbij kan en moet ook een onderscheid gemaakt worden tussen het interne en het externe perspectief op de werking, aansturing en governance (ten aanzien) van APM.

⁴⁶ De ruimere systeemcontext wordt hoger geschetst en dient meegenomen te worden in de analyse en beoordeling.

Het interne perspectief heeft in hoofdzaak betrekking op de interne werking, governance en aansturing (i.h.b. hoe de bestuursorganen wetenschappelijke raad en raad van bestuur en het Departement Onderzoek functioneren en bijdragen aan de werking). Hierbij dient ook bijzondere aandacht te worden besteed aan de impact op deze interne werking, governance en aansturing ten gevolge van de evoluerende beleidscontext, maar ook aan onderlinge samenwerking/afstemming binnen APM. Hierbij dient dus onder meer aan bod te komen op welke wijze APM als geheel georganiseerd is, maar ook per departement/onderzoeksthema, hoe de coördinatie, onderlinge samenwerking en/of afstemming verloopt, enz.

Het externe perspectief heeft eerder betrekking op de werking, aansturing en governance (ten aanzien) van APM en dit onder meer vanuit (het Vlaams) beleidsoogpunt. Vanuit het extern perspectief – en dit in eerste instantie wat betreft de bevoegde minister/het Departement EWI als toelageverstrekker voor de onderzoeksopdracht – heeft de werking, governance en aansturing onder meer betrekking op de rapportering door APM, die gebruikt wordt voor de (jaarlijkse) opvolging door het Departement EWI. Vanuit dat oogpunt wordt verwacht dat zowel de huidige regelgeving als de opvolging door het Departement EWI en de regeringscommissarissen (zetelend in de raad van bestuur) over de afgelopen periode geanalyseerd en beoordeeld worden. Daarnaast zijn er – wat betreft dit externe perspectief – aspecten in de werking, governance en aansturing die beïnvloed worden door andere (beleids)actoren en/of beleidsacties en die in dit onderdeel geanalyseerd en beoordeeld moeten worden. Zo zetelen twee leden, aangeduid door de Franse Gemeenschap, in de raad van bestuur van APM en vier vertegenwoordigers van universiteiten behorend tot de Franse Gemeenschap in de wetenschappelijke raad. Daarnaast dienen wijzigingen in het patrimonium (bv. afbouw van bepaalde collecties ten voordele van andere collecties) steeds goedgekeurd worden door de wetenschappelijke raad, uitgebreid met de algemeen directeurs van hogervermelde federale wetenschappelijke instellingen (zie secties 1.2.1 en 1.2.2).

Een ander aspect van de werking, aansturing en governance (ten aanzien) van APM, is de financiering ervan. De analyses en beoordelingen die in dit verband worden verwacht, werden in sectie 5.1.1 al toegelicht, maar dienen ook te worden afgestemd op de elementen vermeld in dit onderdeel van de evaluatie.

Tot slot dient ook de systeemdimensie⁴⁷ bij de analyse en beoordeling van de werking, aansturing en governance te worden meegenomen, met bijzondere aandacht voor het federale, het Europese en internationale kader en met de relevante beleidsontwikkelingen op dit vlak.

5.1.4 Evaluatie van de resultaten, prestaties en impact van APM

In dit onderdeel wordt een analyse en beoordeling verwacht van de resultaten, prestaties en (wetenschappelijke, technologische, toeristische, economische, maatschappelijke en beleidsmatige (bv. in termen van (beleids)agendabepaling)) impact die het Departement Onderzoek en APM in z'n geheel in de voorbije periode heeft gerealiseerd of nog zal realiseren tegen eind 2025. Hierbij is het niet de bedoeling om enkel in te gaan op de meer kwantitatieve resultaten, maar vooral op de kwalitatieve realisaties, hun relevantie en op de gerealiseerde impact.

Specifiek wordt een analyse en beoordeling verwacht van de resultaten (bv. wetenschappelijke output⁴⁸, valorisatie, internationale, technologische, toeristische, economische, maatschappelijke

⁴⁷ De relevante opeenvolgende systemen waarin APM is ingebed, worden weergegeven in sectie 5.1.1.

⁴⁸ Cf. o.a. bibliometrische analyse zal worden opgesteld door ECOOM.

en beleidsmatige impact) die de middelen hebben opgeleverd en dit zowel voor APM zelf als voor de klanten/doelgroepen/belanghebbenden, en dit binnen de bredere (internationale) beleids-, onderzoeks-, valorisatie- en innovatiecontext. Een ander aandachtspunt betreft de (onderzoeks)infrastructuur van APM die beschouwd kan worden als een essentiële randvoorwaarde voor het realiseren van de (onderzoeks)doelstellingen in het algemeen en voor het onderzoek op zich in het bijzonder. Verder is het ook de bedoeling dat wordt geanalyseerd en beoordeeld of er een hefboomeffect merkbaar is van de middelen (bv. ten opzichte van het verwerven van externe/Europese fondsen) en of de middelen mogelijkheden hebben gecreëerd wat betreft het opzetten en (verder) uitbouwen van (bestaande) samenwerkingsverbanden in Vlaanderen en daarbuiten.

Verder dienen de bekomen resultaten, prestaties en impact ook geanalyseerd en beoordeeld te worden vanuit een systeemperspectief en meer bepaald aan welke beleidskaders en hun doelstellingen door en via APM werd bijgedragen. Hierbij wordt trapsgewijs uitgegaan van het W&I-beleid, het EWI-beleid, het globale Vlaams beleid (incl. Visie 2050, Vizier 2030), het federale beleid, het EU-beleid en -doelstellingen en internationaal (in het bijzonder en gelieerd aan het VN-Verdrag (en afgeleiden) inzake biologische diversiteit).

5.1.5 SWOT-analyse

Op basis van de voorgaande luiken en rekening houdend met de onderscheiden evaluatiedimensies (cf. sectie 4.2.2), wordt verwacht dat er een SWOT-analyse wordt opgesteld. Er dient hierbij rekening gehouden te worden met de evoluties in de beleids-, onderzoeks-, valorisatie- en innovatiecontext en in de maatschappelijke context (cf. nationale en internationale ontwikkelingen op het vlak van klimaatverandering en biodiversiteit).

5.2 Ex-anteluik van de evaluatie van APM

Het ex-anteluik van deze evaluatie is even belangrijk als het ex-postluik van de evaluatie en heeft minstens betrekking op de periode 2025/2026-2030. Dit luik van de evaluatie beoogt een maximaal leereffect voor alle betrokken partijen⁴⁹ en zal gebaseerd zijn op de SWOT-analyse uitgewerkt op basis van het ex-postluik van de evaluatie en verder onder meer steunen op de toekomstplannen van APM en het Departement Onderzoek (cf. het ontwerp van ondernemingsplan 2025-2029, m.a.w. het ex-anteluik van de zelfevaluatie die APM in het kader van deze evaluatie dient op te stellen) en van de Vlaamse overheid (het voormalig beleidsdomein EWI). Tevens dient dit luik van de evaluatie ook gekaderd te worden in de opeenvolgende (beleids)systemen en hun doelstellingenkaders⁵⁰.

De ex-ante-evaluatie van APM dient te worden uitgevoerd rekening houdend met de onderscheiden evaluatiedimensies (zie sectie 4.2.2) en wordt dus minstens vanuit het oogpunt van APM zelf als vanuit dat van de beleidsmakers, belanghebbenden, klanten, enz. uitgevoerd. Verder dient de ex-ante-evaluatie ook rekening te houden met de huidige beleids-, onderzoeks-, valorisatie- en innovatiecontext (en dit zowel lokaal, Vlaams, nationaal/federaal, Europees en internationaal) en de regelgeving enerzijds en de te verwachten evoluties in de beleids-,

⁴⁹ APM op zich, maar ook de Vlaamse overheid in het algemeen en het beleidsdomein WEWILS en haar beleidsmakers in het bijzonder, evenals andere (Vlaamse) beleidsdomeinen.

