Evaluatie van het Centre for Research and Conservation van de Koninklijke Maatschappij voor Dierkunde Antwerpen

Samenvatting

IDEA Consult

19 juli 2011

IDEA Consult nv
Kunstlaan 1-2, bus 15
B –1210 Brussel

Tel: (+32) 02 282 17 10
Fax: (+32) 02 282 17 15
www.ideaconsult.be

Inhoudsopgave

p.

1 Inleiding 3
1.1 Situering van de opdracht 3
1.2 Doel van de opdracht 3
1.3 Aanpak op hoofdlijnen 4
1.4 Inhoud samenvatting 4

2 Het CRC in het kort 5
2.1 Doelstellingen en activiteiten 5
2.2 Financiering en bestedingen 5
2.3 Bestuur van het CRC 6
2.4 Evoluties in de (beleids)context 6

3 Conclusies 7
3.1 De samenwerkingsovereenkomst 2007-2011 7
3.2 De operationele werking van het CRC 7
3.3 Communicatie en maatschappij 9
3.4 De wetenschappelijke werking 9
3.5 Relatie tot beleidsdomein en beleidscontext 12
3.6 Het beleidsplan 2012-2016 12

4 Aanbevelingen 13
4.1 Ten aanzien van de Vlaamse overheid 13
4.2 Ten aanzien van het CRC 14

1 INLEIDING

1.1 Situering van de opdracht

Het Centre for Research and Conservation (CRC) is het onderzoeksinstituut van de Koninklijke Maatschappij voor Dierkunde van Antwerpen (KMDA). Belangrijke activiteiten van het CRC zijn het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek ter ondersteuning van de dagelijkse werking in de ZOO en Planckendael en het actief bijdragen aan de opleiding van jonge wetenschappers.

De KMDA vzw wordt sinds 1985 betoelaagd door de Vlaamse Gemeenschap. De opdrachten van de KMDA worden beschreven enerzijds in de samenwerkingsovereenkomst tussen de Vlaamse overheid en de KMDA. Anderzijds is er in dezelfde samenwerkingsovereenkomst ook sprake van een bijzondere overeenkomst betreffende de wetenschappelijke opdracht. Deze specifieke overeenkomst (2007-2011) regelt de wederzijdse rechten en plichten van de KMDA en de Vlaamse overheid wat betreft de wetenschappelijke opdracht en wordt uitgevoerd door het CRC.

Zowel de globale samenwerkingsovereenkomst als de samenwerkings-overeenkomst betreffende de wetenschappelijke opdracht, lopen af op 31 december 2011. Beiden vermelden dat een nieuwe overeenkomst slechts kan worden afgesloten nadat een beoordeling werd gegeven betreffende de naleving en/of uitvoering van de overeenkomst.

De evaluatie waarvan sprake in deze samenvatting, heeft betrekking op de evaluatie van de wetenschappelijke opdracht van de KMDA, zoals uitgevoerd door het CRC.

Het departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI) van de Vlaamse overheid heeft de evaluatie-opdracht conform de geldende regelgeving toegekend aan de firma IDEA Consult.

1.2 Doel van de opdracht

De doelstelling van deze opdracht is het uitvoeren van een evaluatie van het CRC waarbij de volgende elementen centraal staan:

- de operationele werking met onder andere aandacht voor de bestuursorganen, het personeelsbeleid, de financiële werking en de mate waarin de beleidsplannen werden omgezet in werkplannen;
- de prestaties met o.a. aandacht voor de wetenschappelijke prestaties via een bibliometrische analyse en een toetsing van de excellentie en internationale uitstraling van het CRC;
- de positie van het CRC in het onderzoekslandschap met o.a. aandacht voor het actuele inhoudelijke functioneren van het CRC en de plaats ervan in het nationale en internationale onderzoekslandschap;
- een impactanalyse waarbij de nadruk niet enkel ligt op de wetenschappelijke maar ook op de maatschappelijke impact, zodat ook het wetenschapspopulariserende karakter van het CRC onderzocht kan worden.

De opdracht dient te resulteren in concrete aanbevelingen over elk van de geanalyseerde elementen, enerzijds ten aanzien van de Vlaamse overheid in het licht van de nieuw af te sluiten samenwerkingsovereenkomst, maar anderzijds ook rechtstreeks ten aanzien van het CRC en zijn beleid.

1.3 Aanpak op hoofdlijnen

Om op de meest gepaste wijze een onderbouwd antwoord te kunnen geven op de evaluatievragen, hebben we gebruik gemaakt van een mix van methoden die zowel kwantitatief als kwalitatief van aard zijn. We zetten de belangrijkste hieronder op een rij:

- Deskresearch met een analyse van de **beschikbare documenten en gegevens**. Het ging daarbij vooreerst om publiek beschikbare documentatie van vooral het CRC en de Vlaamse overheid, alsook van internationale beleidsinstanties zoals EAZA (Europese Associatie van Dierentuinen).
- De publiek beschikbare informatie werd aangevuld met **bijkomende informatie** en gegevens verstrekt door het CRC.
- De inzichten die we afleidden uit de analyse van de beschikbare documenten en gegevens werden aangevuld en verrijkt op basis van **interviews**. Met het CRC is er een serie van thematische workshops gehouden. Na een fase van deskresearch volgde een tweede reeks van diepte-interviews bij het CRC (25 in totaal).
- In mei 2011 is er eveneens een zogenaamde **'peer review'** uitgevoerd waarbij we ondersteuning en begeleiding hebben verleend. Een groep van drie internationale experts[1] heeft zich gedurende een tweedaags verblijf in Antwerpen gebogen over de input- en outputkarakteristieken van het CRC. Dit proces werd gestuurd door een op voorhand gedefinieerde lijst van vragen.
- Tevens is er een **bibliometrische** analyse uitgevoerd van de wetenschappelijke output (aantal publicaties) en impact (aantal citaties) van het CRC. De prestatie werden vergeleken met de gemiddelden in specifieke subdisciplines en de prestaties van vergelijkbare onderzoekscentra van dierentuinen (namelijk het Leibniz Institute for Zoo and Wildlife Research (D), de Smithsonian Conservation and Research Centre (US), en de Zoological Society London (VK)).
- Ten slotte is er een **bevraging uitgevoerd** bij het ruime publiek met betrekking tot de bekendheid van het CRC, de producten "ZOO Natuurlijk" en de blog "ZOO zit dat", en het "ZOO Magazine".

