

Evaluatie van het FWO

Managementsamenvatting

In opdracht van:

**De Vlaamse overheid,
Departement Economie, Wetenschap en Innovatie**

Uitgevoerd door:

IDEA Consult

Brussel, 21 december 2007

INHOUDSOPGAVE

p.

1	Inleiding	3
1.1	Context en doelstellingen van de evaluatie	3
1.2	Scope van de evaluatie	3
1.3	Aanpak op hoofdlijnen.....	4
1.4	Inhoud van deze managementsamenvatting	6
2	Generieke conclusies	7
2.1	Rond de werking van het FWO	7
2.2	Rond de aflopende beheersovereenkomst 2002-2007.....	9
3	Evaluatie van de interne werking	10
3.1	De werking van de bestuursorganen	10
3.1.1	<i>Conclusies</i>	10
3.1.2	<i>Aanbevelingen</i>	11
3.2	Personeelsbeleid.....	12
3.2.1	<i>Conclusies</i>	12
3.2.2	<i>Aanbevelingen</i>	13
3.3	Financieel beleid.....	14
3.3.1	<i>Conclusies</i>	14
3.3.2	<i>Aanbevelingen</i>	15
3.4	ICT-beleid	16
3.4.1	<i>Conclusies</i>	16
3.4.2	<i>Aanbevelingen</i>	17
4	Evaluatie van de wetenschappelijke werking	18
4.1	Conclusies	18
4.2	Aanbevelingen	23
4.2.1	<i>Indeling wetenschappelijke commissies</i>	23
4.2.2	<i>De samenstelling van de wetenschappelijke commissies</i>	23
4.2.3	<i>Invoering en werking ledencommissie</i>	24
4.2.4	<i>Aanvraagprocedure</i>	25
4.2.5	<i>Het refereeproces</i>	26
4.2.6	<i>De werking van de wetenschappelijke commissies</i>	27
4.2.7	<i>Selectiecriteria en -kansen</i>	28
4.2.8	<i>De motivering van de selectie</i>	29
4.2.9	<i>Verslaggevingsverplichtingen</i>	29
5	Evaluatie van het communicatiebeleid	31
5.1	Conclusies	31
5.2	Aanbevelingen	32
6	Evaluatie van de uitvoering van het Vlaams wetenschapsbeleid	34
6.1	Conclusies	34
6.2	Aanbevelingen	35
7	Evaluatie van de afstemming met het internationale wetenschapsbeleid	36
7.1	Conclusies	36
7.2	Aanbevelingen	37
8	Het FWO in de toekomst	38
8.1	Welke rol voor het FWO?	38
8.2	Aandachtspunten voor in de beheersovereenkomst.....	38

1 INLEIDING

1.1 Context en doelstellingen van de evaluatie

Het Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek Vlaanderen (FWO) stimuleert het ontwikkelen van nieuwe grensverleggende kennis in alle wetenschappelijke disciplines. Dit gebeurt vooral door het financieren van excellente onderzoekers en onderzoeksprojecten na een interuniversitaire competitie en met een evaluatie door binnen- en buitenlandse experts.

De relatie tussen het FWO en de Vlaamse overheid is geregeld in een beheersovereenkomst die periodiek hernieuwd wordt. Voorliggende evaluatie kadert in het proces van hernieuwing van de beheersovereenkomst tussen de Vlaamse overheid en het FWO (cf. art 39 en 43 van de beheersovereenkomst).

De opdracht werd uitgevoerd in nauwe samenwerking met het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI), de aanbestedende overheid, die instond voor de algemene sturing en de begeleiding van het evaluatieproces. De evaluatie werd uitgevoerd in de periode van 5 juli tot 15 november 2007.

1.2 Scope van de evaluatie

■ Inhoudelijk: focus op de wetenschappelijke werking

In deze evaluatie hebben de volgende thema's centraal gestaan:

- de evaluatie van de **algemene werking** van het FWO, verder onderverdeeld in een aantal subthema's:
 - de werking van de bestuursorganen
 - het personeelsbeleid
 - het financieel beleid
 - het communicatiebeleid
 - het ICT-beleid
 - afstemming met het Vlaams wetenschapsbeleid
 - afstemming met het Federale en internationale wetenschapsbeleid
- de evaluatie van de **wetenschappelijke werking** van het FWO
- de evaluatie van de **klantentevredenheid**

Het centrale thema van deze evaluatie was de wetenschappelijke werking van het FWO waarbij vooral de werking van de wetenschappelijke commissies alsook de selectie- en evaluatieprocedures van mandaat- en projectaanvragen werden onderzocht. Daarnaast werd eveneens ruim aandacht geschonken aan de algemene (interne) werking.