⁵⁰ Zoals in eerder aangegeven cascade.

onderzoeks-, valorisatie- en innovatiecontext anderzijds, maar ook ruimer te worden ingevuld (cf. systeemdimensie in het algemeen en de relatie tot andere beleidsdomeinen/-thema's (en dit op de verschillende beleidsniveaus) in het bijzonder).

Dit deel van de evaluatie dient toekomstgericht te worden ingevuld en moet zich richten op een analyse en beoordeling van de vooropgestelde strategie specifiek op het vlak van onderzoek, maar ook in relatie tot de andere (decreta) opdrachten, en de hieraan verbonden doelstellingen, ambities en prestaties/resultaten en op de te realiseren wetenschappelijke, technologische, toeristische, economische, maatschappelijke en beleidsmatige impact. Specifiek voor de beoogde impact wordt verwacht dat er in het kader van deze evaluatie (ook) strategieën worden ontwikkeld en voorgesteld gericht op het realiseren van impact ("paden naar impact") op de hogervermelde domeinen, en dat deze vooropgestelde paden worden geanalyseerd en beoordeeld en dat er als element van de evaluatie ook mogelijke alternatieven worden voorgesteld. Een ander aandachtspunt betreft de (onderzoeks)infrastructuur van APM die beschouwd kan worden als een essentiële randvoorwaarde voor het realiseren van de (onderzoeks)doelstellingen in het algemeen en voor het onderzoek op zich in het bijzonder.

De analyse en de beoordeling dient zich ook te richten op de toekomstige werking, aansturing en governance (ten aanzien) van APM en dit zowel vanuit een intern als een extern perspectief. Wat het interne perspectief betreft, dienen aspecten als strategiebepaling (en onderzoeksfocus), personeelsplanning en -ontwikkeling (allebei onder meer op het vlak van gender en diversiteit), dienstverlening voor en samenwerking met belanghebbenden in het algemeen en de (Vlaamse) beleidsmakers in het bijzonder aan bod te komen. Hierbij dienen ook de beoogde inhoudelijke werking, de interne afstemming, samenwerking en synergie, de financiële onderbouwing, de (interne) opvolging (bv. onder de vorm van de bedrijfsindicatoren), enz. te worden geanalyseerd en beoordeeld. Aandachtspunten wat betreft de toekomstige inhoudelijke werking zijn onder meer de regelgeving in het algemeen, maar ook de toekomstige samenwerking/afstemming/complementariteit met andere actoren en wat betreft relevante beleidsthema's/-initiatieven.

Tevens dienen de vooropgestelde toekomstige werking, aansturing en governance vanuit een extern perspectief te worden geanalyseerd en beoordeeld. Specifiek worden hierbij de regelgeving en de externe opvolging met betrekking tot APM vanuit een toekomstperspectief geanalyseerd en beoordeeld. Verder worden voor het externe perspectief voorstellen van mogelijke scenario's verwacht voor de efficiënte en effectieve (toekomstige) aansturing en opvolging ten aanzien van APM (bv. onder de vorm van (kwantitatief en kwalitatieve, incl. streefwaarden) opvolgingsindicatoren of van (andere) leverbaarheden als onderdeel van de rapportering/externe opvolging) en dit in het bijzonder vanuit het standpunt van de Vlaamse overheid en met het oog op eenvoud, duidelijkheid, efficiëntie en transparantie.

Andere elementen die in dit luik van de evaluatie dienen te worden geanalyseerd en beoordeeld, zijn de toekomstmogelijkheden voor de interne samenwerking en afstemming/ complementariteit, de (externe) samenwerking en/of afstemming met en de complementariteit met andere actoren, met de beleidsactoren (Vlaams/ruimer), enz., maar ook met (ontluikende) beleidsthema's/-initiatieven die relevant zijn voor APM en/of haar werking. Aandachtspunten hierbij zijn de relaties met en de acties ten aanzien van de doelgroepen/klanten, de relaties met stakeholders (afstemming, synergie, complementariteit), in het bijzonder met de Vlaamse beleidsactoren en de VWI's. De toekomstmogelijkheden op het vlak van meerwaarde, niet alleen

ten aanzien van klanten, doelgroepen en belanghebbenden, maar ook ten aanzien van relevante (ontluikende) beleidsthema's/-initiatieven dienen in dit luik ook onderzocht te worden, waarbij bijzondere aandacht dient te gaan naar de Vlaamse overheid als belanghebbende en beleidsactor. Verder dienen ook de toekomstige lokale, Vlaamse, nationale en internationale samenwerkingsmogelijkheden te worden onderzocht.

Verder kan worden onderzocht en beoordeeld welke nieuwe inhoudelijke waarde APM en het Departement Onderzoek zou kunnen bieden aan zijn huidige partners/klanten/doelgroepen/belanghebbenden en/of ten aanzien van (ontluikende) beleidsthema's/-initiatieven, met bijzondere aandacht voor de Vlaamse beleidsmakers en de Vlaamse beleidscontext (en -kaders). In essentie wordt verwacht dat voor de toekomst een mogelijke onderscheidende factor/eigenschap ("differentiator") wordt geïdentificeerd ten aanzien van (de middelen voor) APM, om het verschil te kunnen maken/meerwaarde te bieden zowel op lokaal, Vlaams, federaal als op internationaal vlak en om, samen met andere actoren, Vlaanderen prominenter op de kaart te zetten.

Tevens dient de toekomstige positionering van APM en het Departement Onderzoek – en dit onder meer in relatie tot andere (Vlaamse en federale) instrumenten/instellingen/actoren – te worden onderzocht en beoordeeld (onder meer met het oog op efficiëntie en effectiviteit). Hieraan gerelateerd, dient ook de toekomstige inpassing in en bijdragen aan de opeenvolgende beleidskaders en hun doelstellingen (W&I, EWI, Vlaams beleid (in het bijzonder voor wat betreft de beleidsdomeinen Toerisme, Onderwijs en Vorming, Omgeving, Ontwikkelingssamenwerking) en de hierbij horende actoren, instrumenten en doelstellingenkaders (cf. Visie 2050, Vizier 2030, het federale beleid, het EU-beleid en -doelstellingen en internationaal (in het bijzonder en gelieerd aan het VN-Verdrag, en afgeleiden, inzake biologische diversiteit)) en ruimer van APM en het Departement Onderzoek te worden geanalyseerd en beoordeeld.

Tot slot dient in het ex-anteluik van deze evaluatie ook aandacht te zijn voor de mogelijke gevolgen van de in het kader van deze evaluatie uitgevoerde analyses en beoordelingen en de hieruit volgende conclusies en aanbevelingen op de huidige regelgeving en welke wijzigingen aan deze regelgeving zich daardoor opdringen of genoodzaakt zouden zijn.

5.3 Conclusies en aanbevelingen

Het geheel van de evaluatie van APM en het Departement Onderzoek moet leiden tot een eindrapportering die minstens een beschrijving van de beleidscontext omvat, een toelichting geeft over de evaluatiecontext en -aanpak, een overzicht omvat van de ingezette methodes en middelen, van de uitgevoerde analyses en de eraan verbonden beoordelingen en tot slot een aantal conclusies en aanbevelingen formuleert.

De eindrapportering moet beantwoorden aan de doelstellingen van de evaluatie en de beoogde resultaten opleveren (zie ook sectie 4.2.4) en moet tegemoetkomen aan alle elementen vermeld in de evaluatieluiken vermeld in hoofdstuk 5 en dit rekening houdend met de onderscheiden evaluatiedimensies (zie sectie 4.2.2). In de eindrapportering worden verder conclusies en aanbevelingen verwacht die zich richten naar APM en naar de Vlaamse beleidsmakers.