1.4 Inhoud samenvatting

Na deze inleiding geven we in hoofdstuk 2 een korte beschrijving van het CRC. In hoofdstuk 3 presenteren we de belangrijkste conclusies die volgen uit onze evaluatie en in hoofdstuk 4 onze aanbevelingen, en dit zowel ten aanzien van de beleidsmakers als ten aanzien van het CRC.

Deze overkoepelende conclusies en aanbevelingen zijn gebaseerd op de conclusies met betrekking tot de evaluatievragen die we in het kader van deze opdracht hebben beantwoord. Voor deze evaluatievragen en de bijhorende conclusies verwijzen we de lezer naar het eigenlijke rapport. Ook onze aanbevelingen met betrekking tot de afzonderlijke CRC-activiteiten hebben we niet hernomen in deze samenvatting.

[1] Gordon McGregor Reid, Former Executive Director North of England Zoological Society (Chester Zoo); Lesley Dickie, Executive Director, European Association of Zoos and Aquaria (EAZA); Heribert Hofer, Director of the Leibniz Institute for Zoo and Wildlife Research.

2 HET CRC IN HET KORT

2.1 Doelstellingen en activiteiten

Het CRC is het onderzoeksinstituut van de Koninklijke Maatschappij voor Dierkunde van Antwerpen. Het CRC heeft tot doel:[2]

> "*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.*"

Meer specifiek wil het CRC op een wetenschappelijk verantwoorde manier bijdragen tot het beheer van dierencollecties (conservatie) door beheersbeslissingen en kweekprogramma's te baseren op onderzoeksresultaten. Daarnaast beoogt het onderzoeksinstituut door middel van toegepast onderzoek de dagelijkse werking in de ZOO en Planckendael te ondersteunen, en zo een bijdrage te leveren aan de bescherming van bedreigde dieren en hun natuurlijke omgeving. Dat laatste komt tot uitdrukking in de eigen KMDA conservatieprojecten in Vlaanderen (De Zegge), Brazilië (BioBrasil) en Kameroen (Projet Grands Singes) en in de door de KMDA gecoördineerde kweekprogramma's.

Opleiding behoort naast onderzoek en natuurbescherming tot de kernpunten in de missie van het CRC. Eén van de opdrachten van het CRC is dan ook om actief bij te dragen aan de opleiding van jonge wetenschappers. Jaarlijks zijn er enkele tientallen studenten van Vlaamse en Nederlandse universiteiten en hogescholen betrokken bij het CRC onderzoek.

De onderzoeksopdrachten van het CRC worden uitgevoerd in 4 disciplinegroepen binnen het CRC:
1. Ethologie (diergedrag en dierenwelzijn);
2. Conservatiebiologie (conservatieprojecten/populatiegenetica en –demografie);
3. Veterinair onderzoek;
4. Functionele morfologie (beweging en anatomie).

Vaak wordt echter interdisciplinair gewerkt en in samenwerking met andere onderzoekscellen en instituten, zowel binnen Vlaanderen, België, als internationaal. Het CRC stelt momenteel 24 onderzoekers en ondersteunende medewerkers te werk[3].

2.2 Financiering en bestedingen

Het CRC wordt grotendeels gefinancierd door de Vlaamse overheid via het departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI). Extra middelen, zoals studiebeurzen voor doctoraten of subsidies voor post doctoraal onderzoek worden bekomen via onderzoeksfondsen zoals het FWO (Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek Vlaanderen) of IWT (Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie), en het VLIR-UOS (Vlaamse Interuniversitaire Raad – Universitaire Ontwikkelingssamenwerking).

[2] Jaarverslag het CRC 2009 en www.zooresearch.be

[3] Ex post evaluation 2007- 2011 Centre for Research and Conservation

Meestal worden de extra subsidies voor doctoraten rechtstreeks aan de universiteiten, bij wie de studenten in dienst zijn, overgemaakt en niet aan de KMDA of het CRC (deze worden apart gerapporteerd). Het CRC genereerde in 2010 een inkomen van EUR 896.976, dat op de rekeningen van het CRC ontvangen is, waarvan EUR 802.000 afkomstig was uit de subsidie van de Vlaamse overheid. Deze subsidie is het gevolg van de samenwerkings-overeenkomst.

De subsidie van de Vlaamse overheid werd in 2010 verlaagd ten opzichte van 2009als gevolg van de algemene bezuinigingen op overheidsuitgaven (en op O&O in het bijzonder). Voor 2011 bedraagt de voorziene subsidie € 770.000. Ten opzichte van 2009 betekent dit een verlaging van bijna 9%.

2.3 Bestuur van het CRC

Het CRC is een onderzoeksinstituut dat volledig geïntegreerd is in de KMDA structuur en organisatie. Het CRC is een onderdeel van de O&O divisie van de KMDA en staat schematisch 'naast' de andere organisatorische eenheden.

