



Vlaanderen

is economie, wetenschap
& innovatie

Evaluatie 2026 van de wetenschappelijke missie van KMDA – Ontwerp van plan van aanpak

Afdeling Coördinatie, Evaluatie, EU en Internationaal O&O&I-beleid

Afdeling Wetenschapsbeleid

17/10/2025

DEPARTEMENT
WERK, ECONOMIE
WETENSCHAP, INNOVATIE &
SOCIALE ECONOMIE

departementwewis.be

INHOUD

1	Inleiding	4
1.1	De Koninklijke Maatschappij voor Dierkunde Antwerpen	4
1.2	Decretale basis en samenwerkingsovereenkomst tussen de Vlaamse overheid en KMDA	4
1.3	Convenant 2022-2026 tussen het Vlaamse Gewest en KMDA voor de wetenschappelijke missie	5
1.3.1	KMDA in het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid	5
1.3.2	Bepalingen opgenomen in het convenant 2022-2026 tussen het Vlaamse Gewest en KMDA betreffende de wetenschappelijke missie van KMDA	6
1.3.3	Strategische en operationele doelstellingen en Kritieke Prestatie-indicatoren opgenomen in het convenant 2022-2026	6
1.4	Evaluatie	7
2	Aanleiding voor en bepalingen betreffende de evaluatie	9
2.1	Aanleiding voor de evaluatie en decreetsbepalingen betreffende de evaluatie	9
2.2	Evaluatiebepalingen opgenomen in het convenant 2022-2026	9
2.3	Bepalingen betreffende beleidsevaluaties opgenomen in de Vlaamse Codex Overheidsfinanciën en in het uitvoeringsbesluit ter zake	11
3	Beleidscontext	13
3.1	Beknopte historiek	13
3.2	Het convenant 2022-2026	15
3.2.1	Aanbevelingen uit de evaluatie van 2021 van de wetenschappelijke missie van KMDA	15
3.2.2	Doorwerking evaluatieresultaten in het convenant 2022-2026	17
3.2.3	Goedkeuring convenant 2022-2026 tussen het Vlaamse Gewest en KMDA betreffende de wetenschappelijke missie van KMDA	21
3.3	Evolutie in de beleidscontext	22
3.3.1	De beleidsperiode 2019-2024 van de Vlaamse Regering	22
3.3.2	De beleidsperiode 2024-2029 van de Vlaamse Regering	23
3.3.3	Evolutie van KMDA en haar wetenschappelijke missie sinds de start van het convenant 2022-2026	24
3.4	Overzicht van de EWI/WEWIS-middelen voor de wetenschappelijke missie van KMDA	24
4	Doelstellingen en beoogde resultaten van de evaluatie	26
4.1	Uitgangspunten voor evaluaties	26
4.1.1	Uitgangspunten in relatie tot de beleidsvelden, Economie, Wetenschappelijk Onderzoek, Innovatie en Wetenschapscommunicatie en het thema Industrie	26
4.1.2	Elementen volgend uit de VCO, aanverwante regelgeving en toelichting	27
4.2	Doelstellingen en beoogde resultaten van de evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA	27
4.2.1	Doelstellingen van de evaluatie	27
4.2.2	Analyse-/evaluatiedimensies en minimale evaluatiecriteria	28

4.2.3	Beoogde resultaten van de evaluatie	29
5	Krijtlijnen en draagwijdte van de evaluatie	32
5.1	Inhoudelijk en tijds kader	32
5.2	Relevante evaluaties/studies in deze context	32
5.3	Input van (de vertegenwoordigers van) het evaluatievoorwerp	32
6	Evaluatieluiken	33
6.1	Ex-postluik van de evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA	33
6.1.1	Evaluatie van de beleidsplanning en -realisatie/Rol, positie en meerwaarde van KMDA/KMDA-CRC	33
6.1.2	Evaluatie van de werking, aansturing en governance ten aanzien van de wetenschappelijke missie van KMDA	36
6.1.3	Evaluatie van de resultaten, prestaties en impact van KMDA-CRC	37
6.1.4	SWOT-analyse	38
6.2	Ex-anteluik van de evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA	38
6.3	Conclusies en aanbevelingen	41
7	Onderdelen van de evaluatie, methodologieën en planning	42
7.1	Onderdelen van de evaluatie en methodologieën	42
7.2	Evaluatieproces/-procedure en planning	42
7.2.1	Bronnen	42
7.2.2	Evaluatoren	43
7.2.3	Procesverloop	45
7.2.4	Nazorg	45
7.2.5	Planning	46
8	Informeren van en afstemming met het evaluatievoorwerp	48
9	Elementen met betrekking tot de inzet van een externe consultant	49
9.1	Algemeen	49
9.2	Beschikbaarheid van documenten	49
Bijlage 1		51
1	INLEIDING	52
2	RICHTLIJN VOOR HET OPSTELLEN VAN DE ZELFEVALUATIE	53
2.1	Ex-postluik van de zelfevaluatie (2021-2025/2026)	53
2.1.1	Terugblik op conclusies en aanbevelingen van de vorige evaluatie	53
2.1.2	Beleidsplanning en -realisatie/rol, positie en meerwaarde	53
2.1.3	Werking, governance en aansturing	54
2.1.4	Resultaten, prestaties en impact	55
2.1.5	SWOT-analyse	55
2.2	Ex-anteluik van de zelfevaluatie (2027-2031)	56

1 INLEIDING

1.1 De Koninklijke Maatschappij voor Dierkunde Antwerpen

De Koninklijke Maatschappij voor Dierkunde Antwerpen vzw (KMDA) staat in voor een breed spectrum aan opdrachten waaronder monumentenzorg, educatie, opdrachten op sociaal, cultureel en toeristisch vlak en op het vlak van natuurbehoud en wetenschappelijk onderzoek.

Voor de uitvoering van deze opdrachten, kan KMDA rekenen op subsidies die worden toegekend door de Vlaamse overheid en waarvoor de grond is vastgelegd in de regelgeving (zie secties 1.2 en 1.3 hierna).

1.2 Decretale basis en samenwerkingsovereenkomst tussen de Vlaamse overheid en KMDA

De jaarlijkse toekenning van een subsidie voor de financiering van het wetenschappelijk onderzoek van KMDA vindt haar grondslag in art. 3, §1 c) van het decreet van 30 mei 1985 betreffende de subsidiëring van de vzw Koninklijke Maatschappij voor Dierkunde Antwerpen. Dit artikel stelt dat: “*De totale financiële tegemoetkoming ... omvat gelijktijdig:1 “de jaarlijkse toekenning van een toelage” voor wetenschappelijk onderzoek, waarvan de voorwaarden worden vastgelegd in een overeenkomst tussen de vzw KMDA en de Vlaamse Regering*”.

In uitvoering van hogervermeld decreet, wordt vijfjaarlijks een samenwerkingsovereenkomst afgesloten tussen de Vlaamse Regering en KMDA. De huidige samenwerkingsovereenkomst bestrijkt de periode 2022-2026 en in deze overeenkomst wordt enerzijds verwezen naar de (zes)² opdrachten die KMDA heeft, waarvan wetenschappelijk onderzoek³ er een is. Anderzijds verwijst deze overeenkomst in artikel 3 “Specifieke opdrachten en engagementen van de KMDA” naar de wetenschappelijke missie (punt 3.1 van dit artikel) van KMDA. Hierin worden als opdrachten meegegeven dat KMDA (via haar Centre for Research and Conservation (CRC)) in de periode 2022-2026 haar wetenschappelijke visie zal realiseren door in te zetten op drie strategische doelstellingen:

- Wetenschap: Het in een internationale context uitvoeren, stimuleren en faciliteren van fundamenteel en toegepast wetenschappelijk onderzoek met betrekking tot dierenpopulaties in dierentuinen en in het wild.
- Conservatie: Het gebruiken van wetenschappelijk gefundeerde methodes binnen conservatieprojecten aan de hand van een one-plan-approach.

¹ In de terminologie die in de Vlaamse Codex Overheidsfinanciën (VCO – zie ook voetnoot 6) wordt gehanteerd, is in deze context sprake van een subsidie en niet van een toelage.

² Onroerend erfgoedzorg; Wetenschappelijk onderzoek; Educatie; Cultuur; Sociaal en Toerisme; Natuurbehoud.

³ Multidisciplinaire aanpak via diverse programma's in samenwerking met universiteiten en hogescholen, onder meer op het vlak van ethologie, conservatiebiologie, morfologie en diergeneeskunde; dit onderzoek gebeurt zowel ex situ in de dierenparken als in situ in het natuurlijke verspreidingsgebied van de onderzochte soorten.

- **Educatie:** Het onderwijzen, informeren en inspireren van het grote publiek, beleidsmakers en andere stakeholders, en het opleiden van huidige en toekomstige wetenschappers op het gebied van conservatie.

De samenwerkingsovereenkomst stelt in het luik engagementen van KMDA bij de wetenschappelijk missie, het volgende:

De KMDA stelt om de vijf jaar een wetenschappelijk beleidsplan op dat deel uitmaakt van een bijzondere samenwerkingsovereenkomst met de bevoegde Vlaamse minister inzake wetenschappelijke onderzoeksactiviteiten. De onderzoeksactiviteiten moeten rechtstreeks verband houden met het zoölogisch werkterrein van de KMDA. In het wetenschappelijk beleidsplan zal de KMDA bijzondere aandacht besteden aan de internationale dimensie en de valorisatie van het uit te voeren onderzoek, alsook aan de samenwerking met andere Vlaamse kennisinstellingen.

De KMDA zal de nodige maatregelen nemen om over de kwaliteit van het wetenschappelijke werk en over de voortgang van het ondernomen onderzoek te waken. Daarbij dient minimaal een beroep gedaan te worden op vertegenwoordigers uit de Vlaamse hogescholen en universiteiten.

De modaliteiten van de verslaggeving en evaluatie zullen worden bepaald in een bijzondere samenwerkingsovereenkomst handelend over de wetenschappelijke onderzoeksactiviteiten.

Tevens wordt onder het luik “Natuurbehoudmissie” van hogervermeld artikel 3 gesteld dat: “De KMDA heeft als essentiële opdracht een bijdrage te leveren aan het wereldwijde behoud van dieren en hun biotopen. Zij voert hiertoe toegepast onderzoek uit en neemt deel aan internationaal opgezette en gecoördineerde kweekprogramma’s van bedreigde diersoorten.”

Tot slot verwijst punt 5.2.1 van artikel 5 “Financiële engagementen van de Vlaamse Regering” naar de financiële engagementen ter ondersteuning van het wetenschappelijk onderzoek en wordt er gesteld dat: “Aan de KMDA wordt jaarlijks een geïndexeerde subsidie toegekend voor wetenschappelijk onderzoek. De modaliteiten met betrekking tot deze subsidie worden opgenomen in een aparte samenwerkingsovereenkomst Wetenschappelijk Onderzoek afgesloten tussen de KMDA en de bevoegde Vlaamse minister.”

1.3 Convenant 2022-2026 tussen het Vlaamse Gewest en KMDA voor de wetenschappelijke missie

1.3.1 KMDA in het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid

Artikel 56/1/2 van het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid⁴ (hierna W&I-decreet genoemd), verwijst voor de middelen die aan KMDA worden toegekend voor de subsidiëring van wetenschappelijk onderzoek naar

⁴ Zie <https://codex.vlaanderen.be/PrintDocument.ashx?id=1018085&datum=&geannoteerd=false&print=false>.

artikel 3, §1 c) van het decreet vermeld in sectie 1.2. Specifiek stelt dit artikel van het W&I-decreet in dit verband dat:

Voor de middelen die worden toegekend aan de vzw Koninklijke Maatschappij voor Dierkunde van Antwerpen, afgekort vzw KMDA, conform artikel 3, § 1, c, van het decreet van 30 mei 1985 betreffende de subsidiëring van de vzw Koninklijke Maatschappij voor Dierkunde van Antwerpen voor wetenschappelijk onderzoek, sluiten de Vlaamse Regering en vzw KMDA een vijfjarig convenant af waarin ten minste de volgende elementen zijn opgenomen:

- 1° de modaliteiten waaronder de Vlaamse Regering de subsidies verleent;*
- 2° de strategische en operationele doelstellingen van de instelling;*
- 3° de regels voor de meting en de opvolging ervan;*
- 4° de betalingsregeling voor de jaarlijkse subsidie van het Vlaamse Gewest of de Vlaamse Gemeenschap;*
- 5° de financiële bepalingen over de aanwending van de subsidies en de reservevorming;*
- 6° een rapporteringsmechanisme en een mechanisme dat bestemd is voor de opvolging van de werking;*
- 7° de maatregelen in geval van niet-naleving van het convenant;*
- 8° de gevallen waarin en de wijze waarop het convenant tijdens de looptijd ervan kan worden gewijzigd;*
- 9° de duur en de opzeggings- en verlengingsmogelijkheden van het convenant.*

In overeenstemming met deze bepalingen in het W&I-decreet, keurde de Vlaamse Regering d.d. 17.12.2021 het huidige convenant ter zake goed. Dit convenant bestrijkt de periode 2022-2026.

1.3.2 Bepalingen opgenomen in het convenant 2022-2026 tussen het Vlaamse Gewest en KMDA betreffende de wetenschappelijke missie van KMDA

Zoals aangehaald in sectie 1.3.1, wordt de (uitvoering van) de wetenschappelijke missie van KMDA geconcretiseerd in een convenant tussen het Vlaamse Gewest en KMDA dat de periode 2022-2026 bestrijkt en dat op 17 december 2021 werd goedgekeurd door Vlaamse Regering.

Dit convenant kwam tot stand na onderhandelingen en de elementen ervan zijn onder meer gebaseerd op de resultaten van de evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA (zoals uitgevoerd door het CRC – cf. supra) die in de eerste helft van 2021 werd uitgevoerd.

1.3.3 Strategische en operationele doelstellingen en Kritieke Prestatie-indicatoren opgenomen in het convenant 2022-2026

In het convenant 2022-2026 tussen het Vlaamse Gewest en KMDA gaat artikel 5 nader in op de strategie en structuur (van de instelling). In dit luik wordt specifiek verwezen naar CRC en haar inbedding in KMDA en verder wordt gesteld dat de specifieke strategische wetenschappelijke doelstellingen van KMDA-CRC worden neergeschreven in het Strategic Plan for Scientific Research 2022-2026 dat integraal deel uitmaakt van het convenant. Ook stelt dit artikel dat een wetenschappelijk adviescomité met vertegenwoordigers uit de academische onderzoekswereld waakt over de kwaliteit van het voorgestelde en verrichte onderzoek.

In artikel 6 van het convenant worden de strategische doelstellingen (SD's) van KMDA-CRC opgesomd:

SD1. Het verrichten, promoten en faciliteren van fundamenteel en toegepast wetenschappelijk onderzoek op dierentuinpopulaties en dierenpopulaties in het wild en hun leefomgeving.

SD2. Het streven naar geïntegreerde soortenbehoudsacties op basis van wetenschappelijk onderzoek en kaderend binnen het One-Plan Approach.

SD3. Het onderwijzen, informeren en inspireren van het brede publiek, de Overheid en andere belanghebbenden en het opleiden van toekomstige generaties onderzoekers en conservatiebiologen.

Aan deze strategische doelstellingen worden vervolgens 15 operationele doelstellingen (OD's) verbonden (en ingedeeld per strategische doelstelling) die nader omschrijven wat de verwachtingen zijn ten aanzien van KMDA-CRC in het kader van het convenant 2022-2026.

Voor de opvolging van de prestaties en voortgangscntrole van KMDA-CRC in het kader van het convenant 2022-2026, werden zes Kritische Performantie-indicatoren (KPI's) gedefinieerd, waarvan vier jaarlijks moeten worden gemeten en twee in 2026 naar aanleiding van de evaluatie die in 2026 moet worden uitgevoerd⁵. Tevens is er sprake van kwalitatieve monitoring (KM) waarvoor zes indicatoren worden opgesteld en die ook jaarlijks moeten worden gemeten. De redenering hierbij is dat de jaarlijkse evolutie van de KPI's evenals hogervermelde kwalitatieve monitoring een indicatie geven over de mate van succesvolle uitvoering van het convenant.

Het halen van de streefdoelen van jaarlijkse (kwantitatieve) KPI's (vier in totaal) is bepalend voor de uitbetaling van het saldo van de subsidie voor het betreffende werkingsjaar (artikel 12 van het convenant 2022-2026).

1.4 Evaluatie

In het W&I-decreet wordt in artikel 56/1/2 gerefereerd aan de evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA die moet plaatsvinden en meer bepaald wordt gesteld dat: *“De Vlaamse Regering ziet erop toe dat de activiteiten die de vzw KMDA uitvoert met de middelen, vermeld in het eerste lid, vóór het verstrijken van het lopende convenant geëvalueerd worden aan de hand van de strategische en operationele doelstellingen en indicatoren die vastgelegd zijn in het convenant.”*

In het convenant 2022-2026 wordt in artikel 16 meer detail gegeven over betreffende evaluatie.

Onderhavig (ontwerp van) plan van aanpak beschrijft en concretiseert de evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA (in se de evaluatie van KMDA-CRC) die in 2026 moet worden uitgevoerd en dit op basis van hogervermelde bepalingen, maar ook rekening houdend met de bepalingen over beleidsevaluatie opgenomen in het decreet van 29 maart 2019 houdende de Vlaamse Codex Overheidsfinanciën⁶. Deze bepalingen worden in meer detail weergegeven in hoofdstuk 2 en in sectie 4.1.2.

⁵ De details ter zake zijn opgenomen in sectie 3.2.2.

⁶ Citeeropschrift “Vlaamse Codex Overheidsfinanciën van 29 maart 2019” of “VCO”; zie ook <https://codex.vlaanderen.be/PrintDocument.ashx?id=1031729&datum=&geannoteerd=false&print=false>.

Deze evaluatie dient in de eerste helft van 2026 te worden uitgevoerd en moet op 30 juni 2026 afgerond zijn. De evaluatiecel van het Departement Werk, Economie, Wetenschap, Innovatie en Sociale Economie⁷ ⁸ (hierna Departement WEWIS of het departement genoemd) staat in voor de coördinatie en organisatie van deze evaluatie.

⁷ Die zich situeert binnen de afdeling Coördinatie, Evaluatie, EU en Internationaal O&O&I-beleid en die (beleids)evaluaties coördineert of uitvoert die betrekking hebben op de beleidsvelden Economie, Wetenschappelijk Onderzoek, Innovatie en Wetenschapscommunicatie (i.e. de beleidsvelden van het voormalige beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI) dat op 1 januari 2024 werd geïntegreerd in het beleidsdomein Werk; Economie, Wetenschap, Innovatie, Landbouw en Sociale Economie (WEWILS)).