6 Onderdelen van de evaluatie, methodologieën en planning

6.1 Onderdelen van de evaluatie en methodologieën

De evaluatie van APM dient te bestaan uit een ex-postluik en een ex-anteluik en een goed evenwicht tussen beide luiken is essentieel bij de uitvoering ervan. Wat inhoudelijk aan bod moet komen in de evaluatie wordt toegelicht in hoofdstuk 5 van dit plan van aanpak.

De methodologieën die in de evaluatie minstens aan bod moeten komen, zijn:

- Documentenstudie.
- Interviews met/bevraging van betrokkenen, klanten, doelgroepen uit de “quadruple helix” en relevante stakeholders en belanghebbenden.
- Een SWOT-analyse.
- Een plaatsbezoek en beoordeling (zowel ex post als ex ante) door een panel van experts.
- Een bibliometrische analyse (door ECOOM).
- Een internationale benchmark met vergelijkbare instellingen, en dit onder meer met het oog op de (toekomstige) strategische inzet van APM in zowel een lokale, Vlaamse, federale, EU als een internationale context.
- Toekomstgerichte methodologieën ter ondersteuning van het ex-anteluik van de evaluatie.
- Een systeembenadering (ex post en ex ante) van de context en de beleidskaders waarin APM zich bevindt.

De werkzaamheden in het kader van de evaluatie moeten leiden tot een eindrapportering waarvan de inhoud in grote lijnen is omschreven in sectie 5.3.

6.2 Evaluatieproces/-procedure en planning

6.2.1 Bronnen

Voor de uitvoering van beide evaluaties worden volgende bronnen als relevant beschouwd voor wat betreft het beleidsdomein EWI: het W&I-decreet, het Oprichtingsdecreet APM, de beleidsnota's en beleidsbrieven, de beleids- en begrotingstoelichtingen, de VBH-rapportering, de jaarrapporteringen/-verslagen van APM, de zelfevaluatie die APM zal opstellen, enz. Daarnaast dienen ook de relevante bronnen die betrekking hebben op andere beleidsdomeinen van de Vlaamse overheid (Toerisme, Onderwijs en Vorming, Omgeving, Ontwikkelingssamenwerking) in overweging te worden genomen bij de uitvoering van de evaluatie. Het betreft onder meer de beleidsdocumenten, de VBH-rapportering voor het beleidsdomein EWI, enz.

In het kader van deze evaluatie zullen de bevoegde Vlaamse beleidsactoren (in eerste instantie (de dossierbehandelaar(s)) bij het Departement EWI) een toekomstvisie betreffende APM opstellen. Deze toekomstvisie zal ook als bron ter beschikking gesteld worden aan de evaluatoren (zie sectie 6.2.2) en dient gericht ingezet te worden met het oog op een weloverwogen advies over de toekomst van APM en dit zowel vanuit het oogpunt van de beleidsmakers als vanuit het oogpunt van APM en haar segmenten.

6.2.2 Evaluatoren

Er zullen voor de evaluatie van de onderzoeksopdracht van APM twee types van evaluatoren worden ingezet, met name een externe consultant en een panel van (internationale) experts. Beide types van evaluatoren voeren onafhankelijk hun eigen evaluatie(s) uit, maar beide processen interageren ook.

6.2.2.1 Externe consultant

De consultant zal worden aangesteld via de aanbesteding van een overheidsopdracht die betrekking heeft op de uitvoering van de evaluatie (van de onderzoeksopdracht) van APM. De consultant zal deze evaluatie uitvoeren zoals omschreven in hoofdstuk 5 en dit rekening houdend met de doelstellingen en beoogde resultaten die voor deze evaluatie werden vooropgesteld (zie hoofdstuk 4).

Van de consultant wordt verwacht dat die bij de uitvoering van de opdracht de onderscheiden doelstellingen, beoogde resultaten, alsook de evaluatieluiken vertaalt in een eigen concrete en samenhangende aanpak en dit rekening houdend met de onderscheiden evaluatiedimensies. In het werkplan voor de uitvoering van de evaluatie dient de consultant methodologieën⁵¹ aan te wenden die tegemoetkomen aan de doelstellingen van de evaluatie en leiden tot de beoogde resultaten ervan. Verder zal de consultant bij de uitvoering van de evaluatieopdracht 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 een samen te stellen panel van (internationale) experts en gebruik maken van de bevindingen van het panel bij het opstellen van de eindrapportering. Het rapport dat het panel zal opstellen, zal met andere woorden aangewend worden in de finale rapportering van de consultant over de evaluatie van APM en moet ook integraal als bijlage bij deze eindrapportering gevoegd worden.

De consultant moet alle onderdelen van de evaluatie op zich nemen en minstens de bronnen aanwenden die ter beschikking staan van deze evaluatie. Verder moet de consultant in het kader van de evaluatie van APM instaan voor de ondersteuning en begeleiding van het panel van 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.

6.2.2.2 Panel van (internationale) experts

Zoals al aangegeven in sectie 6.1, wordt in het kader van de evaluatie van APM voorzien in de inzet van een panel van (internationale) experts. Dit panel van experts dient in staat te zijn om APM te beoordelen vanuit hoger geschetste invalshoeken én dient ook zicht te hebben op (de toekomst van) onderzoek en/of onderzoeks-, wetenschaps- en innovatiebeleid, op de beleidsontwikkelingen op het vlak van onderzoek in de domeinen waarin APM actief is, maar ook ruimer. Het beschikken over ervaring in het (ondersteunen en/of vormgeven van) onderzoeks-, wetenschaps- en innovatiebeleid op het niveau van een regio of land of ruimer is een pluspunt.

Praktisch gezien zal het panel van experts een tweetal dagen worden ingezet en worden er panelsessies georganiseerd waarin in ieder geval de vertegenwoordigers van APM gehoord en

⁵¹ Minstens de methodologieën vermeld in sectie 6.1

bevraagd worden, maar waarin dat minstens ook met de (Vlaamse) beleidsmakers (in de ruime zin) gebeurt en met andere stakeholders.

Het panel zal worden ondersteund en begeleid door de consultant die op basis van zijn voorafgaandelijke analyse en bevindingen een tussentijds rapport, een evaluatieopdracht en een concrete set van evaluatievragen voor het panel uitwerkt. Het panel van experts zal zich met andere woorden bij de uitvoering van zijn eigen evaluatie onder meer baseren op de voorbereidende werkzaamheden van de consultant, maar zal ook andere bronnen kunnen raadplegen⁵².

Het panel van experts stelt een eigen rapport op dat zowel geïntegreerd wordt in het rapport van de consultant als er als bijlage aan wordt gehecht.

De samenstelling van het panel van experts zal gebeuren op basis van suggesties van zowel de dossierbehandelaar(s) van de afdeling Onderzoek⁵³ van het Departement EWI, van APM en van de externe consultant die voor de uitvoering van de evaluatie zal worden ingezet (zie ook sectie 6.2.2.1)⁵⁴. De samenstelling van het panel van experts moet gevalideerd worden door de stuurgroep die de evaluatie (van de onderzoeksopdracht) van APM begeleidt (zie ook sectie 6.2.3.1) en de evaluatiecel van het Departement EWI staat in voor het aanstellen van het panel.

6.2.3 Procesverloop

6.2.3.1 Begeleiding van de evaluatie(opdracht)

De evaluatie van APM wordt begeleid door een stuurgroep. In deze stuurgroep zullen vertegenwoordigers van het Departement EWI (met name van de evaluatiecel binnen de afdeling Strategie en Coördinatie en van de afdeling Onderzoek) worden opgenomen. Verder wordt in deze stuurgroep ook een vertegenwoordiger van de bevoegde minister opgenomen in de hoedanigheid van waarnemer.