Als zodanig heeft het CRC dus geen eigen wettelijk statuut (en geen eigen statuten) en/of rechtspersoonlijkheid. De samenwerkingsovereenkomst die betrekking heeft op het CRC is afgesloten tussen de Vlaamse overheid en de moederorganisatie KMDA.

De dagelijkse leiding van het CRC is in handen van een manager; de eindverantwoordelijkheid voor het CRC als afdeling ligt bij de directeur O&O van de KMDA. Het CRC heeft een eigen Wetenschappelijke Adviesraad (WAR) die geraadpleegd wordt op initiatief van het CRC.

2.4 Evoluties in de (beleids)context

Sinds 2001 wordt het CRC door de Vlaamse Overheid erkend als een 'Excellentiecentrum'. De werking van het CRC werd geëvalueerd in 2006[4]. Op basis van deze evaluatie werkte het CRC samen met de Vlaamse Overheid aan een reeks vernieuwingen die het wetenschappelijk onderzoek binnen de KMDA nationaal én internationaal op een hoger niveau moesten brengen. Dit resulteerde in een hernieuwde en gemoderniseerde samenwerkingsovereenkomst voor het wetenschappelijk onderzoek voor de tijdsspanne 2007-2011.

[4] Samenwerkingsovereenkomst tussen de Vlaamse overheid en KMDA-CRC 2007-2011 en bestek dat ten grondslag ligt aan de evaluatie-opdracht.

3 CONCLUSIES

3.1 De samenwerkingsovereenkomst 2007-2011

1. Het CRC heeft de doelstellingen uit de samenwerkingsovereenkomst 2007-2011 voor het overgrote deel behaald.

1.1. Op basis van een groot dynamisme is het CRC team erin geslaagd om de doelstellingen uit de samenwerkingsovereenkomst te behalen en zelfs te overtreffen.

1.2. Wisselend succes is tegelijk zichtbaar met betrekking tot het aantal wetenschappelijke publicaties en het aantrekken van externe financiering, hoewel deze fluctuatie geen implicaties heeft gehad op het vervullen van de globale doelstellingen.

1.3. De positieve appreciatie van de prestaties wordt bevestigd in het rapport van het internationaal panel van experts. Het CRC krijgt complimenten voor de wijze waarop men de afgelopen jaren heeft gepresteerd.

1.4. De Vlaamse overheid dient gecomplimenteerd te worden voor het erkennen en financieren van het CRC als een onderzoekscentrum dat geïntegreerd is in de dierentuin, een constellatie die uniek is binnen Europa. Internationaal wordt het "CRC-model" als een goede praktijk gezien.

2. De CRC zelfevaluatie geeft een getrouw beeld van de werkelijkheid.

Onderliggende evaluatie is voor een deel gestoeld op de zelfevaluatie die het CRC in de loop van 2011 heeft uitgevoerd. Een systematische analyse van de zelfevaluatie en van andere bronnen leidt tot de conclusie dat deze een realistisch beeld geeft van de prestaties in de afgelopen jaren.

3.2 De operationele werking van het CRC

3. Het CRC is een performante maar tegelijk kwetsbare organisatie.

3.1. De CRC-medewerkers zijn zeer gemotiveerd, werken hard, hebben verantwoordelijkheidszin en worden in belangrijke mate gedreven door idealisme. Tegelijk kregen we de indruk dat de organisatie tot het maximum 'belast' is. Een betere organisatie van de uit te voeren taken dringt zich op.

3.2. Het niveau van formalisatie is op allerlei gebieden (te) laag. Mede door de 'organische' groei en hoge mate van 'informele' werking zijn er weinig uitgeschreven procedures en omschrijvingen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden; interne governance en HRM verlopen zeer informeel.

3.3. De vaste onderzoekskern van het CRC is beperkt en lijkt niet in verhouding te staan tot de taakstelling, ambitie en huidige activiteiten van het CRC. Deze conclusie dient wat gematigd te worden indien we ook de geassocieerde onderzoekers en de doctoraatsstudenten mee in rekening nemen. Het 'rekenen' op externen en deeltijdse medewerkers voor een belangrijk deel van de wetenschappelijke output zorgt voor afhankelijkheid en een gebrek aan interne 'controle'.

4. Het HRM beleid staat nog in zijn kinderschoenen; onderzoekers worden 'onderbetaald' in vergelijking met hun 'peers'.

4.1. Op het vlak van HRM zijn de uitdagingen het grootst maar is wellicht ook de bewegingsvrijheid van het CRC het kleinst (er zijn geen/beperkt uitgeschreven functieprofielen, verwachtingen zijn niet geëxpliciteerd, evaluatie- en functioneringsgesprekken vinden niet/te weinig plaats, en er zijn geen duidelijke ontwikkelingstrajecten voor individuele onderzoekers). De KMDA heeft de professionalisering van het HRM beleid als prioriteit uitgeroepen voor de komende maanden/jaren.

4.2. Er zijn duidelijke indicaties dat de onderzoekers van het CRC worden 'onderbetaald' in vergelijking met hun 'peers' in academische onderzoekscentra. Dit is geen verwijt aan de CRC leiding daar de CAO klassering van het KMDA personeel (inclusief het CRC dus) een hogere verloning niet toeliet. De KMDA moederorganisatie heeft van dit principe niet kunnen/willen afwijken.

5. De bestuursstructuur en -werking zijn in lijn met de belangrijkste principes van deugdelijk bestuur, maar een 'verfrissing' dringt zich op.