⁸ Sinds 1 januari 2025 vormen het voormalige Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI) en het Departement Werk en Sociale Economie (WSE) een nieuw eengemaakt departement onder de naam Departement Werk, Economie, Wetenschap, Innovatie en Sociale Economie (of kortweg Departement WEWIS). De vermelde evaluatiecel situeert zich in de afdeling Coördinatie, Evaluatie, EU en Internationaal O&O&I-beleid van het Departement WEWIS.

2 AANLEIDING VOOR EN BEPALINGEN BETREFFENDE DE EVALUATIE

2.1 Aanleiding voor de evaluatie en decreetsbepalingen betreffende de evaluatie

Artikel 56/1/2 van het W&I-decreet stipuleert dat de Vlaamse Regering erop toe dient te zien dat de activiteiten die de vzw KMDA uitvoert met de middelen, vermeld in het eerste lid (van het artikel), vóór het verstrijken van het lopende convenant, geëvalueerd worden aan de hand van de strategische en operationele doelstellingen en indicatoren die vastgelegd zijn in het convenant.

Het convenant 2022-2026 tussen het Vlaamse Gewest en KMDA herneemt de decreetsbepalingen gedeeltelijk en vult deze verder als volgt aan (wijzigingen/toevoegingen werden onderlijnd):

Art. 16, §1. De algemene werking van KMDA-CRC wordt voor het einde van het convenant geëvalueerd aan de hand van de strategische doelstellingen (SD's), operationele doelstellingen (OD's), kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) en kwalitatieve monitoringindicatoren die in het convenant vooropgesteld zijn, en eventueel op basis van andere vooropgestelde doelstellingen waarover gerapporteerd is.

en

Art. 17, §1. Uiterlijk zes maanden voor het einde van dit convenant worden de onderhandelingen over een nieuw convenant opgestart, waarbij de resultaten van de evaluatie als vertrekbasis worden genomen. Als er bij het verstrijken van dit convenant geen nieuw convenant in werking is getreden, wordt het bestaande convenant van rechtswege eenmalig voor één jaar verlengd, onverminderd de bepalingen uit artikel 11, §3⁹.

Het vooruitblikken naar een volgende periode is dus opgenomen in het W&I-decreet (en in het convenant, zie infra) en zal dan ook deel uitmaken van voorliggende evaluatie.

2.2 Evaluatiebepalingen opgenomen in het convenant 2022-2026

In het hogervermeld artikel 16 van het lopende convenant 2022-2026 tussen het Vlaamse Gewest en KMDA staat over de evaluatie nog het volgende:

§2. De evaluatie zal in principe rekening houden met:

- *het Strategic Plan for Scientific Research 2022-2026 van KMDA-CRC;*
- *het behalen van de SD's en OD's en de KPI's en de kwalitatieve monitoringresultaten;*
- *het uitgevoerde personeels-, diversiteits- en inclusiebeleid;*
- *de jaarverslagen die KMDA-CRC tijdens de duur van het convenant heeft bezorgd;*
- *het zelfevaluatie-rapport dat KMDA-CRC heeft opgesteld;*
- *de (resultaten van de) vorige evaluatie;*

⁹ Deze bepaling luidt als volgt: "De financiële engagementen van de Regering moeten passen in de beperkingen van de meerjarenbegroting en in de begroting die het Vlaams Parlement jaarlijks goedkeurt."

- *het beleidsplan Wetenschapscommunicatie 2021-2030;*
- *een bibliometrische analyse;*
- *het oordeel van een internationaal panel van experts dat daarvoor onder andere een bezoek ter plaatse brengt;*
- *een benchmark met andere vergelijkbare instellingen;*
- *een analyse van de wetenschappelijke, maatschappelijke, economische en beleidsmatige impact (of de bijdrage hieraan) van de activiteiten van KMDA-CRC binnen en buiten Vlaanderen.*

Wat betreft de organisatie van de uitvoering van de evaluatie stelt het convenant 2022-2026 in §3 van artikel 16 dat nadere bepalingen over de inhoud van de evaluatie en de reikwijdte ervan uiterlijk in het voorlaatste jaar (2025) van het convenant zullen worden opgesteld door het (voormalige) Departement EWI (en sinds 1 januari 2025 dus het Departement WEWIS) en aan KMDA-CRC zullen worden toegelicht. Verder wordt aangegeven dat de kosten voor de evaluatie door het departement worden gedragen (art. 16, §4), dat de evaluatie door het departement wordt georganiseerd in de eerste helft van 2026 en dat ze afgerond moet zijn op 30 juni 2026 (art. 16, §5).

Wat betreft de opzet van de evaluatie geeft het convenant ook aan dat het departement de gepaste evaluatieorganen zal aanstellen, die over de expertise beschikken om de activiteiten, de resultaten en het potentieel van KMDA-CRC vakkundig te beoordelen (art. 16, §6).

De onder art. 16, §2 vermelde zelfevaluatie die KMDA-CRC moet opstellen, staat vermeld onder punt 14 van de definities opgenomen in art. 3 van het convenant¹⁰ en wordt verduidelijkt in §7 van art. 16:

“De zelfevaluatie bestaat uit zowel een ex-post- als een ex-antegedeelte en wordt door KMDA-CRC opgesteld op basis van een leidraad/richtlijn die het departement aanreikt. Het ex-antegedeelte van de zelfevaluatie behelst minstens het opstellen van een ontwerp van beleidsplan of strategisch (wetenschappelijk) plan voor de periode die volgt op de looptijd van dit convenant. Dat ontwerp van beleidsplan of strategisch plan zal mee beoordeeld worden in het kader van de evaluatie van KMDA-CRC. De volledige zelfevaluatie wordt beschouwd als een werkdocument dat input levert voor de evaluatie. Na de evaluatie kan de zelfevaluatie, voornamelijk het ex-antegedeelte, verder evolueren tot een definitief beleidsplan of strategisch (wetenschappelijk) plan.”

¹⁰ Definitie “Zelfevaluatie”: De beoordeling die KMDA-CRC moet uitvoeren conform de richtlijnen van dit convenant en/of de (bijkomende) richtlijnen van het departement.

2.3 Bepalingen betreffende beleidsevaluaties opgenomen in de Vlaamse Codex Overheidsfinanciën en in het uitvoeringsbesluit ter zake

Het decreet van 29 maart 2019 houdende de Vlaamse Codex Overheidsfinanciën (VCO) bevat specifieke bepalingen over (beleids)evaluatie bij de Vlaamse overheid. Artikel 76/1¹¹ van de VCO stelt meer bepaald dat:

§ 1. Een subsidie wordt na een periode van vijf jaar onderworpen aan een beleidsevaluatie door het inhoudelijk bevoegde beleidsdomein. Op basis van die beleidsevaluatie is er een uitdrukkelijke goedkeuring door de Vlaamse Regering nodig om de subsidie verder te zetten of bij te stellen. Een afwijkende evaluatieperiode is mogelijk voor subsidies waarvoor de Vlaamse Regering een bepaalde duur, andere dan vijf jaar, heeft vastgelegd.

Het eerste lid is niet van toepassing op de automatische subsidies, vermeld in artikel 34, § 1, derde lid.

§ 2. Elk subsidiekader, vermeld in artikel 76/2, eerste lid, wordt per periode van vijf jaar minstens een keer onderworpen aan een beleidsevaluatie.

§ 3. De Vlaamse Regering bepaalt de nadere regels voor de beleidsevaluatie, vermeld in paragraaf 1, eerste lid, en paragraaf 2.

§ 4. In afwijking van paragraaf 1, eerste lid, en paragraaf 2 stemt de periode overeen met de periode, vermeld in artikel 5, eerste lid, van het decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur, voor de subsidies aan lokale besturen die geen algemene financiering uitmaken.

Als er in supranationale of internationale regelgeving al een beleidsevaluatie als vermeld in paragraaf 1, eerste lid, en paragraaf 2 voorzien is, kan de Vlaamse Regering afwijken van de periode van vijf jaar, vermeld in paragraaf 1, eerste lid, en paragraaf 2.

§ 5. Dit artikel is niet van toepassing op de algemene financiering van de lokale besturen en op toelagen¹².

§ 6. Als de Vlaamse Regering in uitvoering van dit artikel optreedt in aangelegenheden die voorbehouden zijn aan de decreetgever dan legt de Vlaamse Regering het besluit ter bekrachtiging voor aan het Vlaams Parlement, ten laatste zes maanden na de goedkeuring van dit besluit.

¹¹ Dit artikel is inwerking getreden op 1 januari 2023.

¹² Een toelage wordt in artikel 2 35° gedefinieerd als “een subsidie die wordt verstrekt aan een entiteit die tot de Vlaamse deelstaatoverheid behoort, met uitsluiting van de dotaties” en een subsidie wordt in datzelfde artikel onder punt 34° gedefinieerd als “elke vorm van financiële ondersteuning, ongeacht de benaming en vorm ervan, en met inbegrip van de voorschotten die zonder interest teruggevorderd kunnen worden, die als kapitaal- of inkomensoverdracht wordt verstrekt door een entiteit die tot de Vlaamse deelstaatoverheid behoort, voor een activiteit die het algemeen belang dient, met uitsluiting van de prijzen, giften en dotaties, alsook van de kapitaal- of inkomensoverdrachten die de tegenprestatie uitmaken van een werk of goed dat, of een levering of dienst die een derde aan die overheid heeft verstrekt.”

De termijn, vermeld in het eerste lid, wordt opgeschort tijdens het parlementaire reces en bij de ontbinding van het Vlaams Parlement.

In het Besluit van de Vlaamse Regering van 17 mei 2019 ter uitvoering van de Vlaamse Codex Overheidsfinanciën¹³, handelt afdeling 3/1 van hoofdstuk 8 “Subsidies” over periodieke beleidsevaluatie.

In artikel 75/1¹⁴ van het BVCO van 17 mei 2019 wordt gesteld dat *“het inhoudelijk bevoegde beleidsdomein de subsidie of het subsidiekader, naargelang het geval, onderwerpt aan een beleidsevaluatie”*.

Artikel 75/2 van het BVCO van 17 mei 2019 lijst de voorwaarden op waaraan een beleidsevaluatie zoals vermeld in hogergenoemd artikel moet voldoen:

- 1° het onderzoek maakt duidelijk welk subsidiekader of welke subsidie wordt onderzocht en wat de doelstellingen van dat subsidiekader of die subsidie zijn;*
- 2° het onderzoek geeft antwoord op de vraag in welke mate het beleid dat met het subsidiekader of de subsidie wordt beoogd en de uitgaven die daarmee samenhangen, doeltreffend en doelmatig zijn;*
- 3° de conclusies van het onderzoek worden onderbouwd door onderliggende bevindingen;*
- 4° de onderzoeksmethode die in het onderzoek is gebruikt, is valide en betrouwbaar;*
- 5° de beleidsevaluatie geeft inzicht in de gebruikte evaluatiemethode en in de mogelijkheden en onmogelijkheden om de doeltreffendheid en de doelmatigheid van het beleid in kwestie vast te stellen.*

Op 25 april 2025 werd in een mededeling aan de Vlaamse Regering¹⁵ ook verdere toelichting gegeven over de rol van de Inspectie van Financiën bij beleidsevaluaties en het stimuleren van een cultuur ter zake. Hoewel dit strikt genomen geen regelgeving is, worden in betreffende mededeling toch een aantal elementen opgenomen die van belang zijn in het kader van uit te voeren evaluaties. Deze aspecten komen in specifieke hoofdstukken aan bod, waarbij expliciet verwezen zal worden naar de relevante bron (VCO, BVCO van 17 mei 2019 of hogervermelde mededeling aan de Vlaamse Regering (MED VR)).

¹³ Citeersopschrift “Besluit Vlaamse Codex Overheidsfinanciën van 17 mei 2019” of “BVCO van 17 mei 2019”; zie ook <https://codex.vlaanderen.be/PrintDocument.ashx?id=1032015&datum=&geannoteerd=false&print=false#H1109650>.

¹⁴ Zowel dit artikel als het hierna vermelde artikel 75/2 zijn in werking getreden op 1 januari 2023.

¹⁵ Zie <https://themis.vlaanderen.be/files/86440140-21e0-11f0-bb32-33d47c9156ac/download?name=VR%202025%202504%20MED.0134-1%20Evaluatie%20subsidies%20-%20mededeling%20TER.pdf&content-disposition=inline>.

3 BELEIDSCONTEXT

3.1 Beknopte historiek

De “wetenschappelijke vereniging” KMDA ging in 1843 van start en wordt sinds 1985 door de Vlaamse Gemeenschap betoelaagd. De basis voor deze subsidie is gelegd in het decreet van 30 mei 1985 betreffende de subsidiëring van de vzw Koninklijke Maatschappij voor Dierkunde Antwerpen (zie sectie 1.2) en wordt geregeld via een samenwerkingsovereenkomst (cf. infra).

De kiem voor het wetenschappelijk onderzoek binnen KMDA werd eind jaren '80 gelegd. In 1994 groeide het onderzoeksteam uit tot een officieel onderzoekscentrum, met als bedoeling systematisch wetenschappelijk onderzoek te doen op de eigen dierencollectie en om de wetenschappelijke expertise “in huis” te houden. De officiële start van KMDA-CRC volgde in 2000.¹⁶

Binnen hogervermelde samenwerkingsovereenkomst die momenteel de periode 2022-2026 bestrijkt, komt een breed spectrum van opdrachten en missies aan bod waarvoor KMDA financiering ontvangt vanwege de Vlaamse overheid. Onder punt 1.1 van art. 1 worden de opdrachten samenvattend omschreven als:

De KMDA heeft essentieel als opdracht bij te dragen tot het behoud van de biologische diversiteit. Hiertoe vervult zij wetenschappelijke en educatieve opdrachten. De hiertoe gebruikte instrumenten leiden er toe dat de KMDA ook een belangrijke toeristische opdracht vervult, die er op haar beurt toe leidt dat de KMDA voor een belangrijk deel haar kosten met eigen inkomsten kan dekken. De KMDA vervult ten slotte om historische redenen een aantal opdrachten van culturele aard.

De opdrachten worden puntsgewijs gespecificeerd onder punt 1.2 van art. 1:

De activiteiten van de KMDA zijn zeer verscheiden en gestoeld op een historische opbouw. Ze hebben betrekking op:

- *Monumentenzorg: instandhouding van een belangrijk historisch patrimonium, zowel wat gebouwen als wat de unieke stadstuin betreft;*
- *Wetenschappelijk onderzoek: multidisciplinaire aanpak via diverse programma's in samenwerking met universiteiten en hogescholen, onder meer op het vlak van ethologie, conservatiebiologie, morfologie en diergeneeskunde. Dit onderzoek gebeurt zowel ex situ in de dierenparken als in situ in het natuurlijke verspreidingsgebied van de onderzochte soorten;*
- *Educatie: jaarlijks worden honderdduizenden leerlingen begeleid via speciaal opgeleide monitoren in het kader van programma's die aansluiten bij de leerplannen voor het lager en het middelbaar onderwijs. Dit gebeurt zowel in Antwerpen als in Planckendael. Naast het eigen personeel zijn ook freelance gidsen opgeleid en beschikbaar;*
- *Cultuur: tot deze missie behoort het beheer van een niet onbelangrijk cultureel erfgoed. Bovendien geldt ze voor het beheer van het Elisabeth Center dat met de Koningin Elisabethzaal, met het Antwerp Symphony Orchestra in residentie, over één van de grootste concertzalen van het land beschikt;*

¹⁶ Zie ook: <https://www.zooscience.be/nl/over-zooscience/>.

- *Sociaal en toerisme: de KMDA hanteert prijzen die aan iedereen de mogelijkheid geven de natuur en de leefwereld van dieren in eigen streek te beleven en speelt hierdoor een belangrijke rol in het beleidsplan "toeristische recreatie voor allen". Het grote aantal bezoekers dat de KMDA jaarlijks aantrekt, heeft ook een grote spin-off naar de lokale economie. Met de FMCCA¹⁷ beschikt de KMDA over een meetinginfrastructuur die internationale congressen en meetings kan aantrekken;*
- *Natuurbehoud: Met de Antwerp ZOO Foundation draagt de KMDA bij aan het behoud van biodiversiteit op twee plaatsen in de Democratische Republiek Congo (Lomako met als topsoort bonobo's en de provincie Bas-Uélé met als topsoort okapi's) en in het natuurreserveaat de Zegge in Geel. Daarnaast is de KMDA verantwoordelijk, samen met andere belangrijke dierentuinen, voor het behoud, de kweek en eventueel herintroductie van bedreigde diersoorten.*

Onder ditzelfde punt van de samenwerkingsovereenkomst wordt de missie van KMDA in het algemeen als volgt omschreven:

Een bijdrage te leveren aan het wereldwijde behoud van dieren en hun biotopen door een combinatie van educatie en ontspanning voor het grote publiek en door deelname aan toegepast zowel als fundamenteel onderzoek en kweekprogramma's.

Doorheen deze brede opdracht wordt wetenschappelijk onderzoek duidelijk vermeld als deel van de opdracht en de missie van KMDA.

Onder art. 3 m.b.t. de specifieke opdrachten en engagementen van KMDA wordt in punt 3.1 ervan dieper ingegaan op deze wetenschappelijke missie. Voor de periode 2022-2026 worden voor de realisatie van de wetenschappelijke visie van KMDA de volgende drie strategische doelstellingen uitgezet (zie ook sectie 1.2). Hierin worden als opdrachten meegegeven dat KMDA (via haar Centre for Research and Conservation (CRC)) in de periode 2022-2026 haar wetenschappelijke visie zal realiseren door in te zetten op drie strategische doelstellingen:

- Wetenschap: Het in een internationale context uitvoeren, stimuleren en faciliteren van fundamenteel en toegepast wetenschappelijk onderzoek met betrekking tot dierenpopulaties in dierentuinen en in het wild.
- Conservatie: Het gebruiken van wetenschappelijk gefundeerde methodes binnen conservatieprojecten aan de hand van een one-plan-approach.
- Educatie: Het onderwijzen, informeren en inspireren van het grote publiek, beleidsmakers en andere stakeholders, en het opleiden van huidige en toekomstige wetenschappers op het gebied van conservatie.