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

De stuurgroep staat in voor de validatie van de interviewlijsten, tussentijdse resultaten, rapporten en andere stukken, voorstellen en/of andere op te leveren resultaten. De stuurgroep is bevoegd voor het toezicht op en de begeleiding van het evaluatieproces. Dit betekent dat de stuurgroep waakt over het correcte verloop van het evaluatieproces en dit zo nodig ook kan bijsturen. De stuurgroep bewaakt tevens de kwaliteit van het geleverde werk en daarom vindt de rapportering over de evaluaties plaats aan de leden van de stuurgroep.

Tevens ziet de stuurgroep erop toe dat de externe consultant de evaluatieopdracht uitvoert in overeenstemming met de bepalingen van het opdrachtbestek en dat de uitvoering van de opdracht tegemoet komt aan de doelstellingen ervan en leidt tot de vooropgestelde resultaten.

De werking van de evaluatiestuurgroep is neergelegd in een huishoudelijk reglement.

⁵² (Beide luiken van) De zelfevaluatie opgesteld door APM, de (jaar)verslaggeving/rapportering, de bibliometrische analyse opgesteld door ECOOM, enz.

⁵³ De dagelijkse opvolging van APM en van de beleidsvoorbereiding ter zake situeert zich in de afdeling Onderzoek van het Departement EWI.

⁵⁴ Bij de samenstelling van het panel dient behalve een evenwicht in expertise ook een genderevenwicht en een geografisch evenwicht te worden nagestreefd.

Op de eerste stuurgroepvergadering van elke evaluatie, worden ook (vertegenwoordigers van) het evaluatievoorwerp uitgenodigd, zodat de betrokkenen kennis kunnen maken met de aanpak die de externe consultant voorstelt voor de uitvoering van zijn evaluatieopdracht en ook om een aantal afspraken te kunnen maken.

Voor de dagelijkse opvolging van de evaluatiewerkzaamheden is een operationele werkgroep ingesteld. Deze bestaat uit de dossierbehandelaar voor de evaluatie (en een back-up) die behoren tot de evaluatiecel van het Departement EWI en uit de dossierbehandelaar(s) voor APM bij het Departement EWI (i.e. van de afdeling Onderzoek).

Het (enige) aanspreekpunt (SPOC) voor alle betrokkenen bij deze evaluatie is eerder vermelde dossierbehandelaar voor de evaluatie (met back-up in cc).

6.2.4 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/de evaluatievoorwerp(en), 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.

6.2.5 Planning

De indicatieve planning voor de uitvoering van de evaluatie (van de onderzoeksopdracht) van APM wordt hieronder weergegeven:

1) Voorbereidingstraject evaluatie (onderzoeksopdracht)

- Eind januari–februari 2024
 - Voorbereiding van en intern overleg over de aanpak van de evaluatie
 - Uitwerking hoofdlijnen evaluatie
- 28/02/2024: Overmaken richtlijn/leidraad voor het opstellen van de zelfevaluatie (met betrekking tot de onderzoeksopdracht) aan de vertegenwoordigers van APM
- 05/03/2024: Toelichting over en bespreking van de hoofdlijnen van de evaluatie van APM en van de verwachte zelfevaluatie aan de vertegenwoordigers van APM
- Midden maart – april 2024: Uitwerken (ontwerp van) plan van aanpak voor de evaluatie op basis van de besprekingen/opmerkingen
- Juni - augustus 2024: Interne validatie van het ontwerp van plan van aanpak
- Begin september 2024: Toelichten aan en bespreken van het uitgewerkt (ontwerp van) plan van aanpak met de vertegenwoordigers van APM
- September 2024: Herwerken (ontwerp van) plan van aanpak op basis van besprekingen
- September - oktober 2024: Overmaken finaal plan van aanpak aan de minister en aan de vertegenwoordigers van APM

- Eind 2024: Oplevering zelfevaluatie ex post (eind december 2024), opgesteld door APM
- Eind 2024: Oplevering van de toekomstvisie door de dossierbehandelaar voor APM bij het Departement EWI
- Begin 2025: Oplevering zelfevaluatie ex ante (eind januari 2025), opgesteld door APM
- Eind januari 2025: Oplevering bibliometrische analyse opgesteld door ECOOM

2) Eigenlijke evaluatietraject

- Begin oktober 2024: Voorbereiding en opstart aanbestedingsprocedure voor de aanstelling van de externe consultant
- Eind november 2024: Start opdracht consultant
- December 2024: eerste stuurgroepvergadering
- December 2024 – begin januari 2025: Start benaderen experts op basis van ontvangen voorstellen en na het vastleggen van een tijdsvenster (voorstel APM: 2 dagen uit de periode 2e helft van april – begin mei 2025)
- 2^e helft maart 2025: Oplevering tussentijdse rapportering door de externe consultant
- 24/04/2025 - 25/04/2025: plaatbezoek panel van experts (bij APM)
- Juni 2025: afronden ontwerp van eindrapportering
- Nazicht met het oog op de verbetering van materiële fouten o.a. door vertegenwoordigers van APM (1 week)
- Finale rapportering uiterlijk tegen 30 juni 2025

3) Natraject

- Op verzoek van de vertegenwoordigers van het evaluatievoorwerp - en dit gericht aan de evaluatiecel van het Departement EWI - kunnen de resultaten van de evaluatie toegelicht⁵⁵ worden aan betreffende vertegenwoordigers⁵⁶
- Najaar 2025: nazorggesprek

⁵⁵ Samenkomst raad van bestuur van APM vindt onder meer plaats in september

⁵⁶ Dergelijke toelichting gebeurt door de externe consultant (met inleiding door de evaluatiecel van het Departement EWI) en in het opdrachtbestek voor de evaluatie worden ter zake specifieke bepalingen opgenomen.

7 Informeren van en afstemming met het evaluatievoorwerp

Op 5 maart 2024 heeft de dossierbehandelaar voor deze evaluatie bij de evaluatiecel van het Departement EWI zowel de hoofdlijnen van de evaluatie van de onderzoeksopdracht van APM als de richtlijn/leidraad voor het opstellen van de overeenstemmende zelfevaluatie door APM die op 28.02.2024 aan de betrokkenen was bezorgd, toegelicht aan en besproken met de vertegenwoordigers van APM. Op basis van dit overleg werd de datum voor het opleveren van de verwachte zelfevaluatie vastgelegd op eind december 2024 voor oplevering zelfevaluatie ex post en eind januari 2025 voor oplevering zelfevaluatie ex ante.

De resultaten van beide besprekingen werden meegenomen bij de verdere uitwerking van dit plan van aanpak.

Na interne validering van voorliggend plan van aanpak voor deze evaluatie, werd betreffend plan van aanpak op 5 september 2024 toegelicht aan en besproken met vertegenwoordigers van APM.

De afspraken en/of opmerkingen die werden gemaakt tijdens dit laatste overleg, werden verwerkt in onderhavig plan van aanpak en zijn de volgende:

- Oplevering zelfevaluatie (ex post en ex ante): ex post, eind december 2024 & ex ante, eind januari 2025
- Datum eerste stuurgroepvergadering: 2^e helft van december 2024
- Data plaatsbezoek expertenpanel: donderdag 24 april en vrijdag 25 april

8 Elementen met betrekking tot de inzet van een externe consultant

8.1 Algemeen

Zoals aangegeven in de voorgaande delen van dit plan van aanpak (zie onder meer sectie 6.2.2) wordt voor de uitvoering van de evaluatie onder meer een beroep gedaan op een externe consultant.

De consultant zal worden aangesteld via een aanbestedingsprocedure. Het is de bedoeling betreffende procedure in oktober 2024 op te starten. De evaluatiecel van de afdeling Strategie en Coördinatie van het Departement EWI 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.