Uit de vooral informatieve toetsing aan de principes neergelegd in de Code Buysse blijkt dat het CRC een aantal principes impliciet nastreeft/hanteert. Maar er is nog werk aan de winkel en dit hoofdzakelijk op een drietal terreinen: 1) samenstelling en werking van de wetenschappelijke adviesraad, 2) systematische evaluatie en verloning van de medewerkers en de senior onderzoekers, 3) interne financiële controle en vooral de formalisering en procedurele uitwerking ervan.

6. Het financiële beleid en beheer zijn voldoende.

6.1. De aanwending van de subsidies gebeurde in lijn met de budgetten en de voorziene doelstellingen en prioriteiten. Globaal genomen wordt bijna 60% van de uitgaven gespendeerd aan lonen van de onderzoekers (en ondersteunende staf). Gefinancierde doctoraten staan in voor ongeveer 10% van de totale uitgaven, en ongeveer 30% van de totale uitgaven gaat naar operationele kosten en investeringen.

6.2. De begrotingsopmaak en boekhouding verlopen goed. Het CRC volgt hierbij de 'cycli' en procedure van de moederorganisatie KMDA. Wat betreft de interne autorisatieprocedures om over te gaan tot betalingen geldt het '4-eyes' principe. Met betrekking tot de betalingen ten aanzien van de internationale conservatieprojecten is bijzondere aandacht nodig (controle is moeilijk, facturen/bonnen veelal handgeschreven). Tegelijk is een verdere procedurele uitwerking en formalisatie noodzakelijk.

6.3. De financiële situatie van het CRC is gezond. Het CRC heeft momenteel een reserve van ongeveer EUR 150.000 en voert aldus een 'verstandig' financieel beleid. Men heeft een buffer voor uitzonderlijke kosten/tegenvallende inkomsten.

6.4. Het CRC maakt geen/onvoldoende gebruik van de mogelijkheden die het heeft om bescheiden 'vergoedingen' te vragen voor de kosten van bijvoorbeeld de organisatie van events of het drukken van posters/versturen ervan. Dit zou de totale kosten van het CRC kunnen drukken.

6.5. Naast de compensatie in 'natura' (kantoren en nutsvoorzieningen) draagt KMDA verder niet expliciet bij tot de inkomsten van het CRC. Nochtans is een belangrijk deel van de werking van het CRC ten voordele van de KMDA. De 'relatie' lijkt ons op dit moment niet evenwichtig.

3.3 Communicatie en maatschappij

7. Het CRC communiceert intensief en breed maar met te weinig 'eigen accenten'.

7.1. Het CRC communiceert intensief en breed met de buitenwereld, maar volgt hiervoor geen expliciete 'eigen' communicatiestrategie. De huidige communicatie maakt dialoog en interactie met het 'publiek' slechts beperkt mogelijk ('one-way' in plaats van 'two-way').

7.2. Het CRC richt zich met zijn communicatiemiddelen op een brede waaier van doelgroepen (wetenschappers, leerkrachten, gidsen, de pers, beleidsmakers, zooliefhebbers, brede publiek). Hierdoor lijkt de communicatie minder effectief.

7.3. Het CRC gebruikt efficiënte maar nogal 'traditionele' manieren van (digitale) communicatie. Het gebruik van nieuwe sociale media zoals Facebook en Twitter is beperkt.

7.4. De communicatie ten aanzien van het beleid gebeurt tot nu toe enkel ad-hoc. De bekendheid van het CRC in deze kringen lijkt beperkt en kan vergroot worden. Ook het beleid kan meer gebruik maken van de diensten en expertise van het CRC.

7.5. De bekendheid van het CRC en zijn producten bij het bredere publiek is laag. Branding is echter belangrijk. Op dit punt is het ook van belang na te gaan in welke mate de branding en visibiliteit van het CRC en de KMDA kunnen samenvallen of dat er toch verschillen zijn die een meer eigen identiteit en communicatiestrategie noodzakelijk maken.

3.4 De wetenschappelijke werking

8. Het CRC als onderzoeksinstituut neemt een unieke positie in binnen de internationale dierentuinengemeenschap.

De positie van het CRC is vrij uniek en wel om verschillende redenen. De belangrijkste reden is de integratie van het CRC binnen de KMDA en de toegang die het CRC daarmee heeft tot de dierentuinen in Antwerpen en Mechelen, wat toegepast werk mogelijk maakt. Ook internationaal geniet het CRC een goede reputatie, vooral binnen de dierentuinengemeenschap. Het CRC wordt als voorbeeld gezien van hoe onderzoek binnen en rond dierentuinen georganiseerd kan worden.

9. Het CRC speelt een belangrijke rol bij het begeleiden en opleiden van studenten.

Het CRC draagt in belangrijke mate bij tot de vorming van een nieuwe generatie conservatiebiologen. Het CRC begeleidt jaarlijks 25 bachelor- en masterstudenten. Daarnaast zijn er 6-7 doctoraatstudenten die begeleid worden in hun traject als onderzoeker. De begeleiding van studenten, evenals het geven van lessen op hogescholen en universiteiten worden onvoldoende gewaardeerd (is ook niet meegenomen als performantie-indicator) in de huidige samenwerkingsovereenkomst; tegelijk zijn deze activiteiten ook niet expliciet 'gevraagd' door de Vlaamse overheid.

10. Missie, visie en keuzes zijn veelal historisch bepaald.

10.1. De CRC onderzoeksthema's zijn door het panel van internationale experts beoordeeld als 'adequaat'. Tegelijk wijst men op het gebrek aan strategische visie die deze keuzes onderbouwt. Er zijn nieuwe relevante onderzoeksthema's: dierenwelzijn, conservatiepsychologie, klimaatverandering, wildlife criminaliteit en genetica enz. waar het CRC op kan inspelen. Ook de ervaring met het managen van kleine dierenpopulaties biedt mogelijkheden voor het CRC.