De samenwerkingsovereenkomst stipuleert verder (in punt 3.1.2) dat de onderzoeksactiviteiten rechtstreeks verband dienen te houden met het zoölogisch werkterrein van KMDA. Hiertoe stelt KMDA om de vijf jaar een wetenschappelijk beleidsplan op dat deel uitmaakt van een bijzondere samenwerkingsovereenkomst met de bevoegde Vlaamse minister inzake wetenschappelijke onderzoeksactiviteiten. In dit plan dient er bijzondere aandacht besteed te worden aan de internationale dimensie en de valorisatie van het uit te voeren onderzoek, alsook aan de samenwerking met andere Vlaamse kennisinstellingen. Daarboven dient KMDA de nodige

¹⁷ Flanders Meeting and Convention Center Antwerp

maatregelen te nemen om over de kwaliteit van het wetenschappelijke werk en over de voortgang van het ondernomen onderzoek te waken. Hierbij dient minimaal een beroep gedaan te worden op vertegenwoordigers uit de Vlaamse hogescholen en universiteiten.

De samenwerkingsovereenkomst bepaalt verder dat de modaliteiten met betrekking tot de subsidie voor wetenschappelijk onderzoek, onder meer op het vlak van de verslaggeving en de evaluatie, bepaald worden in een bijzondere samenwerkingsovereenkomst handelend over de wetenschappelijke onderzoeksactiviteiten.

Deze bijzondere samenwerkingsovereenkomst is op dit moment het convenant 2022-2026 tussen het Vlaamse Gewest en de Koninklijke Maatschappij voor Dierkunde Antwerpen voor de wetenschappelijke missie. Dit convenant (VR 2021 1712 DOC.1493) werd goedgekeurd tijdens de vergadering van de Vlaamse Regering van 17 december 2021. De samenwerkingsovereenkomst werd op 16 december 2022 goedgekeurd door de Vlaamse Regering (VR 2022 1612 DOC.1435).

Het lopende convenant 2022-2026 betreffende de wetenschappelijke missie van KMDA is het vijfde in een serie van achtereenvolgende vijfjaarlijkse overeenkomsten die de doelstellingen, opdrachten, structuur en de financiering van het wetenschappelijk onderzoek van KMDA vastlegden. De eerdere overeenkomsten betroffen de periodes 2002-2006, 2007-2011, 2012-2016 en 2017-2021. De werking van KMDA met betrekking tot de wetenschappelijke missie werd na afloop van de overeenkomsten steeds grondig geëvalueerd. De positieve evaluatie en de aanbevelingen die eruit volgden vormden telkens de basis voor een volgende overeenkomst.

3.2 Het convenant 2022-2026

3.2.1 Aanbevelingen uit de evaluatie van 2021 van de wetenschappelijke missie van KMDA

Conform de bepalingen van het W&I-decreet en deze opgenomen in het convenant 2017-2021 tussen het Vlaamse Gewest en KMDA betreffende de wetenschappelijke missie, werd de werking van KMDA in relatie tot dit laatste in de eerste helft van 2021 geëvalueerd en bij onderhandelingen over het (eventueel) afsluiten van een nieuw convenant voor de periode 2022-2026 diende onder meer rekening te worden gehouden met de resultaten van deze evaluatie¹⁸.

3.2.1.1 Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid

Specifiek voor wat de Vlaamse overheid betreft, werd in eerste instantie gewezen op de impact die de onderzoeksactiviteiten van KMDA-CRC generen, op het hefboomeffect van de subsidie voor de wetenschappelijke missie wat heeft geleid tot een grote return-on-investment voor de Vlaamse overheid en op het feit dat KMDA-CRC binnen de wereldwijde dierentuینگemeenschap beschouwd wordt als één van de best presterende onderzoekscentra. Daarom werd aanbevolen om ook voor de volgende periode onderzoeksmiddelen toe te kennen aan KMDA voor het uitvoeren van haar wetenschappelijke missie. In dit verband werd ook gesteld dat het aangewezen is om de nieuwe onderzoekslijn te steunen die de onderzoeksactiviteiten van KMDA-CRC uitbreidt naar lokale conservatie in De Zegge (Geel) omdat het kan bijdragen tot de strategische prioriteiten van de

¹⁸ Zie https://www.ewi-vlaanderen.be/sites/default/files/evaluatie-2021-kmda-crc-managementsamenvatting_15.07.2021.pdf voor de conclusies en aanbevelingen volgend uit deze evaluatie.

Vlaamse overheid. Hierbij wordt ook gesteld dat in dit verband naar (beleids)afstemming gestreefd moet worden met andere actoren en entiteiten – onder meer binnen de Vlaamse overheid – aangezien deze actoren en entiteiten veel ervaring hebben met onderzoek binnen natuurgebieden zoals De Zegge.

Een andere aanbeveling en dit omwille van de excellentie van KMDA-CRC op het vlak van onderzoek, betreft het voor KMDA-CRC (als enige aanvrager) toegankelijk maken van FWO-financieringskanalen die op dat ogenblik enkel toegankelijk waren voor universiteiten.

Er wordt ook aanbevolen om samen met KMDA mogelijkheden te verkennen om de beleidsimpact van de onderzoeksactiviteiten te verhogen.

Tot slot wordt ook aanbevolen om KMDA-CRC te vragen het strategisch plan 2022-2026 op bepaalde punten te herwerken. Deze punten betreffen onder meer het verduidelijken van de koppeling tussen de gedefinieerde onderzoeksprioriteiten en de verschillende (Vlaamse) beleidsdoelstellingen, het expliciteren van gemiste opportuniteiten indien de subsidie niet zou stijgen in de komende periode, het verduidelijken van de manier waarop de vooropgestelde strategische en operationele doelstellingen en de KPI's met elkaar verbonden worden en na te gaan of het relevant is om ook kwalitatieve casestudies op te nemen in de rapportering om de impact beter in kaart te brengen.

3.2.1.2 Aanbevelingen voor KMDA/KMDA-CRC

De aanbevelingen voor KMDA/KMDA-CRC hebben in eerste instantie betrekking op het belang van het verankeren van het onderzoek in de werking van KMDA en er wordt gewezen op de beperkte schaal van KMDA-CRC. Wat dit laatste betreft, wordt gewezen op het belang om te investeren in initiatieven gericht op kennisoverdracht om de onderzoekscultuur binnen KMDA te versterken en kennisretentie¹⁹ te faciliteren om continuïteit en opvolging te garanderen wat KMDA-CRC minder kwetsbaar zou moeten maken voor het vertrek van sleutelpersonen.

Andere aanbevelingen aan KMDA/KMDA-CRC waren:

- Blijf investeren in wetenschapscommunicatie. De wisselwerking met de afdeling Pers & Communicatie binnen KMDA kan nog worden verbeterd. Daarnaast is het ook aangewezen om de verhalen op Zoo Science regelmatig te blijven voeden en ook de focusgebieden zichtbaar te maken op Zoo Science zodat externe onderzoekers kunnen inschatten voor welke opportuniteiten ze de KMDA-CRC-onderzoekers kunnen aanspreken.
- Behoud en versterk de link met Vlaamse universiteiten, hogescholen en overige Vlaamse onderzoekscentra, vooral vanuit de nieuwe onderzoeksactiviteiten binnen De Zegge, die het nog belangrijker maken voor KMDA-CRC om zich goed te omringen en samen te werken met diverse partners.
- Ontwikkel een leidraad/protocol om te kunnen omgaan met vragen van externe onderzoekers die toegang vragen tot stalen, data, de parken, het labo, enz.
- Benut de extra financieringsmogelijkheden die op de radar komen door conservatieonderzoek binnen De Zegge.

¹⁹ Het verankeren van de kennis aanwezig binnen KMDA-CRC.

- Blijf investeren in de internationale werking.
- Valoriseer de onderzoeksactiviteiten uit het veldproject in Kameroen nu dat project ten einde loopt.
- Maak gebruik van beschikbare overheidssteun, in het bijzonder via de FOSB-datastewards, het wetenschapsinformatienetwerk (WIN)²⁰ en Scivil, het Vlaamse Kenniscentrum voor Citizen Science. De beschikbare expertise kan de ambities uit het ontwerp van strategisch plan van bij de start in een stroomversnelling brengen door voort te bouwen op de beschikbare expertise en omkadering.
- Vergroot de wisselwerking met andere kennisinstellingen in Vlaanderen. Wissel goede praktijken uit, ook rond wetenschapscommunicatie. Ook de wisselwerking met de Wetenschappelijke Adviesraad (WAR) kan worden herbekeken aangezien de huidige frequentie van een jaarlijkse bijeenkomst het potentieel ervan volgens de experts onderbenut laat.
- Werk het ontwerp van strategisch plan 2022-2026 verder uit met specifieke aandacht voor de volgende aspecten:
 - Geef aan welke kwalitatieve en kwantitatieve KPI's aangewezen zijn om de werking van het KMDA-CRC beter te vatten en stel uitdagende, maar haalbare streefcijfers voor.
 - Evalueer het financieel plan en ga na of een status quo volstaat om de ambitieuze plannen te realiseren.
 - Geef aan hoe de verschillende acties bijdragen tot de verschillende beleidskaders.

3.2.2 Doorwerking evaluatieresultaten in het convenant 2022-2026

Zoals kan worden afgeleid uit de nota aan de Vlaamse Regering d.d. 17.12.2021 die de vraag tot goedkeuring van het ontwerpconvenant 2022-2026 tussen het Vlaamse Gewest en KMDA betreffende haar wetenschappelijke missie begeleidde, werd bij het uitwerken van dit ontwerpconvenant rekening gehouden met de conclusies en aanbevelingen aan de Vlaamse overheid uit de evaluatie 2021 van KMDA.

KMDA-CRC herwerkte onder meer haar strategisch plan 2022-2026 om een antwoord te bieden op de opmerkingen van de evaluatoren en dit zowel inzake de motivering van de budgetvraag als inzake de verwijzing naar en de bijdrage van de verschillende strategische en operationele doelstellingen aan de diverse beleidskaders en beleidsdoelstellingen in Vlaanderen en daarbuiten. Dit finaal strategisch plan (onderzoeksbeleidsplan/wetenschappelijk beleidsplan) 2022-2026 maakt integraal deel uit van het convenant en biedt een voldoende antwoord op de bovenvermelde kanttekeningen van de evaluatoren. Om verder tegemoet te komen aan de opmerkingen van de evaluatoren over het belang en het opvolgen van de maatschappelijke impact van KMDA-CRC, werd in het convenant 2022-2026 meer nadruk gelegd op het meten en opvolgen van die impact door kwalitatieve monitoring.

De strategische doelstellingen (SD's) in het convenant 2022-2026 werden maar licht gewijzigd t.o.v. deze in het convenant 2017-2021. Ook de operationele doelstellingen (OD's) werden hier en daar

²⁰ WIN bestaat ondertussen niet meer en werd vervangen door de Agenda – Wetenschap in Vlaanderen beheerd door EOS Wetenschap (zie <https://www.eoswetenschap.eu/agenda>).

wat aangevuld. Twee nieuwe OD's werden opgenomen: een onder SD1 in verband met het ontwikkelen van een datamanagementplan en Open Science (OD5) en een onder SD2 inzake het natuurreservaat De Zegge (OD 11).

De strategische en operationele doelstellingen zijn opgenomen in artikel 6 van het convenant 2022-2026 en hoewel deze sterk aanleunen bij de in de samenwerkingsovereenkomst uitgezette strategische doelstellingen voor de realisatie van de wetenschappelijke missie van KMDA, zijn ze evenwel anders geformuleerd.

De strategische en operationele doelstellingen opgenomen in het convenant 2022-2026, zijn:

- SD 1. Het verrichten, promoten en faciliteren van fundamenteel en toegepast wetenschappelijk onderzoek op diertuinpopulaties en dierenpopulaties in het wild en hun leefomgeving.
 - OD1. Het ontwikkelen en implementeren van innovatieve technieken in diertuin- en natuurbehoudsonderzoek in onderzoeksinfrastructuren in Zoo Antwerpen, Zoo Planckendael en de onderzoekssites voor natuurbehoud in het veld.
 - OD 2. Interdisciplinair werken, zowel binnen KMDA-CRC als daarbuiten en gebruikmaken van onderzoeksnetwerken om nieuwe samenwerkingsverbanden te ontwikkelen en onderzoeksprojecten van externe partners aan te trekken en te faciliteren.
 - OD. 3 Het aanwenden, bestendigen en versterken van de unieke positie van KMDA-CRC binnen de diertuin-, de natuurbehoud- en de wetenschappelijke gemeenschap, door de interne onderzoeksexpertise en -faciliteiten, en de dierenpopulaties die via de diertuinen van KMDA en veldlocaties beschikbaar zijn.
 - OD 4. Het aantrekken van hooggekwalificeerde onderzoekers om de bestaande expertise binnen KMDA-CRC aan te vullen en het ontwikkelen van strategische partnerschappen voor de lange termijn om de voortzetting van samenwerkingsverbanden na de vijfjarige convenantperiode te verzekeren.
 - OD 5. Het ontwikkelen van een institutioneel datamanagementplan en deelnemen aan Vlaamse en internationale initiatieven voor een Open Science-beleid.
 - OD 6 Investeren in de opleiding van KMDA-CRC-medewerkers door organisatie van en participatie in workshops, cursussen en conferenties.
- SD 2. Het streven naar geïntegreerde natuurbehoudsacties op basis van wetenschappelijk onderzoek en kaderend in de One-Plan Approach.
 - OD 7. Het beantwoorden van gerichte onderzoeksvragen inzake natuurbehoud gebaseerd op kennislacunes en prioriteiten in natuurbehoud, het gebruik van innovatieve technieken en het creëren van synergiën tussen toegepast natuurbehoudsonderzoek van diertuin- en wilde populaties om een maximale impact te generen op de instandhouding van soorten.
 - OD 8. Het aangaan van samenwerkingsverbanden binnen de internationale wetenschappelijke en natuurbehoud-gemeenschap, inclusief andere diertuinen, met het oog op het versterken van samenwerking, het uitwisselen van expertise, informatie, faciliteiten en het aantrekken van externe financiering.

- OD 9. Een leidende rol opnemen in het ontwikkelen en beschikbaar stellen van wetenschappelijke kennis voor de ontwikkeling van actieplannen voor natuurbehoud en kweekprogramma's voor diertuindieren, in nauwe samenwerking met de diertuingemeenschap, wetenschappers, natuurbeschermingsorganisaties, overheden, lokale ngo's en andere belanghebbenden.
- OD 10. Het beheren, monitoren en evalueren van kweekprogramma's en natuurbehoudsprojecten in samenwerking met andere internationale en lokale stakeholders.
- OD 11. Het uitbouwen van het Natura2000-natuurreservaat De Zegge als een veldonderzoekssite en hiervoor de nodige nationale en internationale samenwerkingen opzetten.
- SD. 3 Het onderwijzen, informeren en inspireren van het brede publiek, de overheid en andere belanghebbenden en het opleiden van toekomstige generaties conservatiebiologen.
 - OD 12. Het stimuleren van wetenschapsonderwijs en wetenschappelijke training door het ontwikkelen en geven van cursussen voor diertuinmedewerkers en studenten en het voorzien en (co-)begeleiden van bachelor-, master- en doctoraatsprojecten in de diertuinbiologie, conservatiebiologie en diergeneeskunde.
 - OD 13. Het opbouwen van wetenschappelijke capaciteit in landen die deel uitmaken van het natuurlijke verspreidingsgebied van de diersoorten waar KMDA-CRC onderzoek naar doet, door het aanbieden van stageplaatsen en het creëren van andere wetenschappelijke trainingsmogelijkheden voor lokale studenten en natuurbeschermers.
 - OD 14. Gebruik maken van Zoo Science om bij te dragen tot een beter begrip van wetenschap en technologie bij het brede publiek en zo bewustwording en gedragsverandering te stimuleren ten aanzien van belang van behoud van biodiversiteit. Optimaal gebruikmaken van andere communicatiekanalen voor een maximaal effect in de landen waar KMDA-CRC actief is.
 - OD 15. Beleidsmakers, ngo's en overheden informeren over, en betrekken bij de bevordering van op wetenschappelijk onderzoek gebaseerd nationaal en internationaal beleid rond het behoud van biodiversiteit.

Het convenant voorziet KPI's om het bereiken van de doelstellingen te meten, maar het is ook de bedoeling om in de periode 2022-2026 de wetenschappelijke, maatschappelijke en beleidsimpact op te volgen. Hiervoor wordt kwalitatieve monitoring (KM) geïntroduceerd via de jaarrapportering.

De jaarlijkse KPI's worden gebruikt in de bepaling van het al dan niet uitbetalen van het saldo van het vorige werkingsjaar (zie artikel 13 van het convenant). De vijfjaarlijkse KPI's zullen berekend worden tijdens de evaluatie in 2026 en de (evolutie in de) kwalitatieve monitoringresultaten en de KPI's zullen gebruikt worden bij de eindevaluatie.

a) KPI's

KPI	INDICATOR	Meetmoment	Doelstelling
1	Peer-reviewed publicaties	Jaarlijks	Mintens 23 ²¹
2	Citatie-impact publicaties	In 2026	RCR >1 NMCR/RCR > 1
3	Wetenschappelijke bijeenkomsten	Jaarlijks	30 actieve bijdrages (10 als sprekers) Om de 2 jaar groot event
4	Aantal doctoraatspromoties	In 2026	4
5	Nationale en internationale wetenschappelijke samenwerking	Jaarlijks	Minstens 4 (minstens met 1 nationale partner en minstens 1 met een internationale partner)
6	Externe financiering	Jaarlijks	Hefboom van 30% ten opzicht van de jaarlijkse subsidie ²²

b) Kwalitatieve monitoring (jaarlijks)

KM 1. Impact op natuurbehoud en biodiversiteitsbeleid & valorisatie wetenschappelijke kennis

KMDA-CRC geeft jaarlijks een overzicht van de conservatieprojecten waarin ze participeert en rapporteert over de voortgang van deze projecten gedurende de looptijd van het convenant. Hierbij wordt sterk gefocust op de wetenschappelijke ondersteuning die werd geboden en hoe die werd vertaald in het project.

Daarnaast wordt ook toegelicht hoe KMDA-CRC haar wetenschappelijke kennis heeft ingezet in de verschillende kweekprogramma's waarvoor KMDA verantwoordelijk is en in het dagelijks beheer van de dierencollectie.

KM 2. Bijdrage van KMDA-CRC aan outreach-activiteiten

KMDA-CRC geeft jaarlijks een overzicht van de verschillende outreach-activiteiten naar het grote publiek die ze heeft georganiseerd of waar ze bij betrokken was. In het bijzonder rapporteert ze over haar deelname aan de Dag van de Wetenschap.