8.2 Beschikbaarheid van documenten

Volgende informatie zal ter beschikking worden gesteld aan de consultant, hetzij als bijlage bij het opdrachtbestek, hetzij op de relevante website, hetzij elektronisch op te vragen bij het Departement EWI:

Publieke documenten of ter beschikking gesteld voor het opstellen van de offerte

- Het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid en de wijzigingen aan betreffend decreet⁵⁷;
- Het Bestuursdecreet⁵⁸ van 7 december 2018;
- Het decreet van 6 december 2013 houdende de oprichting van het publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap "Agentschap Plantentuin Meise"⁵⁹;
- Regeerakkoorden, beleidsnota's, beleidsbrieven en beleids- en begrotingstoelichtingen⁶⁰;
- Relevante adviezen (VARIO, SERV, andere) betreffende onderwerpen gerelateerd aan APM;
- Andere relevante evaluatierapporten⁶¹;
- Visie 2050 en Vizier 2030;
- VBH-rapportering van 2021⁶².

⁵⁷ Via de Vlaamse Codex: <https://codex.vlaanderen.be/Zoeken/Document.aspx?DID=1018085¶m=inhoud>

⁵⁸ Via de Vlaamse Codex: <https://codex.vlaanderen.be/Zoeken/Document.aspx?DID=1030009¶m=inhoud>

⁵⁹ Via de Vlaamse Codex: <https://codex.vlaanderen.be/Zoeken/Document.aspx?DID=1023473¶m=inhoud&ref=search&AVIDS=>

⁶⁰ Via <https://www.vlaanderen.be/publicaties> of <http://www.vlaamsparlament.be>

⁶¹ Zie <https://www.ewi-vlaanderen.be/onze-opdracht/strategisch-beleid/beleidsevaluaties/afgeronde-beleidsevaluaties/beleidsevaluaties-7>

⁶² <https://www.vlaamsparlament.be/nl/parlementair-werk/dossiers/dossiers/de-vlaamse-brede-heroverweging> voor de belangrijkste conclusies en aanbevelingen ter zake voor alle beleidsdomeinen en specifiek wat het beleidsdomein EWI betreft, is het geheel van het resultaat van de oefening beschikbaar op <https://www.ewi-vlaanderen.be/nieuws/vlaamse-brede-heroverweging-binnen-het-beleidsdomein-ewi-naar-een-integrale-duurzame-vlaamse>.

Ter beschikking vanaf de plaatsing van de opdracht of later (cf. planning in sectie 6.2.5)

- Het [ondernemingsplan 2020-2024](#) ;
- De jaarlijkse updates van het ondernemingsplan en de jaarrapporteringen van APM (jaarlijks twee aparte documenten⁶³);
- De jaarverslagen⁶⁴ van APM;
- Relevante beslissingen van en nota's/mededelingen aan de Vlaamse Regering;
- De zelfevaluatie opgesteld door APM;
- De toekomstvisie opgesteld door de beleidsmakers van het beleidsdomein WEWILS;
- Prioriteiten Vlaamse Wetenschappelijke Instellingen 2024-2029⁶⁵.

⁶³ De meest recente versie als vorige versies zijn terug te vinden op de pagina [Ondernemingsplan en jaarrapportering Plantentuin Meise | Vlaanderen.be](#)

⁶⁴ De meest recente versie als vorige versies zijn terug te vinden op de pagina [Jaarverslag Plantentuin Meise | Vlaanderen.be](#)

⁶⁵ [Prioriteiten Vlaamse Wetenschappelijke Instellingen 2024-2029 | Vlaanderen.be](#)

9 Gebruik en verspreiding van de resultaten van evaluaties

Conform de communicatiestrategie die het Departement EWI hanteert voor beleidsevaluaties⁶⁶, wordt de (publieke) eindrapportering van een evaluatie pas bekend gemaakt binnen een maand na de oplevering van deze eindrapportering en dit voor zover betreffende oplevering niet in juli of augustus plaatsvindt⁶⁷. Na deze periode van een maand worden het (publieke) eindrapport en de managementsamenvatting op de website van het Departement EWI gepubliceerd⁶⁸.

In deze periode van een maand is de eindrapportering nog vertrouwelijk en wordt het enkel ter beschikking gesteld aan de direct betrokken partijen, nl. de bevoegde minister(s), de leden van de stuurgroep(en) die de evaluatie heeft (hebben) begeleid en (vertegenwoordigers van) het evaluatievoorwerp.

Voor de eindrapportering finaal gevalideerd wordt (door de stuurgroep), krijgt (krijgen de vertegenwoordigers van) het evaluatievoorwerp de mogelijkheid om het ontwerp van eindrapportering 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 krijgt (krijgen de vertegenwoordigers van) het evaluatievoorwerp een week tijd en de verwachte periode waarin dit nazicht moet uitgevoerd worden, wordt ruim op voorhand aan (de vertegenwoordigers van) het evaluatievoorwerp meegedeeld, zodat deze werkzaamheden opgenomen kunnen worden in de eigen planning.

In principe kan (kunnen de vertegenwoordigers van) het evaluatievoorwerp na de afronding van de evaluatieprocedure een beroep doen op de externe consultant om de evaluatie aan (minstens betreffende vertegenwoordigers van) het evaluatievoorwerp toe te lichten, conform de hierboven omschreven communicatiestrategie. In het opdrachtbestek voor de aanbesteding van deze evaluatieopdrachten wordt hiervoor een specifieke optie voorzien.

⁶⁶ Zie ook <https://www.ewi-vlaanderen.be/wat-doet-ewi/strategisch-beleid/wat-beleidsevaluatie> en <https://www.ewi-vlaanderen.be/sites/default/files/2023-11/Evaluatiekader%20en%20communicatiestrategie.pdf>

⁶⁷ In dat geval start de periode van een maand op 1 september.

⁶⁸ Deze regeling geldt voor alle evaluaties die na 15 november 2023 zijn afgerond.

10 Bijlage 1 – Op te stellen zelfevaluatie in het kader van de evaluatie

10.1 Inleiding

De evaluatiepraktijk die het Departement EWI hanteert, voorziet standaard in het opstellen van een zelfevaluatie door (vertegenwoordigers van) het “evaluatievoorwerp”. Deze zelfevaluatie bestaat zowel uit een terugblik (ex-postluik van de zelfevaluatie) als een vooruitblik (ex-anteluik van de zelfevaluatie).

Aangezien (de vertegenwoordigers van) de (te evalueren) instellingen over het algemeen jaarlijks omstandig rapporteren, kan de verwachte zelfevaluatie in principe op een hoog aggregatieniveau uitgewerkt worden. Dit geldt ook voor APM.

Om het opstellen van de verwachte zelfevaluatie met betrekking tot de onderzoeksoopdracht van APM te vergemakkelijken, heeft de evaluatiecel van het Departement EWI een richtlijn/leidraad opgesteld, die bestaat uit een lijst van thema’s die ingevuld kunnen worden/aan bod kunnen komen bij het uitwerken van de zelfevaluatie. **De verwachte zelfevaluatie dient in het Engels te worden opgesteld⁶⁹ en bestaat zowel uit een ex-postluik (terugblik) als een ex-anteluik (vooruitblik).**

Bij het opstellen van de gevraagde zelfevaluatie, kan – waar mogelijk en relevant – altijd verwezen worden naar al bestaande documenten of beschikbare gegevens (bv. jaarverslagen, informatie op de website, andere rapportering, enz.). Het is niet de bedoeling om dergelijke informatie te reproduceren.

De uiteindelijke bedoeling is om de vertegenwoordigers van APM toe te laten een ex postreflectie (terugblik) t.a.v. de afgelopen periode (2019 t/m 2024/2025) op te stellen en op basis hiervan ook een aantal krachtlijnen uit te zetten voor de toekomst (vooruitblik; vanaf 2025/2026 en minstens tot en met 2030).

De (beide luiken van de) zelfevaluatie zijn werkdocumenten waarin APM de gelegenheid krijgt om zowel de eigen werking als het algemeen beleidskader waarin men opereert, kritisch (zowel ex post als ex ante) te bekijken en suggesties ter zake te doen. De opgestelde zelfevaluatie blijft vertrouwelijk.