10.2. Aan de basis hiervan echter dienen een heldere missie en visie te liggen. De experts hebben gewezen op het feit dat veel van de CRC activiteiten 'historisch' bepaald zijn maar dat het tijd is voor reflectie en scherpstelling. Waar staat het CRC voor? Dit geldt ook voor het conservatieonderzoek. Verdere aanscherping en profilering lijken noodzakelijk.

11. In-situ conservatie: maatschappelijk zeer relevant, maar onvoldoende wetenschappelijke valorisatie.

De conservatieprojecten van het CRC zijn van groot maatschappelijk belang en de impact op de lokale gemeenschap is aanzienlijk. Echter, tot dusver is er onvoldoende wetenschappelijke output. Dit is te wijten aan verschillende redenen zoals de wetenschappelijke keuzes (welke onderzoeksvragen en aanpak wordt gekozen?) en aansturing maar ook de complexiteit van het managen van dit soort projecten. In de voorbije jaren is de aandacht van de lokale CRC managers vooral gegaan naar 'structurerende' factoren en te weinig naar wetenschappelijk onderzoek. Het CRC beschikt ook niet over het vermogen om alleen en zonder externe samenwerking met lokale socio-economische en politieke problemen om te gaan. De visie op conservatie (ook de in-situ conservatie) zou dus herbekeken moeten worden samen met de moederorganisatie KMDA.

12. Er is een spanningsveld tussen 'beheerstaken' en 'wetenschappelijk onderzoek'.

Wanneer we kijken naar het geheel aan diensten dat het CRC aanbiedt, dan valt de grote veelzijdigheid op. Dit reflecteert de grote drive en het ruime engagement van het CRC en zijn medewerkers. De CRC onderzoekers besteden veel tijd aan 'dienstverlening' in de ruimere betekenis van het woord, waardoor er druk komt te staan op het wetenschappelijk onderzoek 'pur sang'. Het ondersteunen van de dagelijkse werking van de dierentuin is weliswaar van groot maatschappelijk belang maar tegelijk vergt dit 'tijd' die niet besteed kan worden aan wetenschappelijk onderzoek.

13. De huidige samenstelling en rol van de wetenschappelijke adviesraad is achterhaald.

De samenstelling en werking van de huidige wetenschappelijk adviesraad is een goede reflectie van het lokale en historische karakter van het CRC. In lijn met de vereisten van een modern onderzoeksinstituut en de internationale ambities/potentieel van het CRC, is het aangewezen dat de Raad internationaal wordt samengesteld en dat deze een proactieve en dynamische rol krijgt toegewezen; er moet ook een duidelijk mandaat komen zodat de Raad in het belang van het CRC opereert.

14. Het ontbreken van een ethische toetsingscommissie vormt een groot risico.

Het panel van internationale experts heeft duidelijk gewezen op de mogelijke consequenties van het ontbreken van een reguliere, objectieve en onafhankelijke ethische toetsingscommissie. De reputatieschade als gevolg van ondoordachte onderzoeksacties kan voor het CRC en de KMDA enorm zijn. Ook de Vlaamse overheid staat bloot aan deze risico's.

15. De wetenschappelijke publicaties zijn van een goed tot een zeer goed niveau.

Wat betreft de wetenschappelijke publicaties, is het CRC productief en laat het zich goed vergelijken met zusterorganisaties zoals IZW (Berlijn) en IOZ (London). Het aantal citaties per publicatie ligt gemiddeld hoger dan bij die 'zusterorganisaties'. Vooral binnen de discipline van de evolutionaire biologie (conservatiebiologie) presteert het CRC bijzonder goed. Tegelijk moet worden vastgesteld dat het CRC vooral in tijdschriften publiceert met gemiddeld lagere impactfactoren.

16. De 'kritische massa' is beperkt.

Hoewel kritische massa een verhouding uitdrukt tussen ambities en capaciteit, stellen we vast dat het CRC zware inspanningen moet doen om de gewenste wetenschappelijke output te behalen. Het feit dat het CRC sterk leunt op doctoraatsstudenten en geassocieerde onderzoekers voor de wetenschappelijke output is een indicatie dat de interne kritische massa voor wat betreft onderzoek beperkt is. Dit kan op termijn de positie van het CRC als wetenschappelijk excellentiecentrum ondermijnen.

17. De netwerking- en samenwerkingsactiviteiten van het CRC zijn goed maar vooral reactief; binnen Vlaanderen zijn er mogelijkheden tot 'slimme' intensivering.

17.1. De samenwerkingsstrategie van het CRC is eerder opportunistisch te noemen dan proactief en veelal ook eerder informeel in plaats van formeel (wat gangbaar is binnen de dierentuinengemeenschap); veel van de samenwerkingsverbanden groeien organisch. Het CRC neemt deel aan diverse internationale fora, vooral in de schoot van de internationale dierentuinwereld (en het EAZA netwerk in het bijzonder).

17.2. De samenwerking met de Universiteit van Antwerpen is traditioneel gezien zeer sterk. Ook met de andere Vlaamse universiteiten is er ad-hoc samenwerking; maar verdere intensivering lijkt mogelijk (daar waar er duidelijke opportuniteiten voor een 'win win' zijn).