KM 3. Kennisoverdracht

KMDA-CRC geeft aan op welke manier het afgelopen jaar heeft bijgedragen aan capaciteitsopbouw in de landen waar het actief is en op welke manier er kennis of technologie werd overgedragen van KMDA-CRC naar het beleid, de dierentuingemeenschap, de natuurbehoudgemeenschap en de onderzoeksinstellingen in Vlaanderen (met o.a. universiteiten en hogescholen).

²¹ Gemeten als gemiddelde over het jaar van beoordeling en de twee voorgaande jaren.

²² Gemiddelde waarde van de waarden gemeten in het jaar van beoordeling en de twee voorgaande jaren.

KM 4. Biobank

KMDA-CRC rapporteert jaarlijks over de groei en het gebruik van de BioBank en de rol die KMDA-CRC hier in speelt.

KM 5. De Zegge

Wat het nieuwe onderzoeksprogramma in De Zegge (wetenschappelijk beheer) betreft, zal KMDA-CRC jaarlijks rapporteren over welke samenwerkingsverbanden er werden opgezet, welke externe fondsen werden binnengehaald voor de uitvoering van de geplande doelstellingen en welke wetenschappelijke ondersteuning werd geboden.

KM 6. Datamanagement

Jaarlijks zal KMDA-CRC rapporteren over de doelstellingen en voortgang van het datamanagementplan en de implementatie ervan.

c) Andere indicatoren die bij de vijfjaarlijkse evaluatie in overweging genomen worden

- Het aantal aanvragen voor FWO-beurzen zal gemonitord worden.
- Een carrièretraject voor doctoraatstudenten en postdoctoraal medewerkers wordt bij aanvang van de overeenkomsten met de betrokken wetenschappers overlegd. Het personeelsbeleid ter zake zal bij de finale evaluatie geanalyseerd worden.

3.2.3 Goedkeuring convenant 2022-2026 tussen het Vlaamse Gewest en KMDA betreffende de wetenschappelijke missie van KMDA

Zoals eerder aangegeven, keurde de Vlaamse Regering het convenant 2022--2026 tussen het Vlaamse Gewest en KMDA betreffende de wetenschappelijke missie van KMDA goed op 17 december 2021²³. Aan de beslissing van de Vlaamse Regering om het convenant 2022-2026 goed te keuren, waren echter ook een aantal voorwaarden verbonden. Deze voorwaarden zijn opgenomen in het begrotingsakkoord²⁴ dat in het kader van dit dossier werd verleend en betreffen:

- *Dat de indexering van het begrotingsartikel EBO-1EEB2HB-WT pas zal plaatsvinden vanaf 2023. Voor begrotingsjaar 2022 werden de middelen nog aangepast aan de gezondheidsindex op begrotingsartikel EBO-1EEB2HA-WT en er dient dus – in voorkomend geval - een compensatie vanuit dit laatste artikel te gebeuren.*
- *Dat de jaarlijkse subsidie wordt opgevangen binnen de beschikbare kredieten van het Departement EWI en het convenant bijgevolg geen aanleiding geeft tot meervragen, ook niet in meerjarig perspectief.*

Deze voorwaarden werden en worden in de periode vanaf 2022 in acht genomen door de Vlaamse overheid via het voormalige Departement EWI/Departement WEWIS.

²³ Zie VR-2021-1712-DOC.1493-1 en volgende.

²⁴ Cf. de voorwaarden opgenomen in het begrotingsakkoord dat werd verleend naar aanleiding van de agendering van dit dossier op de vergadering van de Vlaamse Regering van 17 december 2021.

3.3 Evolutie in de beleidscontext

3.3.1 De beleidsperiode 2019-2024 van de Vlaamse Regering

Het beleid van de Vlaamse Regering in de regeerperiode 2019-2024 en betreffende de beleidsvelden Economie, Wetenschappelijk onderzoek, Innovatie en Wetenschapscommunicatie werd uiteengezet in de beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024²⁵.

In deze beleidsnota wordt KMDA-CRC vermeld binnen het inhoudelijk structuurelement (ISE) “Domeinspecifiek fundamenteel wetenschappelijk onderzoek” onder de doelstelling “Topfundamenteel onderzoek in specifieke domeinen” van het beleidsveld “Wetenschappelijk Onderzoek”, waarbij onder meer gesteld wordt dat: *“We het onderzoek binnen de wetenschappelijke afdeling van de KMDA²⁶ waarderen. Het CRC speelt een sleutelrol in het verwezenlijken van de KMDA-missie, en in het bijzonder de intentie om haar dierencollecties op een wetenschappelijk verantwoorde manier te beheren.”* De evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA die in 2021 moet plaatsvinden, wordt hier ook vermeld.

De elementen opgenomen in hogervermelde beleidsnota worden jaarlijks vertaald in Beleids- en Begrotingstoelichtingen (BBT)²⁷. In de BBT over begrotingsjaar 2020 zijn inhoudelijk geen bepalingen over KMDA opgenomen²⁸. In de BBT betreffende begrotingsjaar 2021 wordt inhoudelijk binnen het beleidsveld “Wetenschappelijk Onderzoek” onder ISE “Domeinspecifiek fundamenteel wetenschappelijk onderzoek” van de strategische doelstelling “Topfundamenteel onderzoek in specifieke domeinen”, als operationele doelstelling voor KMDA verwezen naar de evaluatie van de prestaties van de afgelopen vijf jaar en de hernieuwing van het convenant tussen de Vlaamse overheid en KMDA voor een periode van vijf jaar.

In de BBT over begrotingsjaar 2022 voor wat betreft het beleidsveld “Wetenschappelijk Onderzoek”, wordt KMDA vermeld onder de strategische doelstelling “Excelleren in specifieke kennisdomeinen en ondersteunen van excellente domeinspecifieke onderzoeksinstellingen” van ISE “Domeinspecifiek fundamenteel wetenschappelijk onderzoek”. Meer bepaald wordt als operationele doelstelling voor KMDA het volgende vermeld *“Implementatie van het nieuwe strategisch plan en de doelstellingen en KPI's uit het nieuw af te sluiten convenant voor de periode 2022-2026 (eind 2021).”* Bij de weergave van de subsidies (en dit naar aanleiding van een specifiek begrotingsartikel voor de aanrekening van de subsidies aan KMDA) wordt over KMDA vermeld dat *“het wetenschappelijk onderzoek bij de Koninklijke Maatschappij voor Dierkunde Antwerpen (KMDA) wordt uitgevoerd door het “Centre for Research and Conservation” (afgekort KMDA-CRC). KMDA-CRC heeft tot doel wetenschappelijk onderzoek uit te voeren ter ondersteuning van het dagelijkse werk van de Zoo en ter bescherming van dieren in de natuur en hun leefomgeving. De subsidie aan de KMDA gebeurt op basis van het convenant 2022-2026 tussen de Vlaamse overheid en KMDA dat eind 2021 wordt afgesloten.”*

²⁵ Zie <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/32221>.

²⁶ In casu het CRC.

²⁷ Behalve een jaarlijkse BBT “Begrotingsjaar [jaar] X”, die slaat op de begrotingsopmaak, wordt er jaarlijks ook een BBT “Begrotingsuitvoering [jaar] X” opgesteld en gepubliceerd (zie ook website Vlaams Parlement).

²⁸ In dit ontwerp van plan van aanpak worden de budgettaire elementen uit de BBT's niet opgenomen, maar deze zijn uiteraard wel van belang.

Zoals aangegeven in Sectie 3.2.3, keurde de Vlaamse Regering het convenant 2022-2026 tussen het Vlaamse Gewest en KMDA betreffende haar wetenschappelijke missie goed op 17 december 2021. Aan deze goedkeuring waren ook een aantal voorwaarden gekoppeld²⁹.

In de BBT over begrotingsjaar 2023 zijn de inhoudelijke bepalingen over KMDA nagenoeg identiek als deze uit BBT-begroting-2022 behalve dat ze werden geüpdatet.

In de BBT over begrotingsjaar 2024 zijn de inhoudelijke bepalingen over KMDA ongewijzigd ten opzichte van BBT-begroting-2023.

3.3.2 De beleidsperiode 2024-2029 van de Vlaamse Regering

3.3.2.1 De beleidsintenties van de Vlaamse Regering voor de periode 2024-2029

De Vlaamse Regering heeft haar beleidsvisie voor de periode 2024–2029 uitgewerkt in het regeerakkoord 2024–2029 van de Vlaamse Regering³⁰. Dit regeerakkoord vermeldt KMDA noch de wetenschappelijke missie van KMDA.

In de beleidsnota 2024-2029 Economie, Wetenschap, Innovatie en Industrie³¹ die een vertaling is van de elementen aangereikt in hogervermeld regeerakkoord, wordt KMDA vermeld onder punt 2.4 “Beleid” van het inhoudelijk structuurelement (ISE) “Domeinspecifiek fundamenteel wetenschappelijk onderzoek” van het beleidsveld “Wetenschappelijk onderzoek”. Hier wordt gesteld dat de wetenschappelijk excellente instellingen verder zullen worden uitgebouwd. Specifiek wat betreft KMDA en het Antwerp ZOO Centre for Research and Conservation (CRC) stelt de beleidsnota hier dat: *“De wetenschappelijke afdeling van de KMDA (het CRC) beschikt over een convenant met de Vlaamse Gemeenschap voor de periode 2022-2026. In de eerste helft van 2026 staat een beleidsevaluatie gepland waarin de algemene werking van KMDA-CRC geëvalueerd dient te worden aan de hand van de strategische en operationele doelstellingen, KPI's en kwalitatieve monitoringindicatoren (KM's).”*

De BBT over begrotingsjaar 2025, en dus de eerste BBT van de lopende regeerperiode, bevat over KMDA inhoudelijk nagenoeg dezelfde tekst als de BBT-begroting 2024. Verder is ook sprake van de voorbereiding van de evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA.

3.3.2.2 De productiviteits- en competitiviteitsagenda

Op 14 februari 2025 nam de Vlaamse Regering akte van de “Vlaamse productiviteits- en competitiviteitsagenda: visie en acties 2025”³², ook wel de “Vlaamse Versnelling” genoemd, die onder meer is gebaseerd op de resultaten van de O&O&I-systeemanalyse die in 2024 in opdracht van het (voormalige) Departement EWI werd uitgevoerd³³. Met dit initiatief startte de minister-president een regeringsbreed offensief om de productiviteit en de competitiviteit van de

²⁹ Zie sectie 3.2.3.

³⁰ Zie <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/69476>.

³¹ Zie <https://www.ewi-vlaanderen.be/publicaties/beleidsnota-2024-2029-economie-wetenschap-innovatie-en-industrie>.

³² Zie <https://www.ewi-vlaanderen.be/nieuws/vlaamse-productiviteits-en-competitiviteitsagenda-vlaamse-versnelling>.

³³ Deze studie was gekoppeld aan een uitgaventoetsing van het Vlaamse beleid inzake productiviteit. Zie ook <https://www.ewi-vlaanderen.be/nieuws/ooi-systeemanalyse-onderbouwt-vlaams-productiviteitsoffensief-vlaamse-versnelling>.

Vlaamse economie, en dus de welvaart en het welzijn in Vlaanderen, duurzaam te versterken in een snel veranderende wereld. Binnen het initiatief zijn drie centrale werven (“productiviteitswerven” genoemd) opgezet om zowel de productiviteit als de competitiviteit te versterken, waaraan tien hefboomen zijn gekoppeld.

In deze context zijn vooral de eerste werf “Van kmo tot industrie: investeren in groei, innovatie en een ondernemingsvriendelijk klimaat” en twee hefboomen die hieraan verbonden zijn, nl. in eerste instantie “O&O&I-beleid”, maar ook “Economisch beleid”, belangrijk. Dit neemt niet weg dat ook de andere werven en de hieraan verbonden hefboomen in overweging moeten worden genomen, evenals de tiende (transversale) hefboom die betrekking heeft op administratieve vereenvoudiging en vermindering van de regeldruk.

3.3.3 Evolutie van KMDA en haar wetenschappelijke missie sinds de start van het convenant 2022-2026

In de periode vanaf 2022 tot nu toe en rekening houdend met de hoger geschetste beleidscontext en de evoluties hierin, heeft KMDA-CRC in het kader van het convenant 2022-2026 tot dusver jaarlijks gerapporteerd over de uitvoering van de opdrachten. Hierbij werd ook gerapporteerd met betrekking tot de kwalitatieve monitoring.

3.4 Overzicht van de EWI/WEWIS-middelen voor de wetenschappelijke missie van KMDA

In de periode 2021-2025 werden vanuit het (voormalig) Departement EWI (tot en met 2024) en vanuit het Departement WEWIS (vanaf 2025) subsidies toegekend aan KMDA voor de wetenschappelijke missie³⁴. Tabel 1 geeft een overzicht van de vastgelegde bedragen en dit telkens in het begrotingsjaar waarop ze werden aangerekend (i.e. vastgelegd)³⁵.

Bron - Orafin		VAK (€)					Betalingen (€)					
		Uitgave	Uitgave	Uitgave	Uitgave	Budget	Betaald	Betaald	Betaald	Betaald	-	
Jaar	Begrotingsartikel	2021	2022	2023	2024	2025	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal
2021	EBO-IEEB2HA-WT	1.156.000	0	0	0	0	1.040.200	115.800	0	0	TBD	1.156.000
2022	EBO-IEEB2HB-WT	0	1.175.000	0	0	0	0	1.059.400	115.600	0	TBD	1.175.000
2023	EBO-IEEB2HB-WT	0	0	1.175.000	0	0	0	0	1.057.500	117.500	TBD	1.175.000
2024	EBO-IEEA2HB-WT	0	0	0	1.175.000	0	0	0	0	1.057.500	TBD	1.057.500
2025	TBO-ITEA2HB-WT	0	0	0	0	1.206.000	0	0	0	0	TBD	0

Tabel 1 - Overzicht subsidies (VAK) aan KMDA voor de wetenschappelijke missie vanuit EWI/WEWIS over de periode 2021-2025i, evenals betaalkalender van betreffende subsidies (status d.d. 09.07.2025)

De gegevens in Tabel 1 geven weer welk bedrag in het betreffende kalenderjaar werd of nog zal worden vastgelegd (VAK) voor uitbetaling aan KMDA(-CRC)³⁶. De eigenlijke uitbetaling gebeurt over het algemeen deels in betreffend kalenderjaar en deels in het daaropvolgende kalenderjaar³⁷, zoals blijkt uit de tabel.

³⁴ In de tabel zijn de middelen toegekend door andere entiteiten van de Vlaamse overheid niet opgenomen.

³⁵ De uitbetaling van deze bedragen is doorgaans gespreid over meerdere jaren. Voor werking is dat meestal over twee jaar, nl. het jaar van de vastlegging en het jaar erop voor de uitbetaling van de rest nadat de verantwoording over de aanwending van de toegekende middelen is gegeven en ook werd goedgekeurd.

³⁶ De gegevens voor 2025 zijn nog voorwaardelijk.

³⁷ Het convenant voorziet dat 90% van de subsidie in onvoorwaardelijke schijven in het kalenderjaar zelf wordt uitbetaald, terwijl de voorwaardelijke schijf van 10% in het volgende kalenderjaar wordt uitbetaald. De voorwaarden

Alle middelen vermeld in Tabel 1 zijn subsidies en vallen dus onder de bepalingen van de VCO in het bijzonder wat de evaluatie ervan betreft (cf. sectie 2.3).

voor de uitbetaling van deze schijf betreffen het opleveren van een inhoudelijk en financieel jaarverslag en de mate waarin de streefwaarden van de jaarlijkse KPI's opgenomen in het convenant in betreffend kalenderjaar al dan niet werden gehaald. De onvoorwaardelijkheid van eerder vermelde 90% betekent echter geenszins dat deze middelen als "verworven" kunnen worden beschouwd. Het convenant voorziet nl. ook in de mogelijkheid om middelen terug te vorderen mocht onrechtmatig gebruik ervan blijken.

4 DOELSTELLINGEN EN BEOOGDE RESULTATEN VAN DE EVALUATIE

4.1 Uitgangspunten voor evaluaties

4.1.1 Uitgangspunten in relatie tot de beleidsvelden, Economie, Wetenschappelijk Onderzoek, Innovatie en Wetenschapscommunicatie en het thema Industrie

In de beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid, Innovatie en Industrie 2024-2029 wordt gerefereerd aan evaluatiebeleid en -cultuur, waarbij wordt gesteld dat: *“Binnen de beleidsvelden Economie, Wetenschap, Innovatie en Wetenschapscommunicatie is de voorbije jaren een hoogstaand evaluatiebeleid ontwikkeld, in het bijzonder binnen het Departement EWI dat hiertoe in 2007 een afzonderlijke evaluatiecel heeft geïnstalleerd. De evaluatiepraktijk en het evaluatiebeleid in het beleidsdomein WEWILS zullen verder worden ontwikkeld op basis van de bestaande praktijken en het bestaande beleid van de entiteiten binnen het beleidsdomein. We streven er hierbij naar om meer in te zetten op binnenshuis uitvoeren van evaluaties en bekijken op welke wijze foresight kan worden ingebracht in de beleidsontwikkeling die uit evaluaties volgt.”*

De evaluatiecel van de afdeling Coördinatie, Evaluatie, EU en Internationaal O&O&I-beleid van het Departement WEWIS is verantwoordelijk voor de (coördinatie en opvolging) van evaluaties met betrekking tot de beleidsvelden Economie, Wetenschap, Innovatie en Wetenschapscommunicatie en heeft in de periode 2020-2024 een aantal uitgangspunten geïdentificeerd die pasten in het toenmalig beleid van de Vlaamse Regering en nog steeds gelden³⁸.

Deze uitgangspunten³⁹ zijn generiek en gelden dan ook voor de periode 2024--2029. Deze uitgangspunten 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 het ex-ante-gedeelte ervan. Vanuit die optiek wordt vooral aandacht besteed aan het ex--ante -luik⁴⁰ van de evaluatie.
4. Een systeembenadering zal ingebracht worden waar mogelijk/nuttig. In eerste instantie wordt uitgegaan van het meest nabije beleidssysteem⁴¹ en de doelstellingenkaders waarin dit is ingebed.
5. De aanpak van evaluaties dient proportioneel te zijn ten opzichte van de omvang van de betrokken organisaties en budgetten en met het oog op het efficiënt besteden van tijd en middelen.

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.

³⁸ Deze uitgangspunten zijn opgenomen in interne documenten van het (voormalige) Departement EWI.

³⁹ De eerste twee uitgangspunten waren voordien ook al geldig, maar worden hier ter herinnering hernomen.

⁴⁰ Dit zou het ex-postluik in principe ook lichter moeten maken.

⁴¹ In de meeste gevallen betreft dit het Wetenschap- en Innovatiesysteem (W&I-systeem), maar dat kan ook ruimer zijn.