Uiteraard is er vaak kruisbestuiving tussen beide luiken. Zo zal het ex-anteluik van de zelfevaluatie onder meer bestaan uit een ontwerp van ondernemingsplan, eventueel aangevuld met bedenkingen en suggesties ten aanzien van het beleidskader en uitgaan van de vaststellingen en de (eigen) SWOT-analyse opgenomen in het ex-postluik.

10.2 Context voor het opstellen van de zelfevaluatiets

De in 2025 geplande evaluatie van APM die in het plan van aanpak ter zake zal worden uitgewerkt, is geïnspireerd door de regelgeving, meer bepaald door de (generieke) bepalingen opgenomen in het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid (of kortweg “het W&I-decreet”).

⁶⁹ Dit ten behoeve van het panel van internationale experts dat in het kader van deze evaluatie zal ingezet worden.

Conform de evaluatiepraktijk die het Departement EWI hanteert, wordt een geplande evaluatie zowel vanuit het oogpunt van het evaluatievoorwerp zelf als vanuit beleidsoogpunt opgezet. Wat dit laatste betreft, komt dan ook het systeem perspectief in beeld (zie hierna).

De evaluatie van de onderzoeksopdracht van APM wordt opgezet vanuit twee primaire dimensies, namelijk ex post en ex ante, maar houdt ook rekening met een aantal andere perspectieven/invallshoeken:

- Intern (vanuit het oogpunt van het evaluatievoorwerp zelf) en extern (vanuit het oogpunt en/of in relatie tot de doelgroepen/klanten en de belanghebbenden⁷⁰ ervan).
- Op zich en vanuit het systeem perspectief. Dit laatste betekent onder meer rekening houdend met andere actoren/instrumenten (onder meer betreffende wetenschappelijk onderzoek) en dit op verschillende beleidsniveaus en hun doelstellingenkaders (in eerste instantie het Wetenschaps- en Innovatiebeleid (hierna genoemd het W&I-beleidskader) en zijn respectievelijke doelstellingen en vervolgens – waar relevant – van de opeenvolgende beleidskaders en hun doelstellingen waarin het W&I-beleidskader is ingebed⁷¹.
- Vanuit een lokaal, Vlaams, federaal, Europees tot internationaal perspectief.

De evaluatie omvat zowel een beoordeling van APM zelf (en dit in alle aspecten), maar houdt ook rekening met de beleidsambities en doelstellingen van de Vlaamse overheid op het vlak van monitoring, opvolging en evaluatie en dit in eerste instantie binnen het W&I-systeem en het EWI beleidskader, maar ook binnen het bredere beleidskader. De plaats, de rol en de meerwaarde van APM binnen de opeenvolgende beleidskaders en hun doelstellingen (cf. systeemevaluatie) vormen met andere woorden ook belangrijke aandachtspunten in deze evaluatie. Daarnaast zijn ook de regelgeving en het juridisch kader aandachtspunten in de geplande evaluatie.

Bij de ex-postbeoordeling ligt de nadruk op de strategie (d.i. onder meer de onderzoeksstrategie, het valoriseren van de onderzoeksresultaten/academische kennis ten behoeve van de beleidsvorming in Vlaanderen) voor de periode 2019-2024/2025 en de realisatie ervan (onder meer in termen van activiteiten). Hierbij komen zowel de werking, de aansturing en governance en organisatorische aspecten aan bod, terwijl bij de beoordeling van de activiteiten de nadruk eerder zal liggen op de behaalde resultaten, de (wetenschappelijke, technologische, toeristische, economische, maatschappelijke en beleidsmatige) impact, de samenwerking en synergieën met andere partijen, kwaliteit van het geleverde werk, interactie met stakeholders/doelgroepen/klanten/andere actoren, enz.

Een belangrijk deel van de evaluatie is daarnaast ook gericht op de toekomst en omvat onder andere een analyse en beoordeling van de toekomstplan(nen) voor de komende vijfjarige periode in relatie tot de toekomstplannen van de beleidsmakers en dit op verschillende beleidsniveaus (cf. systeemblik).

Aansluitend hierop wordt er verwacht dat er ook rekening gehouden wordt met de (evoluerende) beleidscontext en dat er aangegeven wordt of en hoe APM in het verleden heeft bijgedragen (en

⁷⁰ Met de Vlaamse overheid in het algemeen en het Departement EWI in het bijzonder als belangrijke stakeholders.

⁷¹ Hiermee worden achtereenvolgens bedoeld: het EWI-beleidskader voor wat het W&I-beleid betreft, het Vlaamse beleid(skader) met in het bijzonder het beleid op het vlak van Toerisme, Onderwijs en Vorming, Omgeving, Ontwikkelingssamenwerking, Vizier 2030, Visie 2050, federaal beleidskader, EU-kader en -beleid en internationaal beleidskader.

nog verder zal bijdragen tot eind 2025) aan de doelstellingenkaders van de verschillende beleidsniveaus, alsook aantoon hoe de toekomstplannen ter zake erop (zullen) inspelen en ertoe zullen bijdragen.

10.3 Richtlijn/Leidraad voor het opstellen van de zelfevaluatie

Om de verwachte zelfevaluatie betreffende zijn onderzoeksopdracht op te stellen, kan APM 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.

Bij het uitwerken van de zelfevaluatie wordt verwacht dat alle thema's behandeld worden en dit zowel specifiek als generiek. Ten behoeve van het panel van internationale experts, dient de zelfevaluatie in het **Engels** opgesteld te worden.

De gekozen thema's zijn niet altijd even strikt van elkaar te scheiden; overlappingen tussen de thema's zijn dan ook niet uitgesloten. Verder is het ex-anteluid het belangrijkste luik van de zelfevaluatie, ook al is de omschrijving van de verwachtingen ter zake minder lang dan voor het ex-postluik.

10.3.1 Inhoud van de ex-postzelfevaluatie (periode 2019-2024/2025)

Voor het ex-postluik van de zelfevaluatie betreffende de onderzoeksopdracht van APM, wordt verwacht dat de vertegenwoordigers van APM minstens een reflectie maken over de periode sinds 2019 en dit tot en met vandaag, alsook wat er nog in 2025 verwacht mag worden⁷². Deze terugblik dient op een (voldoende) hoog aggregatieniveau te gebeuren en dient ook in acht te nemen welke resultaten en impact initieel werden vooropgesteld én of en hoe deze werden gerealiseerd of nog gerealiseerd zullen worden tegen eind 2025. Verder is het ook van belang dat bij de uitwerking van dit luik van de zelfevaluatie rekening wordt gehouden met de evoluerende beleidscontext en -doelstellingen.

Verder dient voor alle onderdelen hierna vermeld ook vanuit een systeemperspectief gereflecteerd te worden en meer bepaald aangegeven te worden aan welke beleidskaders- en hun doelstellingen door en via APM werd bijgedragen. Hierbij wordt trapsgewijs uitgegaan van het W&I-beleid, het EWI-beleid, het globale Vlaamse beleid (huidig met bijzondere aandacht voor Toerisme, Onderwijs en Vorming, Omgeving, Ontwikkelingssamenwerking, én incl. Visie 2050 en Vizier 2030), het federale beleid, het EU-beleid en ruimer.

Een ander belangrijk aandachtspunt doorheen dit deel van de zelfevaluatie betreft de nationale en internationale evoluties en gebeurtenissen op het vlak van de klimaatverandering en biodiversiteit in het algemeen en wat betreft de COVID pandemie en de energiecrisis in het bijzonder. Verwacht wordt dat APM hiermee rekening houdt bij het uitwerken van haar ex postzelfevaluatie.

⁷² Aangezien de zelfevaluatie bij voorkeur eind december 2024-eind januari 2025 opgeleverd dient te worden, zullen de resultaten voor 2025 nog niet bekend zijn. Hier wordt dus verwacht dat de vertegenwoordigers van APM een voorlopige inschatting maken van wat nog gerealiseerd zal worden tegen eind 2025 en wat (mogelijk) niet en waarom (niet).