17.3. Op Europees vlak en inzake deelname aan de Kaderprogramma's voor O&O in het bijzonder, heeft het CRC al een aantal eerste successen geboekt. EU financiering is vrij nieuw voor het CRC en men is feitelijk nog in een verkennende fase. Tot dusver doet het CRC mee in de rol van partner en voelt men zich nog niet klaar om een project te initiëren en te coördineren.

3.5 Relatie tot beleidsdomein en beleidscontext

18. Onduidelijke houding maar ook onduidelijk mandaat van het CRC wat betreft rol in beleidsvoorbereiding.

Er is geen (duidelijk) mandaat vanwege de Vlaamse overheid over welke rol het CRC kan spelen in het beleidslandschap en dus wordt het CRC onvoldoende benut als beleidsondersteunend orgaan (het aantal 'vragen' is beperkt). Het CRC zelf is ook niet duidelijk over welk rol men kan/wil opnemen. De houding is afwachtend terwijl een meer proactieve benadering wenselijk en noodzakelijk is.

19. Er is nog veel potentieel voor een grotere rol.

Gezien het belang en de interesse in het behoud van biodiversiteit op allerlei beleidsniveaus (Vlaanderen maar zeker ook Europa), staat het CRC in een uitstekende positie om meer internationaal actief te worden. Bijvoorbeeld op het vlak van het nakomen van de internationale verplichtingen van Vlaanderen (biodiversiteitdoelstellingen) kan het CRC een ondersteunende rol spelen. Op Europees niveau kan de unieke positie van het CRC eveneens beleidsmatig verder gevaloriseerd worden.

3.6 Het beleidsplan 2012-2016

20. Het beleidsplan is zeer voorlopig; verdere uitwerking en onderbouwing zijn noodzakelijk.

De voorlopige beleidskeuzes die het CRC naar voren schuift worden door ons en de internationale experts als adequaat beschouwd. Tegelijk is het plan nog niet matuur en is verdere uitwerking en onderbouwing noodzakelijk. Het plan bevat onvoldoende de internationale dimensies en onderkent te weinig de relevante onderzoeksontwikkelingen en trends. Ook op beleidsvlak is er meer uitwerking nodig. Momenteel wordt er ook geen aandacht besteed aan de financiële onderbouwing en de 'delta' die nodig is om de uitgesproken ambities te realiseren.

21. Het beleidsplan is (te) ambitieus in zijn huidige vorm/uitwerking.

21.1. Het beleidsplan van het CRC is ambitieus, maar of het ook realistisch is zal in sterke mate afhangen van de financiële middelen die er zullen zijn. Het lijkt ons dan ook belangrijk dat het CRC zijn ambities herbekijkt in functie van de beschikbare middelen en ook een zekere prioriteitstelling aanbrengt. Een 'roadmap' is evenzeer belangrijk zodat het duidelijk is welk tijdspad het CRC kiest om de ambities te realiseren.

21.2. Het CRC heeft veel en goed gepresteerd over de afgelopen periode waardoor het risico van 'overspanning' van de organisatie niet mag worden onderschat. De klemtoon wat ons betreft moet zeker liggen bij het creëren van de juiste voorwaarden en condities om op een duurzame manier 'verstandig' verder te kunnen groeien.

22. Het beleidsplan straalt te veel 'going concern' uit.

Het plan straalt te veel 'going concern' uit waarbij het onvoldoende de huidige keuzes van het CRC, die grotendeels historisch bepaald zijn, in vraag stelt. De experts hebben hierover gezegd dat er onvoldoende vertrokken wordt van een scherpe missie en visie op wat het CRC wil en kan zijn.

4 AANBEVELINGEN

4.1 Ten aanzien van de Vlaamse overheid

1. ***Verder investeren in het CRC en als dusdanig een nieuwe samenwerkingsovereenkomst met het CRC afsluiten voor de periode 2012-2016***

   Gezien de goede prestaties van het CRC en de toekomstige opportuniteiten bevelen we aan dat de Vlaamse overheid de samenwerkingsovereenkomst met het CRC vernieuwt. Het CRC laat zien dat het in staat is om kwalitatief onderzoek te doen terwijl het tegelijk een belangrijke maatschappelijke rol op zich neemt, namelijk het ondersteunen van de dagelijkse werking van de dierentuinen van Antwerpen en Mechelen.

2. ***Ontwikkelen van een visie op wat het CRC is en welke doelstellingen het moet vervullen***

   Het CRC is als excellentiecentrum belast met het uitvoeren van de wetenschappelijke onderzoeksmissie van de KMDA. Maar het CRC doet intussen veel meer dan alleen dat, gaande van een actieve rol in opleiding, tot het internationaal actief zijn in in-situ conservatie. Er moet een krachtig signaal komen ten aanzien van de KMDA en het CRC met betrekking tot de verwachtingen die de Vlaamse overheid heeft ten aanzien van het CRC als excellentiecentrum en welke taken daaronder vallen en welke niet.

   In deze visie kan ook een rol zijn weggelegd voor het CRC als beleidsondersteunend orgaan. Met andere woorden, is het de verwachting dat het CRC meer actief wordt op het vlak van het beleid en zo ja op welke wijze.

3. ***Publieke investering veilig stellen door een aantal aspecten in beschouwing te nemen***

   Hoewel wij ons bewust onthouden van commentaar over de precieze niveaus van financiering van het CRC, lijkt het ons wel van belang dat de discussie over de modaliteiten waaronder de hernieuwing van de samenwerkings-overeenkomst zal gebeuren een aantal aspecten mee in beschouwing neemt.

   3.1. De KMDA als koepelorganisatie zou het CRC deels kunnen/moeten financieren als compensatie voor de diensten die het CRC aanbiedt aan de KMDA (mocht blijken dat er in de huidige relatie tussen de KMDA en het CRC geen evenwicht is). Het CRC is van grote waarde voor de werking van de KMDA nationaal maar ook internationaal.