De evaluatie van de klantentevredenheid hebben we niet als een afzonderlijk thema beschouwd maar als een thema waarvan de evaluatieresultaten een input waren voor de evaluatie van de twee andere thema's.

- **Instrumenten: focus op mandaten en onderzoeksprojecten**

Het FWO heeft verschillende financieringsinstrumenten, gericht op het ondersteunen van zowel individuele onderzoekers als van onderzoeksteams. De financiering van aspiranten- en postdoctorale mandaten en onderzoeksprojecten nam in 2007 94 % van de bestedingen in beslag zodat het logisch was om ons in de evaluatie op deze instrumenten te concentreren.

- **Tijdsperiode: focus op de jaren 2005-2007**

De tijdsperiode waarop deze evaluatie betrekking heeft is in principe die van de aflopende beheersovereenkomst, namelijk van 2002 tot 2007. We beschouwen evenwel vooral de periode sinds het aantreden van de nieuwe secretaris-generaal in november 2005. Sinds haar komst zijn er immers meerdere initiatieven genomen en nog andere in voorbereiding, al dan niet op verzoek van de bevoegde overheid, zowel met betrekking tot de algemene werking als met betrekking tot de wetenschappelijke werking.

- **Buiten de scope: Odysseus en Hercules en de omvorming tot een EVA**

Wat uitdrukkelijk buiten de scope van deze evaluatie valt en dit overeenkomstig de afspraken gemaakt met de opdrachtgever van deze studie, zijn het Herculesprogramma en het Odysseus initiatief. Wat ook niet aan bod komt in deze evaluatie is de omvorming van het FWO tot een extern verzelfstandigd agentschap (EVA). Ook de evaluatie van het nieuwe beleidsplan van het FWO (2008-2012) maakte geen deel uit van deze opdracht. Deze evaluatie is uitgevoerd door de opdrachtgever zelf. Het spreekt voor zich dat er wel een toetsing heeft plaatsgevonden van onze bevindingen (conclusies en aanbevelingen) aan het nieuwe beleidsplan.

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 waren. We onderscheiden er vier:

- Er werd heel wat **deskresearch** uitgevoerd op de beschikbare documenten en gegevens. De publiek beschikbare informatie werd aangevuld met bijkomende informatie en gegevens verstrekt door het FWO alsook door de zusterorganisaties van het FWO.
- De inzichten die we afleidden uit de analyse van de beschikbare documenten en gegevens werden aangevuld en verrijkt op basis van **interviews**, een 50-tal in totaal.

Zo vonden er na een inleidende presentatie door het FWO, een reeks van introductie-interviews plaats met het FWO met betrekking tot elk van de evaluatiethema's. Na een fase van deskresearch volgde een tweede reeks van diepte-interviews bij het FWO. Vervolgens werden diverse stakeholders bevraagd.

- Het FWO werd op een aantal punten, maar vooral met betrekking tot het evaluatie- en selectieproces, door middel van een **benchmark** ook vergeleken met de gebruikelijke praktijken van een aantal zusterorganisaties van het

FWO, met name in Nederland, Zwitserland, Zweden en Ierland¹. Hierbij werd rekening gehouden met de beperkingen van een dergelijke benchmark.

- Tenslotte is ook een **klantenbevraging** uitgevoerd bij de (kandidaat) mandaathouders en de (kandidaat) projectpromotoren. Die bevraging, waarop zeer veel respons is gekomen (zie Tabel 1), heeft toegelaten om ook het perspectief van de FWO-‘klanten’ in rekening te brengen bij het beantwoorden van de evaluatievragen.