4.1.2 Elementen volgend uit de VCO, aanverwante regelgeving en toelichting

Zoals al aangehaald in sectie 2.3, dienen beleidsevaluaties in principe ook rekening te houden met de bepalingen van de VCO en van het BVCO van 17 mei 2019 en met de elementen opgenomen in de mededeling aan de Vlaamse Regering van 25 april 2025 waarbij de rol van de Inspectie van Financiën in de evaluatiecultuur wordt gespecificeerd.

Specifiek wat de voorwaarden betreft waaraan een beleidsevaluatie conform het BVCO van 17 mei 2019 moet voldoen (zie ook sectie 2.3), zal in sectie 4.2 nader ingegaan worden op deze elementen.

Verder zullen de elementen die opgenomen zijn in hogervermelde nota aan de Vlaamse Regering – en dit waar relevant – verder in dit ontwerp van plan van aanpak aan bod komen en zal er ook – indien van toepassing – expliciet naar worden verwezen.

4.2 Doelstellingen en beoogde resultaten van de evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA

4.2.1 Doelstellingen van de evaluatie

Artikel 56/1/2 van het W&I-decreet stelt dat de activiteiten die KMDA uitvoert met de middelen [toegekend voor de uitvoering van de wetenschappelijke missie] moeten worden geëvalueerd aan de hand van de strategische doelstellingen, de operationele doelstellingen en de indicatoren (zie ook sectie 2.1) die zijn vastgelegd in het convenant. De doelstelling van (vooral het) ex-postluik van de geplande evaluatie wordt dus eerder impliciet vermeld in het W&I-decreet.

Het convenant 2022–2026 geeft meer detail over de geplande evaluatie en geeft ook duidelijk aan dat het expliciet de bedoeling is om vooruit te kijken naar de komende vijfjarige periode (zie sectie 2.2).

Aangezien de evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA die in 2026 moet worden uitgevoerd al de vierde evaluatie is die vanuit het beleidsdomein WEWILS wordt opgezet, is het uitgangspunt betreffende het bewerkstelligen van evolutie in beleidsevaluaties (zie sectie 4.1.1) in deze context in het bijzonder van toepassing. De opvolging van de wetenschappelijke missie van KMDA werd bijvoorbeeld aangepast ten opzichte van het vorige convenant (cf. sectie 3.2.2) met onder meer de introductie van kwalitatieve monitoring en de uitdagingen die dit met zich meebrengt. De evaluatie die in 2026 moet worden uitgevoerd, dient dan ook specifiek te worden ingevuld, rekening houdend met hogervermelde uitgangspunten. De nadruk van de evaluatie zal liggen op het ex-anteluik en een systeembenadering zal worden ingebracht. Wat het ex-postluik betreft, zal – zoals in vorige evaluaties al het geval was – uiteraard ook rekening gehouden worden met de aspecten efficiëntie en effectiviteit.

Noteer verder dat het Centre for Research and Conservation (CRC) van KMDA instaat voor de uitvoering van de wetenschappelijke missie van KMDA, maar de evaluatie niet beperkt is tot de werking van KMDA-CRC. Deze evaluatie betreft ook de doorwerking en synergie met KMDA als geheel en dient waar nodig ruimer te gaan dan enkel de activiteiten van KMDA-CRC. Gemakshalve wordt in dit document soms verwezen naar KMDA-CRC wanneer het (de uitvoering van) de wetenschappelijke missie betreft, maar zoals aangegeven, dient dit ruimer gelezen/bekeken te worden in het kader van deze evaluatie.

4.2.2 Analyse-/evaluatiedimensies en minimale evaluatiecriteria

4.2.2.1 Analyse-/evaluatiedimensies

De geplande evaluatie wordt opgezet vanuit meerdere dimensies:

- Ex post en ex ante (zie sectie 4.1.1).
- Intern (vanuit het oogpunt van het evaluatievoorwerp zelf) en extern (vanuit het oogpunt van de stakeholders/doelgroepen/klanten/andere actoren, met onder meer de Vlaamse beleidsmakers als belangrijke stakeholders).
- Op zich en vanuit het systeem perspectief. Dit laatste betreft een systeemevaluatie, waarbij in het bijzonder rekening wordt gehouden met het bredere systeem of de systemen waarvan KMDA in het algemeen en KMDA-CRC in het bijzonder deel uitmaakt – met name op het vlak van (onderzoeks)domeinen gerelateerd aan de wetenschappelijke missie van KMDA, maar ook ruimer. Daarbij wordt ook gekeken naar de opeenvolgende en aangrenzende beleidsdomeinen en bestuursniveaus, evenals hun bijhorende doelstellingenkaders (zie Box 1).
- Lokaal, regionaal, nationaal en internationaal (in het bijzonder het EU-niveau).

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

Box 1 - Systeem perspectief

Wat het systeem perspectief betreft, wordt trapsgewijs uitgegaan van:

- **Vlaams W&I-systeem.** Onder meer aspecten als open science, wetenschapscommunicatie, citizen science, kennisdeling, kennisveiligheid, enz.
- **EWI-/WEWIS-beleid(skader).** Onder meer beleidsnota's en BBT's (zie secties 3.3.1 en 3.3.2), productiviteits- en competitiviteitsagenda (zie sectie 3.3.2.2), Vlaams Defensieplan (waar van toepassing), enz.
- **Vlaams beleid in aangrenzende beleidsdomeinen en ten aanzien van aangrenzende beleidsvelden of -thema's.** Onder meer Onderwijs en Vorming (OV), Kanselarij, Bestuur, Buitenlandse Zaken en Justitie (met name Toerisme), Omgeving, Ontwikkelingssamenwerking, Biodiversiteitsbehoud, Klimaatverandering, Dierenwelzijn, enz.
- **Globale Vlaamse beleid(skader).** Onder meer regeerakkoorden (2019-2024 en 2024-2029), Visie 2050, Vizier 2030, defensiebeleid, enz.
- **Federaal beleid(skader).**
- **Relevante Europese regelgeving, doelstellingen en werkprogramma's,** nl.
 - Algemeen.
 - Europese ontwikkelingen op het vlak van digital twins, "evidence-informed policy making", kennisvalorisatie, research assessment, attractieve onderzoekscarrières, onderzoeksinfrastructuur, biodiversiteitsbehoud, klimaatverandering, ontwikkelingssamenwerking, dierenwelzijn, enz.
 - Competitiveness Compass, EIS, RIS, enz.
- **Globale Europese beleid(skader).**
- **Globale doelstellingen.** SDG's, enz.

4.2.2.2 Minimale evaluatiecriteria

Zoals blijkt uit sectie 2.3, dienen – conform het BVCO van 17 mei 2019 – de doeltreffendheid en doelmatigheid (van het beleid in kwestie en van de ingezette middelen) te worden onderzocht, en kunnen efficiëntie en effectiviteit aldus beschouwd worden als minimale evaluatiecriteria die in het kader van deze evaluatie aan bod dienen te komen.

De evaluatiecriteria die in deze evaluatie aan bod moeten komen, zijn daar echter niet toe beperkt. Aspecten als coherentie, additionaliteit, adequaatheid, relevantie zijn evaluatiecriteria die in deze evaluatie ook aan bod moeten komen, zoals duidelijk blijkt uit sectie 4.2.3 hierna en uit hoofdstuk 6.

4.2.3 **Beoogde resultaten van de evaluatie**

Als resultaten van de evaluatie worden minstens volgende elementen verwacht (zie hoofdstuk 2), die in het licht van de mededeling aan de Vlaamse Regering vermeld in sectie 2.3 ook beschouwd kunnen worden als de te onderzoeken aspecten (“onderzoeksvragen”):

4.2.3.1 Ex-postperspectief (periode 2021 t/m 2025/2026)

Analyse en beoordeling over de periode vanaf 2021 (laatste jaar van de vorige convenantsperiode) tot en met 2025 (en waar mogelijk ook 2026) van volgende aspecten en dit rekening houdend met de evoluerende beleidscontext, van:

- De beleidsplanning en -realisatie: de mate waarin KMDA haar wetenschappelijke missie, opdracht, evenals de strategische en operationele doelstellingen en taken ter zake heeft vervuld⁴² en haar strategisch wetenschappelijk plan (2022-2026) heeft uitgevoerd over de beschouwde periode of nog zal vervullen tegen het einde van 2026 en de wijze waarop en de mate waarin dit alles is afgestemd op opeenvolgende beleidskaders en hun doelstellingen (van lokaal naar Vlaams, federaal en ruimer (o.a. EU) – zie Box 1). Hierbij wordt onder meer en ook expliciet de effectiviteit/doeltreffendheid nagegaan⁴³.
- De mate waarin en de wijze waarop de middelen werden aangewend voor de realisatie van het strategisch wetenschappelijk plan, de doelstellingen en de opdrachten/taken van KMDA/KMDA-CRC.
- De rol, positie en meerwaarde van KMDA-CRC binnen KMDA en ruimer:
 - Als onderzoeksinstelling en onderzoeksfacilitator (o.a. inzet en gebruik van (onderzoeks)infrastructuur (o.m. door derden)).
 - (Eventuele) Evolutie hierin en wijze van operationalisering.
 - (Mogelijke) Samenwerking/afstemming/complementariteit met andere actoren (beleidsactoren, academische wereld, andere onderzoeks- en kennisinstellingen, met bedrijven, met andere organisaties, enz.).
 - Binnen en in relatie tot de internationale context (bv. inzake ontwikkelingssamenwerking).
- Werking en governance van KMDA-CRC (zowel intern als extern), met bijzondere aandacht voor de interne werking en organisatie (onder meer de strategiebepaling en -opvolging,

⁴² Zoals eerder vermeld, staat KMDA-CRC hiervoor in.

⁴³ Cf. VCO-bepalingen

werking en de rol van de (bestuurs)organen⁴⁴ van KMDA/KMDA-CRC in relatie tot de wetenschappelijke missie, het beleid en het beheer op het vlak van financiën, personeel, (onderzoeks)infrastructuur, communicatie, enz. en dit eveneens in relatie tot de wetenschappelijke missie). Het extern perspectief heeft onder meer betrekking op de opvolging vanuit de Vlaamse overheid ten aanzien van KMDA/KMDA-CRC, op de regelgeving, op onderzoeksinfrastructuur en -beleid ter zake in de ruimere context (o.a. in relatie tot opeenvolgende beleidskaders en hun doelstellingen, enz.).

- De impact/gevolgen van de evoluerende maatschappelijke en beleidsmatige context op de werking van KMDA/KMDA-CRC (inhoudelijk, organisatorisch, financieel, enz. en wat betreft de wetenschappelijke missie).
- Resultaten, prestaties en impact. Dit betreft de resultaten, prestaties en impact op wetenschappelijk, economisch, maatschappelijk, beleidsmatig, technologisch, internationaal vlak en dit bekeken over een ruimere periode (bv. vanaf 2015) en ook rekening houdend met kwalitatieve monitoring (cf. lopend convenant) en dit alles zowel lokaal, regionaal, nationaal als internationaal.
- De evolutie (o.m. in termen van werking, organisatie, personeelsbeleid, samenwerking, strategievorming, governance, enz.) die KMDA/KMDA-CRC sinds de vorige evaluatie(s) heeft doorgemaakt en in het bijzonder de wijze waarop rekening werd gehouden met de conclusies en aanbevelingen van de vorige evaluatie(s).
- De bijdrage tot opeenvolgende beleidskaders en hun doelstellingen (systeemperspectief – zie Box 1).

4.2.3.2 Ex-anteperspectief (minstens de periode 2027-2031)

Analyse en beoordeling ten aanzien van minstens de periode 2027-2031 en dit wat betreft:

- De toekomstplannen van KMDA/KMDA-CRC wat betreft de wetenschappelijke missie en in dit termen van:
 - Strategie, doelstellingen, ambities en prestaties.
 - Wetenschappelijke, economische, maatschappelijke, beleidsmatige, technologische en internationale ambities en vooropgestelde paden naar impact.
 - Toekomstige beleidsondersteuning.
 - Toekomstige werking, aansturing en opvolging.
 - Financiële implicaties.
- Toekomstplannen KMDA/KMDA-CRC wat betreft de wetenschappelijke missie versus Vlaamse beleidsambities/kennisbehoeften/onderzoeksinfrastructuurambities/enz. voor de toekomst en rekening houdend met de evoluerende beleidscontext in Vlaanderen in het bijzonder maar ook internationaal (zie sectie 3.3.2).
- Toekomstige rol, positie en meerwaarde van KMDA/KMDA-CRC wat betreft de wetenschappelijke missie 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, valorisatie en innovatie, maar ook ruimer (over beleidsdomeinen

⁴⁴ Dit behelst ook het Wetenschappelijke Adviescomité.

heen, in relatie tot beleidsvelden en -thema's (zie Box 1) en rekening houdend met alle opdrachten/taken).

- Systeemblik: toekomstige inpassing in en bijdrage tot de doelstellingenkaders op verschillende niveaus (systeemperspectief – zie Box 1).

4.2.3.3 Conclusies en aanbevelingen

De evaluatie 2026 van de wetenschappelijke missie van KMDA 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 beeldsvorming (op de onderscheiden niveaus) wat betreft de wetenschappelijke missie van KMDA.

5 KRIJTLIJNEN EN DRAAGWIJDTE VAN DE EVALUATIE

5.1 Inhoudelijk en tijds kader

De evaluatie 2026 van de wetenschappelijke missie van KMDA moet – zoals ook blijkt uit hoofdstuk 4 hierboven – ruimer worden opgevat dan wat strikt genomen is aangegeven in de relevante regelgeving (W&I-decreet, convenant 2022-2026, VCO en BVCO van 17 mei 2019 (waar van toepassing), enz.) en bovendien moet de evaluatie rekening houden met de beleidsontwikkelingen en de evolutie in de beleidscontext en dit op verschillende (beleids)niveaus (zie ook hoofdstuk 3 voor een beknopte schets ter zake).

De inhoudelijke elementen van de evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA werden in grote lijnen opgesomd in de doelstellingen en de verwachte resultaten ervan die in sectie 4.2 werden geschetst en worden verder verduidelijkt in hoofdstuk 6.

Het geheel van de evaluatie dient uiterlijk tegen 30 juni 2026 te zijn voltooid.

5.2 Relevante evaluaties/studies in deze context

In 2022, 2023 en 2024 werden binnen het (voormalige) beleidsdomein EWI ook een aantal evaluaties/studies uitgevoerd waarvan de resultaten belangrijk kunnen zijn voor de evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA, zoals de evaluaties van het Fonds Wetenschappelijk Onderzoek – Vlaanderen (FWO), de onderzoekersbevraging 2022, enz.⁴⁵

5.3 Input van (de vertegenwoordigers van) het evaluatievoorwerp

De evaluatie zal onder meer gebruik maken van een zelfevaluatie opgesteld door vertegenwoordigers van KMDA-CRC, die zal bestaan uit een ex-post- en ex-anteluit.

De verwachte zelfevaluatie kunnen deze vertegenwoordigers opstellen op basis van een richtlijn/leidraad, aangereikt door (de evaluatiecel van) het Departement WEWIS. Deze richtlijn/leidraad omvat een aantal hoofdthema's die betrekking hebben op het verleden en op de toekomst en is opgenomen als Bijlage 1.

Er werd met de vertegenwoordigers van KMDA-CRC afgesproken dat de verwachte zelfevaluatie opgeleverd zal worden conform de voorziene timing. Deze timing wordt weergegeven in sectie 7.2.5.

Verder dient zowel bij de uitvoering van de evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA als bij het opstellen van de verwachte zelfevaluatie ook telkens de systeemdimensie in rekening te worden gebracht (cf. ook secties 4.2.2.1 en 4.2.3 en Box 1).

⁴⁵ Zie voor een overzicht: <https://www.ewi-vlaanderen.be/onze-opdracht/strategisch-beleid/overzicht-van-alle-evaluaties>.

6 EVALUATIELUIKEN

Rekening houdend met de hogervermelde doelstellingen en beoogde resultaten van de evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA (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 ermee rekening te houden dat de evaluatie wordt opgezet vanuit de analyse-/evaluatiedimensies die in sectie 4.2.2.1 werden onderscheiden en dat de minimale evaluatiecriteria vermeld in sectie 4.2.2.2 in de evaluatie aan bod moeten komen.

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 vanuit beleids oogpunt.

Verder is het ook de bedoeling dat de evaluatie voldoende aandacht heeft voor de vorige evaluaties (nl. de evaluatie van 2021 van de wetenschappelijke missie van KMDA), de mate waarin en op welke wijze rekening werd gehouden met de conclusies en aanbevelingen uit deze evaluatie (en dit zowel door de beleidsmakers als door (de vertegenwoordigers van) het evaluatievoorwerp) en waarom (niet), wat daaruit werd geleerd en geïmplementeerd en waarom (niet) en de evolutie die sinds het afronden van deze evaluatie kan worden vastgesteld. Dit aspect wordt in de evaluatieluiken die hierna worden uitgewerkt niet expliciet vermeld, maar dient wel te worden meegenomen bij de uitvoering ervan.

Tot slot dient bij de uitvoering van de evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA ook aandacht te zijn voor andere uitgevoerde evaluaties en/of studies (cf. sectie 5.2), en dit onder meer als element van de systeemdimensie die in de evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA moet worden meegenomen.

6.1 Ex-postluik van de evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA

6.1.1 Evaluatie van de beleidsplanning en -realisatie/Rol, positie en meerwaarde van KMDA/KMDA-CRC

Om haar wetenschappelijke missie te kunnen realiseren en haar opdrachten en taken ter zake te kunnen uitvoeren, formuleert KMDA/KMDA-CRC een strategisch plan (onderzoeksbeleidsplan/wetenschappelijk beleidsplan) ter zake. Dit strategisch plan (onderzoeksbeleidsplan/wetenschappelijk beleidsplan) loopt over een periode van vijf jaar, nl. over de periode waarop het convenant dat - conform het W&I-decreet - betreffende deze missie en de hieraan verbonden opdrachten en taken van KMDA moet worden afgesloten, betrekking heeft. Dit strategisch plan (onderzoeksbeleidsplan/wetenschappelijk beleidsplan) beschrijft de strategie, doelstellingen en activiteiten die KMDA(-CRC) met betrekking tot de wetenschappelijke missie voor die periode naar voren schuift.