   3.2. De loonproblematiek hypothekeert de duurzame werking en groei van het CRC. Het mag en kan niet zo zijn dat hooggekwalificeerde onderzoekers minder verdienen dan hun 'peers' aan de academische onderzoeksinstellingen. De KMDA en het CRC moeten beslissen om dit verschil weg te werken en de loonbarema's van de Vlaamse overheid over te nemen, en in het bijzonder de barema's van de universitaire instellingen.

   3.3. Het CRC kan en moet zich meer en beter profileren op de zogenaamde "grand challenges" rond het behoud van biodiversiteit en Vlaanderen daarin actief ondersteunen (in partnerschap met andere actoren) bij het behalen en nakomen van de internationale verplichtingen op dit vlak.

3.4. Het installeren van een ethische toetsingscommissie is van belang, niet alleen voor de KMDA en het CRC maar ook voor de Vlaamse overheid als voogdijoverheid. Ook de overheid staat immers bloot aan de eventuele risico's van reputatieschade/-verlies.

3.5. Het CRC is een afdeling van de KMDA. Dit doet vragen rijzen over de juridische/wettelijke positie van het CRC als zelfstandige entiteit waarmee een samenwerkingsovereenkomst kan worden afgesloten.

3.6. Tenslotte is het van belang om een beter uitgewerkte strategie ter beschikking te hebben waarin duidelijke keuzes worden gemaakt, waarin een begroting aanwezig is, en waarin een duidelijk tijdspad ter realisatie wordt aangegeven.

4. Aanscherpen van de nieuw af te sluiten samenwerkingsovereenkomst

4.1. De nieuw af te sluiten samenwerkingsovereenkomst dient in onze optiek, gezien de ontwikkelingsfase waarin het CRC zich bevindt, duidelijk geformuleerde en meetbare doelstellingen en activiteiten te bevatten rond diverse onderwerpen. Zo is er nood aan specifieke opdrachten rond de interne werking inclusief rol en samenstelling van de wetenschappelijke adviesraad, rond de wetenschappelijke werking, rond internationale samenwerking, rond de mogelijke rol van het CRC bij het beleid, etc.

4.2. Daarnaast vraagt de huidige ontwikkelingsfase van het CRC ook om meer 'resultaatindicatoren', eerder dan 'outputindicatoren', waarbij we wel voorstellen om de meeste van de huidige indicatoren in aangepaste vorm te behouden. In het rapport stellen wij enkele nieuwe indicatoren voor die de activiteiten van het CRC op het vlak van samenwerking en beleid kunnen opvolgen.

4.2 Ten aanzien van het CRC

1. Bewust zijn van de risico's en daarop anticiperen

Het is belangrijk om aandacht te hebben voor risicomanagement, waarbij ingespeeld wordt op verwachte en/of onverwachte ontwikkelingen aangaande dotatie en personeelsverloop (opvang vertrek sleutelfiguren). Dit moet leiden tot concrete plannen (contingentieplannen) die ook in de praktijk worden omgezet. De omkadering van belangrijke functies zoals die van de CRC manager is eveneens van belang en moet bekeken worden.

2. Verder professionaliseren en versterken van de organisatie

2.1. Werk maken van een verdere professionalisering van het HRM beleid, waarbij functieprofielen worden uitgewerkt, evaluatieprocedures worden herbekeken en evaluaties verder gedecentraliseerd worden in functie van de hiërarchie. Afdelingshoofden moeten de ondergeschikten evalueren en regelmatig in persoonlijke gesprekken samen zitten en overleggen.

2.2. Het is duidelijk dat het CRC in termen van kritische massa een kwetsbare organisatie is. Om de continuïteit te garanderen is het van belang dat kwetsbare functies een 'back-up' hebben. Dit geldt voor de senior onderzoekers maar ook voor de functie van manager van het CRC.

2.3. Op het vlak van financieel management, is het aangewezen dat de procedures rond autorisatie van betalingen en controle van facturen worden geformaliseerd (duidelijk uitgewerkt en vastgelegd).

2.4. Iets meer formalisatie in de dagelijkse werking lijkt eveneens belangrijk. Bijvoorbeeld het consequent opstellen van verslagen van vergaderingen zodat de afspraken opgevolgd kunnen worden en zodat afwezigen op de hoogte kunnen worden gebracht van de behandelde onderwerpen en gemaakte afspraken.

3. Inventariseren en indien nodig herstellen van het evenwicht in de 'business' relatie met de KMDA

We raden aan om op korte termijn een objectieve analyse te maken van de ondersteuning die het CRC biedt aan de dagelijkse werking van de KMDA en deze te vergelijken met de voorwaarden en/of de return vanwege de KMDA. Dit moet leiden tot een wederzijds begrip en daar waar nodig compenserende maatregelen die een gezonde verstandhouding en relatie moeten garanderen.

4. Wegwerken van de loonverschillen tussen CRC onderzoekers en 'peers' bij academische instellingen

Het loonverschil tussen de CRC onderzoekers en onderzoekers van academische instellingen dient zo snel mogelijk te worden weggewerkt in samenwerking met de KMDA. We beschouwen deze situatie als zorgwekkend voor de continuïteit van het CRC. Onze suggestie is om de beloningssystematiek van de Vlaamse overheid te volgen, en in het bijzonder de systematiek bij de Vlaamse academische instellingen.