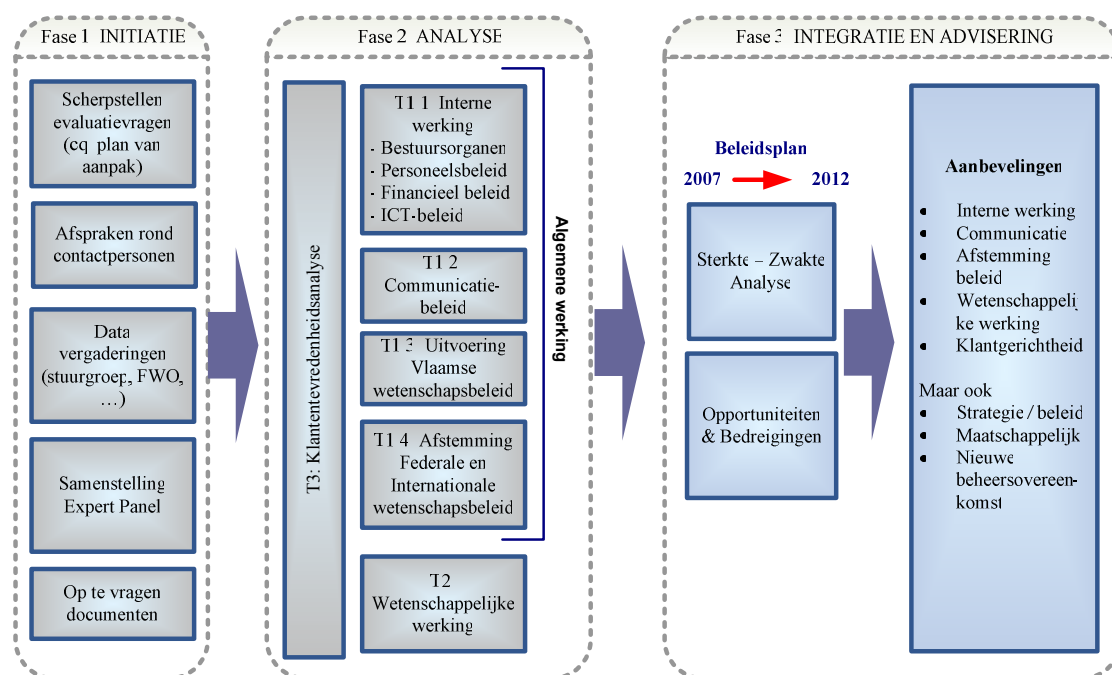
Tabel 1: Respons klantenbevraging

	Geselecteerd	Nooit-geselecteerd	Totaal
bruto bestand	2737	1392	4129
- e-mail niet correct	- 90	- 114	- 204
- vragenlijst niet van toepassing	- 96	- 35	- 131
- geweigerd	- 2	- 2	- 4
= netto-bestand	= 2549	= 1241	= 3790
respons	1714	506	2220
netto-respons-%	67,2%	40,8%	58,6%

Bron: IDEA Consult

De totale uitvoering van het project werd onderverdeeld in drie fasen (zie Figuur 1). Het project ving aan met een initiatiefase waarin een startoverleg plaatsvond met de opdrachtgever alsook met de stuurgroep. In de tweede fase werden de verschillende thema’s geanalyseerd. De resultaten van deze analyse werden in fase 3 samengevoegd om, per thema, tot een beantwoording te komen van de evaluatievragen en om op basis daarvan onze aanbevelingen te kunnen formuleren.

Figuur 1: Plan van aanpak



Bron: IDEA Consult

¹ Deze keuze werd gemaakt in overleg met de opdrachtgever.

1.4 Inhoud van deze managementsamenvatting

In deze managementsamenvatting staan de geformuleerde conclusies en aanbevelingen centraal. In sectie 2 geven we een overzicht van onze generieke conclusies. Vervolgens hebben we de conclusies en aanbevelingen gerangschikt per evaluatiethema.

We beginnen in sectie 3 met de evaluatie van de 'interne werking'. Sectie 4 zoomt in op de evaluatie van de 'wetenschappelijke werking'. In sectie 5 gaan we in op de evaluatie van het 'communicatiebeleid' en in sectie 6 de evaluatie van de 'uitvoering van het Vlaams wetenschapsbeleid'. In sectie 7 gaan we in op de evaluatie van de 'afstemming met het internationale wetenschapsbeleid'.

Sommige aanbevelingen zijn strategisch van aard en komen in aanmerking om in de nieuwe beheersovereenkomst verwerkt te worden. Die hebben we als aandachtspunten voor de opmaak van de beheersovereenkomst nog eens hernomen in de laatste sectie, sectie 8. Andere aanbevelingen zijn eerder operationeel en hebben bijvoorbeeld betrekking op de concrete operationele werking van het FWO. Bij aanvang van deze bespreking valt ook op te merken dat het FWO al aanzetten heeft gedaan voor de invulling van sommige van onze aanbevelingen (cfr. inhoud ontwerp beleidsplan).