Dit luik van de evaluatie omvat een inhoudelijke analyse en boordeling over de periode 2021-2025/2026, van zowel de strategische beleidsplanning/strategievorming ten aanzien van de wetenschappelijke missie als van de eigenlijke uitvoering van het strategisch plan

(onderzoeksbeleidsplan/wetenschappelijk beleidsplan) ter zake, de realisatie van de hierin opgenomen doelstellingen en/of geformuleerde ambities, en dit rekening houdend met onder meer de eventuele bijstellingen die in de beleidsplanning zijn gebeurd en met evoluties in de onderzoeks- en/of beleidscontext, de specifieke opdrachten/projecten waarvan sprake in het convenant, enz. Verder dient bijzondere aandacht te gaan naar de mate waarin en de wijze waarop de (initiële) doelstellingen⁴⁶ en/of ambities werden gerealiseerd of verwacht mag worden dat deze gerealiseerd zullen worden tegen eind december 2026. Een analyse en beoordeling waarom doelstellingen eventueel niet werden gerealiseerd is ook belangrijk. Een ander aandachtspunt bij de analyse en beoordeling van de beleidsplanning en -realisatie betreft de rol en bijdrage van de geledingen van zowel KMDA als KMDA-CRC bij de beleidsplanning en -realisatie en dit alles met het oog op het optimaliseren van de werking, de resultaten en de impact. Specifieke aandachtspunten zijn verder de nationale en internationale situatie op het vlak van de COVID-pandemie en de impact ervan op de hogergenoemde aspecten.

De analyse en beoordeling dienen te worden uitgewerkt tegen de achtergrond van de beleidscontext en het systeem/de systemen waarin KMDA/KMDA-CRC is ingebed (zie Box 1) en die trapsgewijze benaderd dienen te worden. Er wordt hierbij ook 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 op KMDA-CRC/wetenschappelijke missie KMDA 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 KMDA vanuit de wetenschappelijke missie tot nu toe aan die overheid heeft geleverd.

Verder wordt ook een financiële analyse verwacht van de aanwending en verantwoording van de middelen die in de beschouwde periode aan KMDA werden toegekend ter realisatie van de wetenschappelijke missie en de doelstellingen en opdrachten ter zake. Deze financiële analyse dient onder meer te worden uitgevoerd in termen van personeel en werking, van gender en diversiteit, van efficiëntie en effectiviteit, maar ook in termen van zowel eigen middelen, middelen afkomstig van de Vlaamse overheid (EWI/WEWIS, maar ook vanuit andere beleidsdomeinen, met name werkings- en investeringssteun en andere middelen, bv. ondersteuning in het kader van Open Science), en externe middelen en hoe deze werden ingezet (onder meer en waar van toepassing per entiteit en thematisch, maar ook per uitgavencategorie). Hierbij dient in het bijzonder aandacht te gaan naar middelen verworven uit dienstverlening, contractonderzoek (indien van toepassing), samenwerkingen, Europese en internationale projecten en samenwerkingsverbanden, en uit andere vormen van Vlaamse onderzoeksfinanciering (bv. FWO⁴⁷, VLAIO, enz.). 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 KMDA-CRC (en ruimer KMDA) waren in de periode sinds 2021, hoe de beschikbare middelen werden aangewend voor de wetenschappelijke missie en hoe dit telkens werd verantwoord. Bijzondere aandacht dient hierbij

⁴⁶ Met bijzondere aandacht voor de doelstelling betreffende de Zegge.

⁴⁷ Vlaamse onderzoeksfinanciering via het FWO bv. zou toegankelijk moeten zijn door samenwerking met universiteiten of via de deeltijdse aanstelling van een KMDA-CRC-onderzoeker als ZAP-lid bij een universiteit.

besteed te worden aan (eventuele) hefboomwerking van de (Vlaamse) subsidies/middelen ten aanzien van andere financieringsbronnen ter ondersteuning van de realisatie van de doelstellingen en/of de uitvoering van de activiteiten (betreffende de wetenschappelijke missie).

Een ander aandachtspunt in deze context – en waar van toepassing – betreft de onderzoeksinfrastructuur en dit onder meer in termen van financiering, beheer, evolutie, onderhoud/vernieuwing, inkanteling, deelname aan/bijdrage in (internationale) onderzoeksinfrastructuur, enz. Tevens dient de rol en impact hiervan binnen het geheel van de activiteiten van KMDA-CRC en omgekeerd de rol of impact van KMDA-CRC in of ten aanzien van betreffende onderzoeksinfrastructuur te worden geanalyseerd en beoordeeld. Specifiek kan ook de eventuele rol van KMDA-CRC als mogelijke onderzoeksfacilitator (o.a. door het eventueel ter beschikking stellen van (onderzoeks)infrastructuur aan derden) geanalyseerd en beoordeeld worden.

In dit onderdeel kunnen vanuit de analyse en beoordeling van de beleidsplanning en -realisatie ook de (eventueel geëvolueerde) rol, positie en meerwaarde van KMDA/KMDA-CRC bepaald worden en dit zowel binnen het onderzoekslandschap in Vlaanderen, als ruimer, bv. wat betreft valorisatie, ontwikkelingssamenwerking, enz. Dit alles wordt minstens uitgewerkt zowel binnen de evoluerende beleidscontext als voor de opeenvolgende systemen (zie Box 1), en dit zowel in termen van (de bijdrage tot) de realisatie van doelstellingen hiervan als ten aanzien van andere relevante actoren en instrumenten in deze systemen. Hierbij dienen de rol, positie en meerwaarde van KMDA/KMDA-CRC 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 en ruimer 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 – in het bijzonder met de beleidsactoren (Vlaams/ruimer), met de academische wereld, met andere onderzoeks- en kennisinstellingen, met de bedrijven, met andere organisaties – en wat betreft bepaalde/relevante beleidsthema's/-initiatieven dienen te worden geanalyseerd en beoordeeld. Aandachtspunten hierbij zijn de lokale, regionale, nationale en internationale relaties met en de acties t.a.v. de doelgroepen/klanten/bedrijven, de relaties met stakeholders (afstemming, synergie, complementariteit – cf. supra), in het bijzonder met de Vlaamse beleidsactoren (bv. de eventuele relatie met Flanders Investment & Trade (FIT) in het kader van de internationale uitstraling), maar ook met lokale (cf. met de Stad Antwerpen), nationale en internationale (beleids)actoren.

Op een hoger aggregatieniveau dienen ook de rol, positie en meerwaarde van KMDA-CRC 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.

Een vergelijking met de voorgaande (convenants)periode (2017-2021) en met de voorgaande evaluatie(s) wordt ook verwacht voor alle elementen vermeld in dit luik en dit rekening houdend met onder meer de wijzingen in de relevante regelgeving, de evolutie in de beleidscontext, enz. Waar nuttig en relevant wordt een vergelijking met vergelijkbare buitenlandse initiatieven verwacht.

6.1.2 Evaluatie van de werking, aansturing en governance ten aanzien van de wetenschappelijke missie van KMDA

In dit onderdeel is het de bedoeling dat de werking, aansturing en governance (ten aanzien) van de wetenschappelijke missie van KMDA 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 wat betreft de wetenschappelijke missie van KMDA (d.i. personeelsbeleid, financieel beleid, (onderzoeks)infrastructuurbeleid, communicatiebeleid, enz.), de eigenlijke werking, aansturing, governance, enz. (ten aanzien) van de wetenschappelijke werking van KMDA. 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 de wetenschappelijke missie van KMDA.

Het interne perspectief heeft voor de wetenschappelijke missie van KMDA in hoofdzaak betrekking op de interne werking, governance en aansturing (i.h.b. hoe de diverse bestuursorganen en andere fora (bv. Wetenschappelijk Adviescomité) functioneren en bijdragen aan die werking), waarbij zowel KMDA-CRC op zich als KMDA-CRC binnen het geheel van KMDA en haar geledingen (KMDA-CRC binnen het “KMDA-systeem”) in ogenschouw wordt genomen. Hierbij dient ook bijzondere aandacht te worden besteed aan hoe en in welke mate de strategische en de operationele doelstellingen en (de opvolging hiervan door middel van) de jaarlijkse en meerjaarlijkse KPI's en hun streefwaarden⁴⁸ en de kwalitatieve monitoring (al of niet) werden doorvertaald naar de werkvloer en in de governance. Aandachtspunten hierbij zijn aspecten als de strategiebepaling en -opvolging, financieel beleid en beheer, personeelsbeleid en -beheer, (onderzoeks)infrastructuurbeleid en -beheer, communicatiebeleid (met bijzondere aandacht voor wetenschapscommunicatie en citizen science) en -opvolging, evenals onderlinge samenwerking/afstemming/complementariteit/synergie binnen KMDA met KMDA-CRC en binnen KMDA-CRC zelf. Hierbij dient dus onder meer aan bod te komen op welke wijze de wetenschappelijke missie van KMDA als geheel georganiseerd is, maar ook per geleding/entiteit (en in het bijzonder t.a.v. KMDA-CRC), hoe de coördinatie, onderlinge samenwerking en/of afstemming verloopt, enz.

Andere aspecten die binnen dit interne perspectief geanalyseerd en beoordeeld moeten worden, zijn onder meer de kwaliteitsbewaking en de aanvullende opdrachten die KMDA in het kader van het convenant betreffende de wetenschappelijke missie heeft gekregen (cf. artikel 10 van het convenant 2022-2026), o.m. wat betreft de plichten ten aanzien van FRIS, wat betreft Open Science en Open Data, enz.

Het externe perspectief heeft eerder betrekking op de werking, aansturing en governance (ten aanzien) van de wetenschappelijke missie van KMDA en dit onder meer vanuit (het Vlaams) beleidsoogpunt. Vanuit het extern perspectief – en dit in eerste instantie wat betreft de bevoegde minister/het Departement WEWIS als subsidieverstrekker voor de wetenschappelijke missie van KMDA – is de werking, governance en aansturing geregeld in de regelgeving en heeft deze onder meer betrekking op de rapportering en verantwoording die KMDA-CRC moet voorleggen en die

⁴⁸ Naast een aantal kwantitatieve KPI's dient KMDA-CRC jaarlijks ook te rapporteren over drie vastgelegde kwalitatieve indicatoren.

gebruikt worden voor de jaarlijkse opvolging door het Departement WEWIS. Vanuit dat oogpunt wordt verwacht dat zowel de regelgeving als de opvolging door het Departement WEWIS 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. Dit betreft bijvoorbeeld de lokale inbedding en beleidsvorming, de (mogelijkheden tot) administratieve vereenvoudiging, enz.

Een ander aspect van de werking, aansturing en governance (ten aanzien) van de wetenschappelijke missie van KMDA, is de financiering ervan. De analyses en beoordelingen die in dit verband worden verwacht, worden in sectie 6.1.1 al toegelicht, maar dienen ook te worden afgestemd op de elementen vermeld in dit luik van de evaluatie.

Tot slot dient ook de systeemdimensie⁴⁹ bij de analyse en beoordeling van de werking, aansturing en governance te worden meegenomen, met bijzondere aandacht voor het lokale, regionale, federale en het Europese kader en met de evoluerende en relevante maatschappelijke (onder meer de gewijzigde geopolitieke situatie) en beleidsmatige context op deze niveaus en de impact/gevolgen hiervan op de wetenschappelijke missie van KMDA/de werking van KMDA-CRC (inhoudelijk, organisatorisch, financieel), enz.

Een vergelijking met de voorgaande convenantsperiode (2017-2021) en met de voorgaande evaluatie wordt ook verwacht, waarbij alle elementen vermeld in dit luik in overweging genomen moeten worden en waarbij rekening gehouden wordt met onder meer de wijzingen in de relevante regelgeving, de evolutie in de beleidscontext, enz. Waar nuttig en relevant wordt een vergelijking met vergelijkbare buitenlandse initiatieven verwacht.

6.1.3 Evaluatie van de resultaten, prestaties en impact van KMDA-CRC

In dit onderdeel wordt een analyse en beoordeling verwacht van de resultaten, prestaties en (wetenschappelijke, economische (cf. valorisatie), maatschappelijke, beleidsmatige (bv. in termen van (beleids)agendabepaling), technologische en internationale) impact die KMDA met betrekking tot de wetenschappelijke missie in het algemeen en KMDA-CRC in het bijzonder (elk) in de voorbije periode hebben gerealiseerd of nog zullen realiseren tegen eind 2026. Hierbij is het niet de bedoeling om enkel in te gaan op de meer kwantitatieve resultaten, maar vooral op de kwalitatieve realisaties (bv. de kwalitatieve monitoring opgenomen in het lopende convenant), hun relevantie en op de gerealiseerde impact.

Specifiek wordt een analyse en beoordeling verwacht van de resultaten (bv. wetenschappelijke output, valorisatie, economische, maatschappelijke, beleidsmatige, technologische en internationale impact) die de (toegekende) middelen hebben opgeleverd en dit zowel voor KMDA/KMDA-CRC zelf als voor de klanten/doelgroepen/belanghebbenden, en dit ook binnen de bredere (internationale) onderzoeks- en beleidscontext en dit alles voor een ruimere periode (bv. vanaf 2015).

In dit luik is er ook bijzondere aandacht voor de impact van het communicatiebeleid van KMDA-CRC en KMDA wat betreft de wetenschappelijke missie, en dit zowel intern bekeken als

⁴⁹ De relevante opeenvolgende systemen waarin KMDA-CRC/de wetenschappelijke missie van KMDA is ingebed, worden weergegeven in Box 1.

extern en dit onder meer tegen de ruimere achtergrond van het wetenschapscommunicatiebeleid van de Vlaamse overheid. Hierbij wordt de lijn ook doorgetrokken naar kennisdeling in het algemeen en de inzet op Open Science en Open Data, zowel in het algemeen als in het specifieke kader van het FRIS-onderzoeksportaal, maar ook wat betreft kennisveiligheid.

Verder is het ook de bedoeling dat wordt geanalyseerd en beoordeeld of er een hefboomeffect merkbaar is van de (toegekende) 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), eventueel op het vlak van de uitbouw van en/of deelname aan onderzoeksinfrastructuren, enz.

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 KMDA-CRC en via KMDA-CRC/de wetenschappelijke missie van KMDA werd bijgedragen. Deze beleidskaders worden weergegeven in Box 1.

Een vergelijking met de voorgaande (convenants)periode (2017-2021) en met de voorgaande evaluatie wordt ook verwacht voor alle elementen vermeld in dit luik en dit rekening houdend met onder meer de wijzingen in de relevante regelgeving, de evolutie in de beleidscontext, enz. Waar nuttig en relevant wordt een vergelijking met vergelijkbare buitenlandse initiatieven verwacht.

6.1.4 SWOT-analyse

Op basis van de voorgaande luiken en rekening houdend met de onderscheiden evaluatiedimensies (zie sectie 4.2.2), wordt verwacht dat er een SWOT-analyse wordt opgesteld. Verder wordt verwacht dat deze SWOT-analyse vergeleken wordt met de analyse van de vorige evaluatie(s). Er dient hierbij rekening gehouden te worden met de evoluties in de onderzoeks- en beleidscontext en in de maatschappelijke context, en de vastgestelde evolutie dient verder te worden geanalyseerd en beoordeeld.

6.2 Ex-anteluik van de evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA

Het ex-anteluik van deze evaluatie is even belangrijk als het ex-postluik ervan en heeft minstens betrekking op de periode 2027-2031. Dit luik van de evaluatie beoogt een maximaal leereffect voor alle betrokken partijen⁵⁰ en zal onder meer gebaseerd zijn op de SWOT-analyse uitgewerkt op basis van het ex-postluik van de evaluatie en zal verder onder meer steunen op de toekomstplannen van KMDA wat betreft haar wetenschappelijke missie (cf. het ontwerp van strategisch plan (onderzoeksbeleidsplan/wetenschappelijk beleidsplan) voor de periode 2027-2031 betreffende het onderzoek/de wetenschappelijke missie opgesteld door KMDA-CRC, m.a.w. het ex-anteluik van de zelfevaluatie die KMDA-CRC in het kader van deze evaluatie moet opstellen) en van de Vlaamse

⁵⁰ KMDA en KMDA-CRC op zich, maar ook de Vlaamse overheid in het algemeen en het beleidsdomein WEWILS en haar beleidsmakers in het bijzonder, evenals andere (Vlaamse) beleidsdomeinen of actoren (waar relevant).

overheid (beleidsdomein WEWILS). Tevens dient dit luik van de evaluatie ook gekaderd te worden in de opeenvolgende (beleids)systemen en hun doelstellingenkaders⁵¹.

De ex-ante-evaluatie van KMDA-CRC/de wetenschappelijke missie van KMDA dient te worden uitgevoerd rekening houdend met de onderscheiden analyse-/evaluatiedimensies en de minimale evaluatiecriteria (zie sectie 4.2.2) en wordt dus minstens vanuit het oogpunt van KMDA/KMDA-CRC 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, regionaal, nationaal/federaal, Europees en internationaal) en de regelgeving enerzijds en met de te verwachten evoluties in de beleids-, 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 - zie ook Box 1).

Dit deel van de evaluatie dient toekomstgericht te worden ingevuld en moet zich enerzijds richten op een analyse en beoordeling van de vooropgestelde strategie wat betreft de wetenschappelijke missie in het algemeen, maar ook specifiek op het vlak van minstens onderzoek, valorisatie, innovatie en internationalisering. Anderzijds moet dit deel van de evaluatie ook uitgewerkt worden in relatie tot de andere (decreta)le opdrachten en de hieraan verbonden doelstellingen, ambities en prestaties/resultaten en op de te realiseren wetenschappelijke, economische, maatschappelijke, beleidsmatige, technologische en internationale 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.

De analyse en de beoordeling dient zich ook te richten op de toekomstige werking, aansturing en governance (ten aanzien) van de wetenschappelijke missie van KMDA en dit zowel vanuit het interne als het externe perspectief. Wat het interne perspectief betreft, dienen aspecten als strategiebepaling (en focus op het vlak van onderzoek, valorisatie, innovatie en internationalisering), personeelsplanning en -ontwikkeling (allebei onder meer op het vlak van gender en diversiteit), beheer en organisatie, dienstverlening voor en samenwerking met belanghebbenden/doelgroepen/klanten/bedrijven 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 KPI's) en het beheer, enz. te worden geanalyseerd en beoordeeld. Aandachtspunten wat betreft de toekomstige inhoudelijke werking zijn onder meer de regelgeving in het algemeen en de mogelijkheden voor de uitbreiding van de opdracht, bv. zonder een addendum aan het convenant te moeten toevoegen, maar ook de toekomstige samenwerking/afstemming/complementariteit met andere actoren (in het bijzonder (Vlaamse) beleidsmakers, bedrijven, andere kennisinstellingen) en wat betreft relevante beleidsthema's/-initiatieven.

⁵¹ Zoals weergegeven in Box 1.