5. Introductie van een tijdelijke monitoring van de tijdsbesteding

We adviseren om een (beperkt en flexibel) tijdsregistratiesysteem op te zetten om de verschillende tijdsbestedingen beter te kunnen monitoren. Dit monitoringsysteem kan als managementinformatiesysteem gebruikt worden om inzicht te krijgen in de huidige tijdsbesteding en op basis daarvan afwegingen en keuzes nog beter te kunnen objectiveren. Het kan ook gebruikt worden om een beter inzicht te krijgen in de tijdsbesteding van de CRC medewerkers en in het bijzonder de tijd die besteed wordt aan ondersteuning van de KMDA.

6. Herbekijken van de organisatie van het wetenschappelijk onderzoek

6.1. De onderzoekers van het CRC zijn met uiteenlopende taken bezig. Bekeken dient te worden of door een reorganisatie van de taakverdeling er niet meer tijd vrij kan komen bij de 'kern' van het CRC voor meer onderzoek. Een piste die door het CRC zelf is aangekaart, is het aanstellen van onderzoeksassistenten die meer ondersteunende taken kunnen wegnemen bij het onderzoeksteam.

6.2. De organisatie van het wetenschappelijk onderzoek dient ook betrekking te hebben op de mate waarin het CRC afhankelijk is van doctoraatstudenten en geassocieerde onderzoekers. Het gewicht bij de productie van wetenschappelijke output moet komen te liggen bij de vaste onderzoekskern van het CRC.

7. Samenstelling en werking van de Wetenschappelijke Adviesraad herbekijken

Samenstelling en de werking van de Wetenschappelijke Adviesraad herbekijken in lijn met de aanbevelingen van het panel van internationale experts. Het mandaat van de Raad aanpassen en expliciteren.

8. Installeren van een ethische toetsingscommissie

In lijn met het advies van het panel van internationale experts, is het van groot belang dat er een onafhankelijke ethische toetsingscommissie wordt aangesteld die adviezen geeft over alle onderzoeks- en wellicht communicatieplannen van het CRC en de KMDA.

9. *Heldere visie formuleren op internationale ontwikkelingen*

Bekeken dient te worden in welke mate het CRC rekening houdt en voldoende anticipeert op de internationale onderzoeksontwikkelingen en trends (bijvoorbeeld in de context en in lijn met de EAZA onderzoeksstrategie op EU niveau). Op basis hiervan dient de missie en visie van het CRC verscherpt te worden.

10. *In-situ conservatieprojecten: rol opnemen van wetenschappelijk promotor*

Wat betreft de conservatieprojecten stellen we voor om ten aanzien van de lopende engagementen de wetenschappelijke doelstellingen te herdefiniëren, scherp te stellen en te vertalen in een actieplan. Tegelijk lijkt het ons aangewezen om de lokale projecten over te dragen aan andere nationale en internationale partijen (bijvoorbeeld onder KMDA paraplu). Het CRC kan/moet de rol van wetenschappelijk promotor/coach blijven vervullen en de wetenschappelijke opvolging doen. Dit lijkt ons ook een goede positie naar het ontwikkelen van nieuwe conservatieprojecten.

11. *Rationaliseren van de samenwerkingsverbanden en het ontwikkelen van een proactieve samenwerkingsstrategie*

Het rationaliseren en ontwikkelen van een proactieve samenwerkings-strategie is aangewezen, zowel op regionaal als op internationaal vlak. Op basis van een goede screening van concurrenten en mogelijke partners, op nationaal maar ook op internationaal niveau, kan gekeken worden naar de partners die voor het CRC interessant kunnen zijn.

12. *Communiceer met eigen accenten, ook ten aanzien van het beleid*

12.1. Het is belangrijk dat het CRC een eigen communicatiestrategie uitwerkt, weliswaar in samenwerking met de KMDA. Aandachtspunten zijn de branding en dus ook de visibiliteit van het CRC via de valorisatie van de resultaten. Onderdeel van dit proces moet een zorgvuldige analyse zijn van de huidige instrumenten en de mate waarin die al dan niet toelaten dat de activiteiten en de werking voldoende aan bod komen. De verschillende doelgroepen dienen hierbij ook aan bod te komen.

12.2. Daarnaast dient er aandacht te zijn voor de kanalen waarlangs het CRC communiceert. Bekeken kan worden op welke wijze de sociale media ingezet kunnen worden als onderdeel van moderne communicatie.

13. *Benchmark jezelf regelmatig, vooral internationaal*

Daar het CRC vandaag nog geen buitenlandse experts in zijn bestuursorganen heeft zetelen, lijkt het ons nuttig en zinvol dat het CRC zich periodiek meet met buitenlandse praktijken. Dit kan bijvoorbeeld door de tweejaarlijkse organisatie van een 'expert visit' waarin topexperts een tweetal dagen het CRC 'doorlichten'. Eventueel in combinatie met de organisatie van een conferentie rond het dierenonderzoek, kan een dergelijke oefening zeer nuttig blijken. Ook deelname aan Joint Programming, waarin een beperkte doorlichting/benchmarking inherent is, lijkt in dit kader interessant.

14. *Voorbereid zijn om keuzes maken*

Het CRC heeft de afgelopen samenwerkingsperiode zijn activiteiten sterk kunnen uitbreiden, mede via het aantrekken van externe financiering. De prestaties zijn volgens ons en volgens het panel van internationale experts 'indrukwekkend'. Tegelijk moeten we onderkennen dat er limieten zijn aan dergelijk hoge prestaties, althans het volhouden ervan. De ambitie van het CRC voor de periode 2012-2016 is opnieuw hoog. Indien de middelen niet voldoende mee evolueren, dan is het noodzakelijk dat het CRC keuzes maakt.