10.3.1.1 Beleidsplanning en -realisatie

In dit luik wordt een korte toelichting verwacht bij het eigen (onderzoeks)beleid van APM (en hoe dit beleid tot stand is gekomen), alsook hoe dit beleid wordt afgestemd met andere (relevante) beleidsplannen en/of instrumenten en hoe dit beleid is geëvolueerd in de beschouwde periode. Verder wordt verwacht dat wordt aangegeven hoe dit beleid is/was ingebed/afgestemd op de Vlaamse beleidsdoelstellingen, hoe het beleid ten uitvoer werd gebracht en of en hoe APM heeft bijgedragen aan de realisatie van de (evoluerende) beleidsdoelstellingen. Tevens wordt een toelichting verwacht bij de manier waarop de initiële doelstellingen en/of ambities al of niet werd bijgesteld in het licht van de evoluerende beleids- en/of onderzoekscontext in Vlaanderen en ruimer. In dit verband dient bijzondere aandacht te gaan naar de mate waarin en de wijze waarop de (initiële) doelstellingen en/of ambities werden gerealiseerd (cf. bedrijfsindicatoren) of verwacht mag worden dat deze gerealiseerd zullen worden tegen eind december 2025 en eventueel waarom (niet). Ander aandachtspunt is de nationale en internationale situatie op het vlak van klimaatverandering, biodiversiteit, de COVID pandemie en de energiecrisis en de impact ervan op de eerdergenoemde aspecten.

Onderlinge samenwerking/afstemming en samenwerking/afstemming met belanghebbenden en andere actoren en in het bijzonder met het oog op de realisatie van de doelstellingen, kunnen in dit onderdeel ook meegenomen worden (bv VWI's).

Specifieke aandacht dient te worden besteed aan de middelen die ingezet konden worden voor de realisatie van de doelstellingen (en dit onder meer in termen van efficiëntie en effectiviteit, maar ook in termen van zowel eigen middelen (o.a. vergoedingen en bijdragen voor diensten, en inkomsten m.b.t. uitbating site en infrastructuur), middelen afkomstig van de Vlaamse overheid (toelages afkomstig van EWI en subsidies van andere beleidsdomeinen), als andere middelen (financiële, personele of materiële ondersteuning⁷³ afkomstig van lokale, federale, Europese of internationale organisaties of organen). Hoe deze middelen werden ingezet voor personeel (personeelsplan, o.m. in termen van gender en diversiteit), voor de werking en met het oog op het bereiken van de doelstellingen, dient eveneens aan bod te komen. Hierbij wordt ook een toelichting verwacht over de aanwending van de Vlaamse middelen en de andere middelen en dit bv. op basis van elementen als strategische keuzes, de investeringen in en de benutting en het gebruik van de onderzoeks-/wetenschappelijke infrastructuur, enz. Aspecten als (eventuele) hefboomwerking van de toegekende middelen kunnen ook in dit onderdeel (of later in het sectie 2.1.4.) aan bod komen (bv. onder de vorm van het aantrekken van financiering uit andere bronnen ter ondersteuning van de opdrachten).

10.3.1.2 Rol, positie en meerwaarde

Wat betreft de rol, positie en meerwaarde van APM en dit binnen de evoluerende beleidscontext, dient een toelichting te worden gegeven bij de eventueel geëvolueerde rol, positie en meerwaarde van APM in het algemeen, en de manier waarop die evoluerende rol werd geoperationaliseerd in het bijzonder. Hierbij dienen de rol, positie en meerwaarde van APM ook gekaderd te worden ten opzichte van andere instellingen en/of instrumenten en/of programma's en/of structuren binnen het Vlaamse W&I-systeem en ruimer (bv. in relatie tot Toerisme, Onderwijs en Vorming, Omgeving,

⁷³ Zie artikel 18, § 1, 9° uit het Decreet houdende de oprichting van het publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap "Agentschap Plantentuin Meise".

Ontwikkelingssamenwerking). Zowel de samenwerking en/of afstemming met als de complementariteit/synergie t.a.v. andere actoren, met in het bijzonder aandacht voor de beleidsactoren en de overheid (Vlaams/federaal/ruimer), enz. dienen hier te worden toegelicht. Aandachtspunten hierbij zijn de relaties met en de acties t.a.v. de doelgroepen/klanten, de relaties met stakeholders (afstemming, synergie, complementariteit), in het bijzonder met de Vlaamse beleidsactoren/overheid en ruimer.

Op een hoger aggregatieniveau dienen ook de rol, positie en meerwaarde van APM in de federale, Europese en internationale beleidscontext te worden toegelicht en geduid, waarbij bovenstaande aspecten/elementen – en dit waar nuttig en relevant – aan bod moeten komen.

Dit luik van de ex-postzelfevaluatie wordt bij voorkeur ook uitgewerkt vanuit zowel een intern als een extern perspectief en zowel op zichzelf als vanuit een systeemperspectief. Hierbij wordt in eerste instantie uitgegaan van het Vlaamse W&I-systeem, vervolgens het EWI-beleid, het globale Vlaamse beleid (huidig met bijzondere aandacht voor Toerisme, Onderwijs en Vorming, Omgeving, Ontwikkelingssamenwerking, Visie 2050 en Vizier 2030), de federale en Europese beleidsagenda's en de internationale conventies (in het bijzonder het VN-Verdrag, en afgeleiden, inzake biologische diversiteit).

10.3.1.3 Werking, governance en aansturing

Aspecten die in dit luik aan bod kunnen komen, hebben vooral betrekking op de organisatie, de beleidsvoering (d.i. personeelsbeleid, financieel beleid, communicatiebeleid, enz.), de eigenlijke werking en aansturing, enz. met betrekking tot APM en dit zowel vanuit een intern als een extern perspectief.

Het interne perspectief heeft in hoofdzaak betrekking op de interne werking, governance en aansturing (i.h.b. hoe de raad van bestuur, de wetenschappelijke raad en het dagelijks bestuur functioneren en bijdragen aan de werking). Hierbij dient ook bijzondere aandacht te worden besteed aan de impact van de evoluerende beleidscontext (cf. nationale en internationale ontwikkelingen op het vlak van klimaatverandering, biodiversiteit, de COVID pandemie en de energiecrisis) op deze interne werking, governance en aansturing en de doorwerking hiervan in APM. Deze interne invalshoek dient hoofdzakelijk in relatie tot de onderzoeksoopdracht van APM te worden toegelicht, maar waar nuttig en relevant kan ook ingegaan worden op de werking in het algemeen. Bijzondere aandacht dient in dit luik te gaan naar de rol, werking en bijdragen van de wetenschappelijke raad.

Andere aspecten die binnen dit interne perspectief aan bod dienen te komen, zijn onder meer de kwaliteitsbewaking, de participatie van APM op het vlak van wetenschapscommunicatie, de rol van APM als vertegenwoordiger van de Vlaamse wetenschappelijke instellingen, de verplichtingen op het vlak van open data (Open Science) en ten aanzien van FRIS.

Vanuit een extern perspectief – en dit in eerste instantie ten aanzien van de bevoegde minister/het Departement EWI als toelageverstrekker – wordt verwacht dat er gereflecteerd wordt over de opvolging door het Departement EWI over de afgelopen periode. Daarnaast zijn er aspecten in de werking, governance en aansturing die beïnvloed worden door andere (beleids)actoren en/of beleidsacties.

10.3.1.4 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, technologische, toeristische, economische, maatschappelijke en beleidsmatige (bv. in termen van (beleids)agendabepaling of beleidsadvies)) impact die APM in de voorbije periode heeft gerealiseerd of nog zal realiseren eind 2025. Hierbij is het niet enkel de bedoeling in te gaan op de kwantitatieve resultaten, maar ook op de kwalitatieve realisaties, hun relevantie en op de gerealiseerde impact.