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 de wetenschappelijke missie van KMDA 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 de wetenschappelijke missie van KMDA (bv. onder de vorm van (andere/bijkomende) kwalitatieve) KPI's 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, transparantie en administratieve vereenvoudiging.

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), met andere kennisinstellingen, met bedrijven, enz.;
- de afstemming met (ontluikende) beleidsthema's/-initiatieven die relevant zijn voor KMDA-CRC/de wetenschappelijke missie van KMDA en/of hun respectievelijke werking.

Aandachtspunten hierbij zijn de relaties met en de acties ten aanzien van de doelgroepen/klanten, de relaties met stakeholders (afstemming, synergie, complementariteit) en in het bijzonder met de Vlaamse beleidsactoren. 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 ook in dit luik onderzocht te worden, waarbij bijzondere aandacht dient te gaan naar de Vlaamse overheid als belanghebbende en beleidsactor. Verder dienen ook de toekomstige lokale, regionale, nationale en internationale samenwerkingsmogelijkheden te worden onderzocht.

Verder kan worden onderzocht en beoordeeld welke nieuwe inhoudelijke (meer)waarde KMDA-CRC 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) en dit onder meer op het vlak van onderzoek, valorisatie, innovatie en internationalisering. In essentie wordt verwacht dat voor de toekomst een mogelijk onderscheidende factor/eigenschap ("differentiator") wordt geïdentificeerd ten aanzien van (de middelen voor) KMDA-CRC/de wetenschappelijke missie van KMDA, om het verschil te kunnen maken/meerwaarde te bieden zowel op lokaal, regionaal, federaal als op internationaal vlak en om, samen met andere actoren, Vlaanderen prominenter op de kaart te zetten en om de unieke meerwaarde die KMDA-CRC te bieden heeft of (bijkomend) zou kunnen bieden, te onderbouwen.

Tevens dient de toekomstige positionering van KMDA-CRC/de wetenschappelijke missie van KMDA – en dit onder meer in relatie tot andere (Vlaamse) 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 (minstens deze vermeld in Box 1 maar ook ruimer) van KMDA-CRC/de wetenschappelijke missie van KMDA te worden geanalyseerd en beoordeeld.

Tot slot dient in het ex-anteluid van deze evaluatie ook aandacht te zijn voor de mogelijke gevolgen van de 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.

6.3 Conclusies en aanbevelingen

Het geheel van de evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA 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 secties 4.2.1 en 4.2.3) en moet tegemoetkomen aan alle elementen vermeld in de evaluatieluiken vermeld in hoofdstuk 6 en dit rekening houdend met de onderscheiden analyse-/evaluatiedimensies en de minimale evaluatiecriteria (zie sectie 4.2.2). In de eindrapportering worden verder conclusies en aanbevelingen verwacht die zich richten naar KMDA-CRC/KMDA en naar de Vlaamse beleidsmakers.

7 ONDERDELEN VAN DE EVALUATIE, METHODOLOGIEËN EN PLANNING

7.1 Onderdelen van de evaluatie en methodologieën

De evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA dient te bestaan uit een ex-post- en een ex-anteluit 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 6 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 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 en dit onder meer met het oog op de (toekomstige) strategische inzet van KMDA-CRC/de wetenschappelijke missie van KMDA in zowel een regionale, federale als een internationale context, met bijzondere aandacht voor het EU-niveau.
- Toekomstgerichte methodologieën ter ondersteuning van het ex-anteluit van de evaluatie.
- Een systeembenadering (ex post en ex ante) van de omgeving en de beleidskaders waarin het evaluatievoorwerp 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 6.3.

7.2 Evaluatieproces/-procedure en planning

7.2.1 Bronnen

Voor de uitvoering van beide evaluaties worden volgende bronnen als relevant beschouwd voor wat betreft het beleidsdomein WEWILS: het W&I-decreet, het convenant 2022-2026 betreffende de wetenschappelijke missie van KMDA, de beleidsnota's en beleidsbrieven, de beleids- en begrotingstoelichtingen (BBT) van met betrekking tot de beleidsvelden Economie, Wetenschappelijk Onderzoek, Innovatie en Wetenschapscommunicatie, (eventueel) VBH-rapportering (2021), de evaluatierapporten van de voorgaande evaluaties van de wetenschappelijke missie van KMDA, de rapportering die KMDA-CRC heeft ingediend bij het Departement WEWIS, de zelfevaluatie die de vertegenwoordigers van KMDA-CRC zullen opstellen (zie sectie 5.3), de resultaten van de onderzoekersbevraging die in 2022 in opdracht van het (voormalige) Departement EWI werd uitgevoerd (zie ook sectie 5.2), de analyse van 2024 van het O&O&I-systeem en de uitgaventoetsing van het Vlaamse beleid inzake productiviteit⁵², de analyses

⁵² <https://www.ewi-vlaanderen.be/sites/default/files/2025-02/Rapport%20Analyse%20O%26O%26I-systeem%20en%20uitgaventoetsing%20productiviteitsbeleid%202024.pdf>

die ECOOM zal uitvoeren, enz. Daarnaast dienen ook de relevante bronnen die betrekking hebben op andere beleidsdomeinen/beleidsvelden van de Vlaamse overheid (bv. beleidsdomein OV, beleidsdomein Omgeving (cf. aspecten betreffende natuurbehoud), beleidsveld Toerisme) in overweging te worden genomen bij de uitvoering van de evaluatie

In het kader van deze evaluatie zullen de bevoegde Vlaamse beleidsactoren (in eerste instantie (de dossierbehandelaar(s) bij) het Departement WEWIS een toekomstvisie betreffende de wetenschappelijke missie van KMDA opstellen. Deze toekomstvisie zal ook als bron ter beschikking gesteld worden aan de evaluatoren (zie sectie 7.2.2) en dient gericht ingezet te worden met het oog op een weloverwogen advies over de toekomst van KMDA-CRC/de wetenschappelijke missie van KMDA en dit zowel vanuit het oogpunt van de beleidsmakers als vanuit het oogpunt van KMDA-CRC/KMDA en (waar relevant) hun respectievelijke geledingen.

7.2.2 Evaluatoren

Er zullen voor deze evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA 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. Beide types van evaluatoren worden in de context van de evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA beschouwd als “gepaste evaluatie-organen”, vermeld in artikel 16, §6 van het convenant 2022-2026 tussen het Vlaamse Gewest en KMDA betreffende de wetenschappelijke missie van KMDA.

7.2.2.1 Externe consultant

De consultant zal worden aangesteld via de aanbesteding van een overheidsopdracht die betrekking heeft op de uitvoering van de wetenschappelijke missie van KMDA. De consultant zal deze evaluatie uitvoeren zoals omschreven in hoofdstuk 6 en dit rekening houdend met zowel de doelstellingen en beoogde resultaten die voor deze evaluatie werden vooropgesteld als met de analyse-/evaluatiedimensies en minimale evaluatiecriteria die in de evaluatie aan bod moeten komen (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 analyse-/evaluatiedimensies en de minimale evaluatiecriteria. In het werkplan voor de uitvoering van de evaluatie dat de consultant voorstelt, dient de consultant methodologieën⁵³ 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 gebruikmaken van de bevindingen van het panel bij het opstellen van de eindrapportering. Het rapport dat het panel zal opstellen, zal met andere woorden aangewend

⁵³ Minstens de methodologieën vermeld in sectie 7.1.

worden in de finale rapportering van de consultant over de evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA 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 de wetenschappelijke missie van KMDA 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.

7.2.2.2 Panel van (internationale) experts

Zoals al aangegeven in sectie 7.1, wordt in het kader van de evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA voorzien in de inzet van een panel van (minstens 4) (internationale) experts. Dit panel van experts dient in staat te zijn om de wetenschappelijke missie van KMDA te beoordelen vanuit hoger geschetste invalshoeken én dient ook zicht te hebben op (de toekomst van) onderzoek en/of onderzoeks-, wetenschaps-, valorisatie- en innovatiebeleid, op de beleidsontwikkelingen op het vlak van onderzoek, valorisatie en innovatie in de domeinen waarin KMDA-CRC actief is, maar ook ruimer. Het beschikken over ervaring in het (ondersteunen en/of vormgeven van) onderzoeks-, wetenschaps-, valorisatie- 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 KMDA-CRC en van KMDA gehoord en 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 raadplegen⁵⁴.

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 Wetenschapsbeleid⁵⁵ van het Departement WEWIS, van KMDA-CRC en van de externe consultant die voor de uitvoering van de evaluatie zal worden ingezet (zie ook sectie 7.2.2.1)⁵⁶. De samenstelling van het panel van experts moet gevalideerd worden door

⁵⁴ (Beide luiken van) de zelfevaluatie opgesteld door KMDA-CRC, (samenvattingen van) het strategische plan 2022-2026 van KMDA-CRC en van de (jaar)verslaggeving/rapportering, de toekomstvisie opgesteld door de beleidsmakers, de bibliometrische analyse opgesteld door ECOOM, de analyse van de maatschappelijke impact door ECOOM, enz.

⁵⁵ De dagelijkse opvolging van de wetenschappelijke missie van KMDA en van de beleidsvoorbereiding ter zake situeert zich in de afdeling Wetenschapsbeleid van het Departement WEWIS.

⁵⁶ Bij de samenstelling van het panel dient behalve een evenwicht in expertise ook een genderevenwicht en een geografisch evenwicht te worden nagestreefd.

de stuurgroep die de evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA begeleidt (zie ook sectie 7.2.3) en de evaluatiecel van het Departement WEWIS staat in voor het aanstellen van het panel.

Conform de evaluatiepraktijk wordt er in het panel van experts minstens één expert opgenomen die betrokken was bij de vorige evaluatie, met name de evaluatie van 2021 van de wetenschappelijke missie van KMDA.

7.2.3 Procesverloop

De evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA wordt begeleid door een stuurgroep. In deze stuurgroep zullen vertegenwoordigers van het Departement WEWIS (met name van de evaluatiecel binnen de afdeling Coördinatie, Evaluatie, EU en Internationaal O&O&I-beleid en van de afdeling Wetenschapsbeleid) worden opgenomen. Verder wordt in deze stuurgroep ook een vertegenwoordiger van de bevoegde minister (i.e. minister Diependaele) opgenomen in de hoedanigheid van waarnemer.

De externe consultant wordt uitgenodigd 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.

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 WEWIS en uit de dossierbehandelaar(s) betreffende de wetenschappelijke missie van KMDA bij het Departement WEWIS (i.e. van de afdeling Wetenschapsbeleid).

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

7.2.4 Nazorg

In het kader van de kwaliteitsbewaking en dit wat betreft de dienstverlening van de evaluatiecel van het Departement WEWIS 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.

7.2.5 Planning

De indicatieve planning voor de uitvoering van de evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA wordt hieronder weergegeven:

1) Voorbereidingstraject evaluatie

- April–mei 2025
 - Voorbereiding van en intern overleg over de aanpak van de evaluatie
 - Uitwerking hoofdlijnen evaluatie
- 13/5/2025: Overmaken richtlijn/leidraad voor het opstellen van de zelfevaluatie aan de vertegenwoordigers van KMDA-CRC
- 22/5/2025: Toelichting over en bespreking van de hoofdlijnen van de evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA en van de verwachte zelfevaluatie aan de vertegenwoordigers van KMDA-CRC
- Juli-augustus 2025: Uitwerken (ontwerp van) plan van aanpak voor de evaluatie op basis van de besprekingen/opmerkingen
- Begin september 2025: Interne validatie van het ontwerp van plan van aanpak
- 16/9/2025: Toelichting aan en bespreking van het uitgewerkt (ontwerp van) plan van aanpak met de vertegenwoordigers van KMDA-CRC
- Tegen 25/9/2025 2025: Herwerken (ontwerp van) plan van aanpak op basis van besprekingen
- Eind september 2025: Overmaken voor advies aan de Inspectie van Financiën van het plan van aanpak en opportuniteitstoets betreffende de inzet van een externe consultant
- Midden oktober 2025:
 - Herwerken plan van aanpak op basis van het advies van de Inspectie van Financiën
 - Overmaken finaal plan van aanpak aan de minister en aan de vertegenwoordigers van KMDA-CRC
- Eind 2025: Oplevering zelfevaluatie opgesteld door KMDA-CRC

2) Eigenlijke evaluatietraject

- Eind oktober 2025: Opstart aanbestedingsprocedure voor de aanstelling van de externe consultant
- November 2025: Voorstel samenstelling panel van experts en validatie door de evaluatiestuurgroep
- Eind november – begin december 2025: Start opdracht consultant
- 11 december 2025: eerste stuurgroepvergadering
- December 2025: Benaderen experts op basis van ontvangen voorstellen
- Begin 2026: Oplevering gevraagde analyses door ECOOM
- Begin april 2026: Oplevering tussentijdse rapportering door de externe consultant
- 27 & 28/4/2026: Plaatsbezoek panel van experts (bij KMDA-CRC)
- Begin juni 2026: Afronden ontwerp van eindrapportering
- Midden juni 2026: Nazicht met het oog op de verbetering van materiële fouten o.a. door vertegenwoordigers van KMDA-CRC (1 week)
- 30 juni 2026: Finale rapportering

3) Natraject

- Op verzoek van de vertegenwoordigers van het evaluatievoorwerp - en dit gericht aan de evaluatiecel van het Departement WEWIS - kunnen de resultaten van de evaluatie toegelicht worden aan betreffende vertegenwoordigers⁵⁷
- Najaar 2026: Nazorggesprek

⁵⁷ Dergelijke toelichting gebeurt door de externe consultant (met inleiding door de evaluatiecel van het Departement WEWIS) en in het opdrachtbestek voor de evaluatie worden ter zake specifieke bepalingen opgenomen.

8 INFORMEREN VAN EN AFSTEMMING MET HET EVALUATIEVOORWERP

Op 22 mei 2025 heeft de dossierbehandelaar voor deze evaluatie bij de evaluatiecel van het Departement WEWIS zowel de hoofdlijnen van de evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA als de richtlijn/leidraad voor het opstellen van de overeenstemmende zelfevaluatie door KMDA-CRC – die d.d. 13.05.2025 aan betrokkenen was bezorgd - toegelicht aan en besproken met vertegenwoordigers van KMDA-CRC. Op basis van dit overleg werd de datum voor het opleveren van de verwachte zelfevaluatie vastgelegd op eind 2025 (zie ook sectie 7.2.5).

Het intern gevalideerde (ontwerp van) plan van aanpak werd op 16 september 2025 toegelicht aan en besproken met vertegenwoordigers van KMDA-CRC.

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

- Naast kennisdeling ook aandacht voor kennisveiligheid bij de uitvoering van de evaluatie en dit ook vanuit systeemperspectief.
- Bevestiging van de afgesproken termijn voor het opleveren van de zelfevaluatie die KMDA-CRC zal opstellen.
- Vastleggen van de datum van de eerste stuurgroepvergadering.

Het aldus voorliggend (ontwerp van) plan van aanpak voor deze evaluatie, werd – conform de mededeling aan de Vlaamse Regering d.d. 25.04.2025 betreffende de rol van de Inspectie van Financiën bij beleidsevaluaties⁵⁸ - op 30 september 2025 voor advies overgemaakt aan de bevoegde Inspecteur van Financiën.

Het advies van de Inspectie van Financiën werd gegeven op 13 oktober 2025 en was gunstig.

⁵⁸ Zie <https://themis.vlaanderen.be/files/86440140-21e0-11f0-bb32-33d47c9156ac/download?name=VR%202025%202504%20MED.0134-1%20Evaluatie%20subsidies%20-%20mededeling%20TER.pdf&content-disposition=inline>.

9 ELEMENTEN MET BETREKKING TOT DE INZET VAN EEN EXTERNE CONSULTANT

9.1 Algemeen

Zoals aangegeven in de voorgaande delen van dit plan van aanpak (zie onder meer sectie 7.2.2) 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 2025 op te starten. De evaluatiecel van de afdeling Coördinatie, Evaluatie, EU en Internationaal O&O&I-beleid van het Departement WEWIS 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.

9.2 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 WEWIS:

- 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 decreet⁵⁹
 - Het convenant 2022-2026 tussen de Vlaamse Gemeenschap/het Vlaamse Gewest en KMDA betreffende de wetenschappelijke missie van KMDA
 - De Vlaamse Versnelling⁶⁰
 - Regeerakkoorden, beleidsnota's, beleidsbrieven en beleids- en begrotingstoelichtingen⁶¹
 - Relevante adviezen (VARIO, SERV, andere) betreffende onderwerpen gerelateerd aan KMDA-CRC/de wetenschappelijke missie van KMDA
 - Vorige evaluatie van de wetenschappelijke missie van KMDA of andere relevante evaluatierapporten⁶²
 - VARIO-studie over indicatoren voor wetenschap en innovatie
 - Visie 2050 en Vizier 2030
 - VBH-rapportering van 2021⁶³

⁵⁹ Via de Vlaamse Codex: <https://codex.vlaanderen.be/Zoeken/Document.aspx?DID=1018085¶m=inhoud>

⁶⁰ Zie <https://www.ewi-vlaanderen.be/nieuws/vlaamse-productiviteits-en-competitiviteitsagenda-vlaamse-versnelling>.

⁶¹ Via <https://www.vlaanderen.be/publicaties> of <http://www.vlaamsparlement.be>

⁶² Zie <https://www.ewi-vlaanderen.be/onze-opdracht/strategisch-beleid/beleidsevaluaties/afgeronde-beleidsevaluaties/beleidsevaluaties-10>

⁶³ <https://fin.vlaanderen.be/de-vlaamse-brede-heroverweging-vbh/> 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>.

- Analyse O&O&I-systeem en uitgaventoetsing in het kader van het Vlaamse beleid inzake productiviteit⁶⁴
- Evaluatie Open Science-beleid⁶⁵
- Ter beschikking vanaf de plaatsing van de opdracht of later (cf. planning in sectie 7.2.5)
 - Het beleidsplan 2022-2026 van KMDA-CRC
 - De jaarlijkse planning en rapportering van KMDA-CRC aan het Departement WEWIS
 - Relevante beslissingen van en nota's/mededelingen aan de Vlaamse Regering
 - De zelfevaluatie opgesteld door KMDA-CRC
 - De toekomstvisie opgesteld door de beleidsmakers van het Departement WEWIS
 - De analyses uitgevoerd door ECOOM⁶⁶

⁶⁴ <https://www.ewi-vlaanderen.be/sites/default/files/2025-02/Rapport%20Analyse%20O%26O%26I-systeem%20en%20uitgaventoetsing%20productiviteitsbeleid%202024.pdf>

⁶⁵ <https://www.ewi-vlaanderen.be/sites/default/files/2025-01/Evaluatie%20-%20Open%20Science-beleid%20-%20rapport%20-%202024.pdf>

⁶⁶ De bibliometrische analyse opgesteld door ECOOM en de analyse van de maatschappelijke impact opgesteld door ECOOM.