Voor meer gedetailleerde achtergrond bij elk van de conclusies en aanbevelingen verwijzen we naar het volledige eindrapport.

2 GENERIEKE CONCLUSIES

2.1 Rond de werking van het FWO

1. Het FWO neemt in Vlaanderen een belangrijke positie in als het gaat om de financiering van fundamenteel wetenschappelijk onderzoek.

De werking en de rol van het FWO binnen het Vlaams fundamenteel wetenschappelijk onderzoeksgebeuren, heeft in de afgelopen jaren een hogere wetenschappelijke performantie en visibiliteit van Vlaamse onderzoekers gefaciliteerd. Vlaams onderzoek (kijkend naar publicaties en citaties) scoort goed tot zeer goed in een internationaal perspectief (cf. SOOI Indicatorenboek).

2. Het FWO is een organisatie in volle verandering die ondanks deze 'turbulentie' is blijven presteren.

Het FWO heeft in de afgelopen jaren veel (gewilde en ongewilde) veranderingen gekend, waardoor de continuïteit van haar werking niet altijd vanzelfsprekendheid was. Met de komst van de nieuwe secretaris-generaal is er een nieuwe positieve dynamiek ontstaan. Hiermee is het FWO op de goede weg om naar de toekomst toe nog beter te kunnen functioneren.

3. De 'klanten' van het FWO zijn tevreden over de werking.

Het FWO heeft tot dusver met zijn huidig personeelsbestand en werking de reputatie opgebouwd van een 'efficiënte' (zeer lage overheadkosten) en 'effectieve' administratieve organisatie. Uit de klantenbevraging is gebleken dat ruim 70% van de respondenten als 'klant' tevreden tot zeer tevreden is over de werking van het FWO. De respondenten die het FWO kennen zijn 'eerder wel tevreden' tot 'heel tevreden' van de werking.

Tabel 2: Waardering respondenten voor de werking van het FWO

Tenslotte, bent u als "klant" van het FWO over de werking van het FWO ?		
	Totaal	
	Score	N
Geselecteerden	***4,11	1672
Nooit geselecteerden	3,12	456
Totaal	3,90	2128

Bron: IDEA consult op basis van de klantenbevraging

4. Het imago van het FWO is in sommige kringen, soms ten onrechte, eerder negatief.

Het 'imago' van het FWO als zijnde een organisatie van "ons kent ons" die de "mandaten gewoon onderling verdeelt" doet geen recht aan de werkelijkheid. Er zijn zeker aandachtspunten en grote uitdagingen naar de toekomst toe maar de algehele werking is betrouwbaar, zeker voor zover het FWO daar de volle verantwoordelijkheid voor draagt. Het lijkt ons noodzakelijk dat naar de

toekomst toe het FWO samen met de Vlaamse overheid het nodige doen om het negatieve beeld rond het FWO te corrigeren door het inzichtelijk maken van de werkwijze en procedures die het FWO hanteert. Het komt de Vlaamse wetenschapper, ook in een internationaal perspectief, immers niet ten goede wanneer 'het kanaal' voor de financiering voor fundamenteel wetenschappelijk onderzoek in Vlaanderen met een onjuiste en kwalijke reputatie kampt.

5. Het FWO kampt met een 'erfenis' uit het verleden.

Het FWO heeft een lange geschiedenis. Daar waar het mandaat richting FWO altijd is geweest om een goede uitvoerende organisatie te worden en te blijven (wat ook gelukt is), is doorheen de jaren ook de verwachting ontstaan dat het FWO een beleidsanticiperende rol moest gaan spelen. Voor een organisatie die daar niet toe uitgerust was (een passieve RvB, geen interne beleidsvoorbereidende capaciteit, laaggeschoold personeel in een hoge leeftijdscategorie, enzovoort) was dit geen evidentie.

6. Het FWO besteedt 'noodgedwongen' veel uit.

Het FWO besteedt veel uit, geheel of gedeeltelijk. Wat de operationele werking betreft, wordt er bijvoorbeeld voor ICT (gedeeltelijk) en voor communicatie een beroep gedaan op externe bureaus.

Bijzonder is echter vooral de "uitbesteding" van taken van de wetenschappelijke werking en wel, meestal, aan de Vlaamse universiteiten. Dit is zeker een verschil met de bestudeerde benchmarkorganisaties die allemaal een sterke interne organisatie hebben (die uiteraard ook geld kost).