Specifiek wordt een overzicht van en een toelichting over de resultaten (bv. wetenschappelijke output, valorisatie, internationale, technologische, toeristische, economische, maatschappelijke en beleidsmatige impact) verwacht die de toegekende middelen hebben opgeleverd en dit zowel voor APM zelf als voor de klanten/doelgroepen/belanghebbenden, en dit ook binnen de bredere (internationale) onderzoeks- en beleidscontext. Verder is het ook de bedoeling dat aangegeven wordt of er een hefboomeffect merkbaar is van de middelen (bv. ten opzichte van het verwerven van externe/Europese fondsen). Er wordt eveneens een toelichting verwacht over de mogelijkheden die de middelen teweeggebracht hebben wat betreft het opzetten en (verder) uitbouwen van de (bestaande) onderzoeks-/wetenschappelijke infrastructuur en de samenwerkingsverbanden (in Vlaanderen en daarbuiten).

10.3.1.5 SWOT

Voortbouwend op het voorgaande wordt eveneens verwacht dat APM een eigen SWOT-analyse opstelt die vervolgens in de ex-antezelfevaluatie kan aangewend worden (onder meer onder de vorm van een ontwerp van ondernemingsplan voor de periode 2025-2029). Concreet wordt er verwacht dat aangegeven wordt welke de sterke/zwakke punten waren in de afgelopen periode op het vlak van beleidsplanning en -realisatie, werking, governance en aansturing en waarom, alsook welke prestaties en welke impact als sterk(st)/zwak(st) kunnen worden beschouwd en waarom. Verder wordt verwacht dat aangegeven wordt welke opportuniteiten, uitdagingen en bedreigingen zich voor APM stellen wat betreft (de uitwerking/ontwikkeling van) beleid, rol, positie en meerwaarde, werking en aansturing, prestaties, resultaten en impact en dit zowel algemeen als in relatie tot de huidige regelgeving en beleidscontext en waarom.

10.3.2 Inhoud van de ex-antezelfevaluatie (1 januari 2025/2026 – 31 december 2030)

Op basis van de ex-postzelfevaluatie en de SWOT-analyse en rekening houdend met de huidige beleids-, onderzoeks- en valorisatiecontext (en dit zowel Vlaams, nationaal/federaal, Europees en internationaal) en regelgeving enerzijds en de te verwachten evoluties in de beleids-, onderzoeks- en valorisatiecontext anderzijds, is het de bedoeling dat APM (een ontwerp van) ondernemingsplan opstelt voor de periode 2025/2026-2029/2030.

Het (ontwerp van) ondernemings-/onderzoekbeleidsplan voor de periode 2025/2026-2029/2030 bevat minstens een missie en visie en verder strategische doelstellingen/ambities - zowel algemeen als binnen de eigen onderzoeksdomeinen (de botanie en de mycologie en de bredere context van onderzoek inzake biodiversiteit en de geschiedenis van de wetenschap) – afgestemd op de beleidsdoelstellingen en regelgeving (lokaal, Vlaams, federaal, Europees, internationaal), operationele doelstellingen, een voorstel voor een set van opvolgingsindicatoren (kwantitatief en kwalitatief en inclusief streefwaarden) of van (andere) leverbaarheden als onderdeel van de

rapportering/externe opvolging, strategieën gericht op de realisatie van de (wetenschappelijke, technologische, toeristische, economische, maatschappelijke en beleidsmatige) impact, af te sluiten of bestaande samenwerkingsverbanden, afstemming, complementariteit en synergieën tussen APM en de doelgroepen uit de “quadruple helix” en andere belanghebbenden of actoren (in het bijzonder het Departement EWI) in het beoogde veld, en dit telkens met een verantwoording van de voorgestelde keuzes, toekomstige positionering van APM en dit onder meer in relatie tot andere (Vlaamse) instrumenten/instellingen/financieringsbronnen, enz. Aandachtspunten zijn onder meer de strategiebepaling, de onderzoeks-/wetenschappelijke infrastructuur, mogelijkheden voor toekomstige beleidsondersteuning, de toekomstige werking en governance, enz.

Verder kan worden ingegaan op de eventuele nieuwe inhoudelijke waarde die APM wil bieden aan zijn huidige klanten/doelgroepen/belanghebbenden. In essentie wordt verwacht dat APM voor de toekomst duidelijke onderscheidende factoren/eigenschappen (“differentiator”) identificeert, om het verschil te kunnen maken/meerwaarde te bieden zowel op lokaal, Vlaams, federaal als op internationaal vlak.

Bij de uitwerking van deze toekomststrategie dient APM specifieke aandacht te besteden aan de wijze waarop de vooropgestelde initiatieven/activiteiten passen in een strategisch kader, alsook voor stroomlijning/afstemming/complementariteit/synergie/samenwerking met onder meer andere kennisinstellingen (en dit minstens op het vlak van de eigen onderzoeksdomeinen) of binnen bepaalde thema’s en dit zowel lokaal, Vlaams, federaal, Europees en internationaal. Een ander aandachtspunt heeft betrekking op de breedte van het ontwerp van ondernemings-/onderzoekbeleidsplan. Hierbij wordt concreet verwacht dat wetenschap en innovatie als uitgangspunt en focus worden gehanteerd en niet enkel en vooral de botanie en de mycologie. Een optimale balans dient hierbij te worden gezocht/bekomen.

Het (ontwerp van) ondernemings-/onderzoekbeleidsplan voor de periode 2025/2026-2029/2030 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 toelage door de bevoegde minister/het Departement EWI) wat betreft verwachte inkomsten en overeenstemmende bestedingen.

Verder gaat het (ontwerp van) ondernemings-/onderzoekbeleidsplan voor de periode 2025/2026-2029/2030 ook uit van de conclusies uit de eigen ex postzelfevaluatie en de SWOT-analyse en geeft het aan hoe de zwakke/sterke punten kunnen worden weggewerkt/benut. Tevens gaat het uit van de geïdentificeerde opportuniteiten en bedreigingen/uitdagingen en geeft het aan hoe deze maximaal kunnen worden benut/omzeild. In het bijzonder dienen hierbij zowel de Vlaamse, federale, Europese als internationale beleids- en onderzoekscontext en -ontwikkelingen in overweging te worden genomen, evenals het systeem perspectief.

Het (ontwerp van) ondernemings-/onderzoekbeleidsplan voor de periode 2025/2026-2029/2030 bevat daarnaast ook suggesties tot vereenvoudiging/aanpassingen van de rapportering aan en de opvolging door het Departement EWI in het bijzonder en ook meer algemeen ten aanzien van de andere betrokken beleidsdomeinen, de governance en aansturing, enz. Er wordt met andere woorden verwacht dat er aanbevelingen geformuleerd worden 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.

Het (ontwerp van) ondernemings-/onderzoekbeleidsplan voor de periode 2025/2026-2029/2030 houdt verder ook expliciet rekening met de systeemdimensie en haakt daarom in op de doelstellingenkaders waarin deze systemen zijn ingebed. Meer bepaald wordt hierbij onder meer verwacht dat APM aangeeft aan welke beleidskaders- en hun doelstellingen het agentschap in de periode 2026-2030 denkt te kunnen bijgedragen. Hierbij wordt in eerste instantie uitgegaan van het Vlaamse W&I-systeem, vervolgens het EWI-beleid, het globale Vlaamse beleid (huidig met bijzondere aandacht voor Toerisme, Onderwijs en Vorming, Omgeving, Ontwikkelingssamenwerking, én incl. Visie 2050 en Vizier 2030), de federale en Europese beleidsagenda's en de internationale conventies, trends en ontwikkelingen en dit specifiek voor wat betreft de daar gedefinieerde doelstellingenkaders.