Richtlijn/leidraad voor het opstellen van de verwachte zelfevaluatie

1 INLEIDING

De evaluatiepraktijk die de evaluatiecel van de afdeling Coördinatie, Evaluatie, EU & Internationaal O&O&I-beleid van het Departement Werk, Economie, Wetenschap, Innovatie en Sociale Economie (WEWIS) hanteert, voorziet standaard in het opstellen van een zelfevaluatie door “het voorwerp van de evaluatie”. De zelfevaluatie bestaat zowel uit een terugblik (ex-postluik van de zelfevaluatie) als een vooruitblik (ex-anteluik van de zelfevaluatie), waarbij een goed evenwicht tussen beide luiken wordt beoogd en de nadruk vooral ligt op het ex-anteluik.

Deze evaluatiepraktijk is ook doorvertaald in de evaluatiebepalingen in het lopende convenant 2022-2026 tussen het Vlaamse Gewest en de Koninklijke Maatschappij voor Dierkunde Antwerpen (KMDA) betreffende de wetenschappelijke missie van KMDA (zoals uitgevoerd door het Centre for Research and Conservation (CRC) van KMDA)⁶⁷.

Omdat KMDA-CRC – net als de meeste te evalueren instellingen – in het kader van hogervermeld convenant jaarlijks omstandig rapporteert, is het de bedoeling om het ex-postluik van de verwachte zelfevaluatie op een zo hoog mogelijk aggregatieniveau te houden. Bij het opstellen van dit ex-postluik 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 dergelijke informatie te reproduceren.

De bedoeling van deze zelfevaluatie is om KMDA-CRC toe te laten een ex-postreflectie t.a.v. de afgelopen periode (vanaf 2021 t.e.m. 2025/2026 en voor zover informatie over het laatste jaar beschikbaar zal zijn) op te stellen en op basis hiervan ook een aantal krachtlijnen uit te zetten voor de toekomst (een vooruitblik of ex-antereflectie op de periode 2027-2031 en eventueel zelfs verder), wat in de praktijk neerkomt op een ontwerp van strategisch plan (onderzoeksbeleidsplan/wetenschappelijk beleidsplan) voor een volgende convenantsperiode. De evaluatie 2026 van KMDA-CRC is er immers ook op gericht om zo goed mogelijk bij te dragen aan de toekomstige beleidsontwikkeling. Om de zelfevaluatie op te stellen, **kan** KMDA-CRC uitgaan van onderstaande richtlijn/leidraad die is onderverdeeld in een aantal thema's.

De verwachte zelfevaluatie dient in het Engels te worden opgesteld en dit ten behoeve van het panel van internationale experts dat ik het kader van deze evaluatie zal worden ingezet.

⁶⁷ Gemakshalve wordt in dit document veelal verwezen naar KMDA-CRC. Het convenant en bijgevolg de evaluatie betreft niettemin de wetenschappelijke missie van de KMDA. Deze wordt weliswaar grotendeels via KMDA-CRC uitgevoerd, maar is niet beperkt tot de werking van KMDA-CRC. Deze evaluatie betreft ook de doorwerking en synergie met het geheel van de KMDA. In de evaluatie dient de focus dan ook waar nodig ruimer te gaan dan enkel de activiteiten van KMDA-CRC, ook al lijken sommige bepalingen van deze richtlijn/leidraad betreffende de zelfevaluatie enkel naar KMDA-CRC te verwijzen.

2 RICHTLIJN VOOR HET OPSTELLEN VAN DE ZELFEVALUATIE

Om de verwachte zelfevaluatie betreffende zijn onderzoeksopdracht op te stellen, kan KMDA-CRC 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.

2.1 Ex-postluik van de zelfevaluatie (2021-2025/2026)

2.1.1 Terugblik op conclusies en aanbevelingen van de vorige evaluatie

In dit deel van de zelfevaluatie wordt een reflectie verwacht op de vorige evaluatie van 2021 van KMDA-CRC en wat daaruit werd geleerd, welke aanbevelingen wel of niet bruikbaar bleken, wat wel of niet geïmplementeerd werd en waarom (niet). Vanzelfsprekend hoeft dit element van de zelfevaluatie niet noodzakelijk apart verwerkt worden, maar kan het geïntegreerd worden in de bespreking van specifieke thema's.

2.1.2 Beleidsplanning en -realisatie/rol, positie en meerwaarde

In dit onderdeel wordt in eerste instantie een korte toelichting verwacht bij het eigen beleid en hoe dit is/was ingebed/afgestemd op de beleidsdoelstellingen en dit zowel in de Vlaamse als de ruimere (internationale) context, alsook hoe dit beleid ten uitvoer werd gebracht.

Verder wordt een toelichting verwacht bij de manier waarop het eigen beleid al of niet werd bijgesteld in het licht van de evoluerende beleidscontext en/of onderzoekscontext, de specifieke opdrachten/projecten waarvan sprake in het convenant/de beleidsnota's van de Vlaamse Regering en de beleids- en begrotingstoelichtingen (BBT), enz. In dit verband dient bijzondere aandacht te gaan naar de bijdragen die KMDA-CRC heeft geleverd tot de realisatie van de (evoluerende) beleidsdoelstellingen (Vlaams/ruimer), maar ook naar de mate waarin en de wijze waarop de eigen beleidsdoelstellingen⁶⁸ werden gerealiseerd of verwacht mag worden dat deze gerealiseerd zullen worden tegen het eind van 2026 en eventueel waarom (niet). Ander aandachtspunt is de nationale en internationale situatie op het vlak van de COVID-pandemie en de impact ervan op de eerdergenoemde aspecten.

Specifieke aandacht dient besteed te worden aan de middelen die KMDA-CRC kan inzetten voor de realisatie van zijn (beleids)doelstellingen, en dit in termen van zowel eigen middelen, middelen

⁶⁸ Met bijzondere aandacht voor de doelstelling betreffende de Zegge.

afkomstig van de Vlaamse overheid (werkings- en eventueel investeringssubsidies en andere middelen), als middelen afkomstig van andere partijen. Hierbij dient in het bijzonder aandacht te gaan naar middelen verworven uit dienstverlening, Europese en internationale projecten en samenwerkingsverbanden en uit Vlaamse onderzoeksfinanciering via het FWO die toegankelijk zou moeten zijn door samenwerking met universiteiten of via de deeltijdse aanstelling van een KMDA-CRC-onderzoeker als ZAP-lid bij een universiteit. Vanzelfsprekend dient ook het hefboomeffect die Vlaamse middelen hebben voor het verwerven van externe middelen in dit luik aan bod te komen.

Wat betreft de rol, positie en meerwaarde van KMDA-CRC en dit binnen de evoluerende beleidscontext, dient een toelichting te worden gegeven bij de eventueel geëvolueerde rol, positie en meerwaarde van KMDA-CRC in het algemeen, en in het bijzonder bij de manier waarop die evoluerende rol werd geoperationaliseerd. Zowel de samenwerking en/of afstemming met, als de complementariteit t.a.v. andere actoren, in het bijzonder met de beleidsactoren (Vlaams/ruimer), met de academische wereld, met andere onderzoeks- en kennisinstellingen en met de bedrijven, dienen hier te worden toegelicht. Aandachtspunten hierbij zijn de regionale, nationale en internationale relaties met en de acties t.a.v. de doelgroepen/klanten, de relaties met stakeholders (afstemming, synergie, complementariteit – cf. supra), in het bijzonder met de Vlaamse beleidsactoren (bv. de eventuele relatie met Flanders Investment & Trade (FIT) in het kader van de internationale uitstraling).

Op een hoger aggregatieniveau dienen ook de rol, positie en meerwaarde van KMDA-CRC in de internationale beleidscontext te worden toegelicht en geduid, waarbij aspecten/elementen uit de vorige paragrafen – en dit waar nuttig en relevant – aan bod moeten komen.

Dit onderdeel wordt bij voorkeur uitgewerkt vanuit zowel een intern als een extern perspectief en zowel op zichzelf als vanuit een systeem perspectief. Dit perspectief is weergegeven in Box 1.

2.1.3 Werking, governance en aansturing

Dit onderdeel heeft in eerste instantie betrekking op de werking, governance en aansturing van KMDA-CRC en dit zowel vanuit een intern als een extern perspectief. Het interne perspectief heeft in hoofdzaak betrekking op de interne werking, governance en aansturing, waarbij bijzondere aandacht besteed dient te worden aan hoe en in welke mate de strategische en de operationele doelstellingen en de KPI's en hun streefwaarden (al of niet) werden doorvertaald naar de werkvloer en in de governance.

Vanuit een extern perspectief – en dit in eerste instantie ten aanzien van de Vlaamse overheid als subsidieverstrekker – is de werking, governance en aansturing van KMDA-CRC geregeld op basis van het convenant 2022-2026 en van de beleidsplanning van KMDA-CRC voor diezelfde periode. Dit vertaalt zich in strategische en operationele doelstellingen en in jaarlijkse en meerjaarlijkse KPI's en kwalitatieve monitoringindicatoren die het Departement WEWIS samen met een financiële beoordeling gebruikt voor de jaarlijkse/meerjaarlijkse opvolging. Vanuit dat oogpunt wordt verwacht dat KMDA-CRC de genoemde regelgeving bekijkt en reflecteert over de externe opvolging over de afgelopen periode. Specifiek kan KMDA-CRC deze reflectie bijvoorbeeld vanuit de jaarlijkse en meerjaarlijkse KPI's, de kwalitatieve monitoringindicatoren en de neergezette resultaten analyseren en beoordelen.

Binnen dit onderdeel dient tevens aandacht besteed te worden aan de rol en werking van het Wetenschappelijk Adviescomité, en dit specifiek ten aanzien van KMDA-CRC en in ruimere zin ten

aanzien van de wetenschappelijke missie van KMDA als geheel. Hierbij wordt ook ingegaan op de aanbevelingen op dit vlak uit de vorige evaluatie van 2021.

Andere aspecten die binnen dit luik aan bod moeten komen, zijn onder meer de verplichtingen op het vlak van Open Science en Open Data en de relatie met en doorstroom van informatie naar het FRIS-onderzoeksportaal.

2.1.4 Resultaten, prestaties en impact

In dit onderdeel worden de belangrijkste resultaten en de impact die KMDA-CRC in de beschouwde periode heeft gerealiseerd (bv. op wetenschappelijk, economisch, maatschappelijk, beleidsmatig vlak (bv. (beleids)agendabepaling), technologisch, internationaal), toegelicht. Hierbij is het niet de bedoeling om in te gaan op de meer kwantitatieve resultaten (bv. de resultaten behaald op de KPI's en de kwalitatieve monitoringindicatoren), maar eerder op de kwalitatieve realisaties en impact.

Specifiek wordt een overzicht van en een toelichting over de resultaten (bv. in termen van wetenschappelijke doorbraken, valorisatie, beleidsmatige, internationale, economische en maatschappelijke impact) verwacht die de investering van de Vlaamse overheid in KMDA-CRC heeft opgeleverd en dit zowel voor KMDA-CRC, KMDA zelf, als ruimer bekeken, idealiter voor een periode die verder terugblijkt dan 2022 (bv. vanaf 2015/2016).

Een vergelijkbaar overzicht en toelichting (vanaf 2021) worden verwacht voor de middelen die KMDA-CRC betreft uit andere bronnen. Tevens is het de bedoeling dat KMDA-CRC aangeeft of er een hefboomeffect merkbaar is (bv. t.o.v. het werven van externe fondsen – cf. supra) en ook of er meer samenwerking op het terrein merkbaar is.

In dit luik is er ook bijzondere aandacht voor de impact van het communicatiebeleid van KMDA-CRC, zowel intern bekeken als tegen de ruimere achtergrond van het wetenschapscommunicatiebeleid van de Vlaamse overheid. Hierbij wordt de lijn ook doorgetrokken naar kennisdeling in het algemeen en de inzet op Open Science en Open Data, zowel in het algemeen als in het specifieke kader van het FRIS-onderzoeksportaal, maar ook wat betreft kennisveiligheid.

De impact wordt tevens geduid aan de hand van de monitoring en opvolging van de impact van diverse activiteiten waaronder communicatie-activiteiten (cf. art. 7 § 2 van het convenant).

2.1.5 SWOT-analyse

Uitgaande en aansluitend op de voorgaande thema's kan een SWOT-analyse worden opgesteld die vervolgens kan aangewend worden bij het uitwerken van het ontwerp van strategisch plan (onderzoeksbeleidsplan/wetenschappelijk beleidsplan) voor de komende periode (2027-2031). 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 KMDA-CRC 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, en dit rekening houdend met de hogervermelde systeemdimensie.

Richtinggevende vragen voor het opstellen van de SWOT-analyse:

- Wat zijn volgens KMDA-CRC de sterke/zwakke punten van: KMDA-CRC op zich, de beleidscontext waarin KMDA-CRC zich situeert, de werking en de activiteiten, de prestaties en impact - en waarom?
- Welke aandachtspunten zijn er en welke verbeterpunten stelt KMDA-CRC voor t.a.v. de huidige regelgeving (W&I-decreet, convenant of andere regelgeving.) in relatie tot zijn werking en waarom? Wat is het oordeel van KMDA-CRC over de praktische modaliteiten van de regelgeving (bv. in termen van planning, bijsturing, administratieve opvolging, rapportering, praktische toepassing ervan, enz.)?
- Welke conclusies trekt KMDA-CRC met betrekking tot de voorbije periode voor wat betreft de werking van KMDA-CRC zelf en de ontplooiende activiteiten?
- Welke opportuniteiten/uitdagingen stellen er zich volgens KMDA-CRC wat betreft (de uitwerking en/of ontwikkeling van) zijn beleid en werking, de activiteiten hierin en het (eventueel) ingezette instrumentarium en waarom?
- Andere suggesties/opmerkingen/aanvullingen betreffende de voorbije periode?

2.2 Ex-anteluid van de zelfevaluatie (2027-2031)

Op basis van het ex-postgedeelte van de zelfevaluatie en rekening houdend met de huidige beleids, onderzoeks-, valorisatie en maatschappelijke context – van lokaal, Vlaams, nationaal tot Europees en internationaal – en de regelgeving enerzijds, en de te verwachten evoluties in de beleids, onderzoeks-, valorisatie en maatschappelijke anderzijds, is het de bedoeling dat KMDA-CRC een ontwerp van strategisch plan (onderzoeksbeleidsplan/wetenschappelijk beleidsplan) opstelt voor de periode 2027-2031.

Het (ontwerp van) strategisch plan (onderzoeksbeleidsplan/wetenschappelijk beleidsplan) voor de periode 2027-2031 bevat minstens een missie en visie, strategische doelstellingen afgestemd op beleidsdoelstellingen en regelgeving (Vlaams, Europees, internationaal en waar van toepassing), operationele doelstellingen (activiteiten), een voorstel voor een set van opvolgingsindicatoren (kwantitatief en kwalitatief en inclusief streefwaarden, jaarlijks/meerjarig, enz.) of van (andere) leverbaarheden als onderdeel van de rapportering/externe opvolging, strategieën gericht op de realisatie van de (wetenschappelijke, economische, maatschappelijke, technologische, beleidsmatige en internationale) impact, af te sluiten of bestaande samenwerkingsverbanden (o.a. met andere actoren in het veld), afstemming en synergie met en synergieën tussen KMDA-CRC en stakeholders en andere actoren in het beoogde veld, en dit telkens met een verantwoording van de voorgestelde keuzes. Het beleidsplan geeft ook aan hoe er aansluiting wordt voorzien op beleidsprioriteiten zoals valorisatie van wetenschappelijk onderzoek, de productiviteits- en competitiviteitsagenda, digitale ontwikkelingen (Big Data en AI), geopolitieke onzekerheden, enz., maar ook Open Science, wetenschapscommunicatie (bv. citizen science), enz. Het voorstel houdt verder ook expliciet rekening met de systeemdimensie en haakt daarom in op de beleidskaders en hun doelstellingen waarin deze systemen zijn ingebed. Dit betreft dus het systeem perspectief zoals weergegeven in Box 1 waarbij trapsgewijs moet worden uitgegaan van de daar vermelde systemen.

Het ontwerp van strategisch plan (onderzoeksbeleidsplan/wetenschappelijk beleidsplan) 2027-2031 dient 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 subsidies).

Verder gaat het ontwerpplan uit van de conclusies en aanbevelingen en van de SWOT(-analyse) die werd opgesteld op basis van het ex-postluik van de zelfevaluatie en geeft het aan hoe de zwakke/sterke punten kunnen worden weggewerkt/benut. Tevens gaat het uit van de geïdentificeerde opportuniteiten en uitdagingen en geeft het aan hoe deze maximaal kunnen worden benut/omzeild. In het bijzonder dienen hierbij zowel de regionale beleidscontext en -ontwikkelingen als de internationale beleidscontext en -ontwikkelingen in overweging te worden genomen, evenals het systeemperspectief (zie Box 1).

Er kan ook worden ingegaan op de nieuwe inhoudelijke waarde ("USP") die KMDA-CRC zal bieden aan zijn huidige (onderzoeks-, industriële en andere en waar van toepassing) partners en hoe KMDA-CRC erin zal slagen om bijkomende partners te overtuigen van zijn onderzoeks aanbod, en op de mate waarin KMDA-CRC zal proberen om voldoende groei te realiseren binnen zijn expertisedomeinen. In essentie moet KMDA-CRC voor de toekomst een duidelijk onderscheidende factor/eigenschap ("differentiator") identificeren als onderzoekscentrum, om het verschil te kunnen maken op zowel lokaal als op internationaal vlak en om, samen met andere actoren binnen het onderzoekskader, en eventueel het bedrijfsleven, Vlaanderen prominenter op de kaart te zetten op de eigen expertisedomeinen.

Het ontwerp van strategisch plan (onderzoeksbeleidsplan/wetenschappelijke beleidsplan) bevat naast bovenstaande elementen ook suggesties tot vereenvoudiging/aanpassingen van de regelgeving, de rapportering en opvolging, governance en aansturing, enz. Er wordt met andere woorden verwacht dat KMDA-CRC ook aanbevelingen formuleert t.a.v. de overheid betreffende een model voor (externe) aansturing (bv. op basis van een buitenlands model waaraan KMDA-CRC zich wil/kan spiegelen), t.a.v. het W&I-beleid in het algemeen en het (Vlaamse) instrumentarium gericht op onderzoek in het bijzonder. Hierbij dient ook de internationale context in overweging te worden genomen.