Zo gebeurt de beleidsvoorbereiding (gedeeltelijk) in de werkgroep onderzoekskoördinatie, wordt de keuze van de referees overgelaten aan de aanvragers, gebeurt de selectie van nieuwe leden voor de wetenschappelijke commissies door een ledencommissie bestaande uit vertegenwoordigers van de Vlaamse universiteiten, gebeurt de rangschikking van de mandaataanvragen en projecten door wetenschappelijke commissies met een belangrijke vertegenwoordiging van experts uit Vlaamse universiteiten en de selectie van de mandaataanvragen door de Vlaamse universiteiten.

Hoewel we de redenen hierachter begrijpen, dienen de overheid en het FWO zich te realiseren dat de 'onafhankelijkheid' van het FWO, en wellicht ook de (perceptie van) onpartijdigheid, hierdoor in het gedrang kunnen komen.

7. Buitenlandse cases: geen sterke en 'directe' betrokkenheid van de universiteiten.

Uit de vergelijking met de buitenlandse benchmarkorganisaties concluderen we dat in geen enkel geval de universiteiten zo sterk en 'direct' betrokken zijn bij de operationele werking als in Vlaanderen. Zeker, dit is kenmerkend voor Vlaanderen waar het fundamenteel wetenschappelijke onderzoek aan de universiteiten wordt uitgevoerd (een beleidskeuze). Dit is volgens ons dan ook niet het echte probleem. Het echte probleem is de zwakke omkadering door andere wetenschapsactoren die een tegengewicht kunnen vormen (cf. discussie rond bestuursorganen).

8. Het FWO is zich aan het professionaliseren.

De nieuwe secretaris-generaal heeft in samenspraak met de RvB diverse goede initiatieven genomen gericht op het verder 'professionaliseren' van het FWO, maar de weg is nog lang. De eerste signalen wat betreft resultaten en

effecten zijn positief. De overheid dient hierbij maximale ondersteuning te bieden en in het achterhoofd te houden dat organisatieverandering, waarbij culturele aspecten een grote rol spelen, initiatieven van lange adem zijn. Het spreekt voor zich dat ook de RvB de verdere 'professionalisering' moet ondersteunen en als prioritair moet (blijven) beschouwen.

9. Meer openheid en feedback zijn nodig.

Het FWO heeft op het punt van openheid en feedback al belangrijke stappen gezet (website, nieuwsbrief, etc.). Deze inspanningen zullen verder geïntensiveerd dienen te worden in de toekomst om het eerder genoemde imago (en de onterechte perceptie) rond het FWO te herstellen. Deze openheid is van belang op alle niveaus: van individuele onderzoeker tot buitenlandse organisatie.

Meer transparantie en feedback moeten prioritaire aandachtspunten zijn met betrekking tot de selectiecriteria en –procedure van de kandidaten alsook in verband met de rapporteringsverplichtingen.

2.2 Rond de afgelopen beheersovereenkomst 2002-2007

10. Globaal kan gesteld worden dat het FWO de bepalingen in de afgelopen beheersovereenkomst heeft gerespecteerd.

Het FWO heeft de afgelopen jaren (2002-2007) goed gepresteerd en de beheersovereenkomst is nageleefd. Zo heeft het FWO diverse relevante eigen beleidsaccenten gelegd. De kwantitatieve bepalingen betrekking hebbende op de spreiding van de bestedingen zijn nagekomen. Op het gebied van e-government is een belangrijke stap voorwaarts gezet. Op het vlak van internationalisatie is vooruitgang geboekt, hoewel de visie verder verscherpt moet worden naar de toekomst toe. Ondersteuning van het Vlaamse wetenschapsbeleid is intensief en goed verlopen. Naar de toekomst toe moeten ook hier de verwachtingen verder worden geconcretiseerd.

11. Niet enkel 'excellentie' echter speelt een rol bij de financiering van onderzoek.

Een belangrijke bedenking die wij hebben heeft betrekking op wat in de beheersovereenkomst wordt genoemd "*de aanvragen voor financiering worden uitsluitend beoordeeld op basis van hun wetenschappelijke kwaliteit*". Dit wordt tevens herhaald in de missie van het FWO. De vaststelling is echter dat via de 'trekkingsrechten' van de universiteiten niet enkel wetenschappelijke kwaliteit een rol speelt. We begrijpen het argument van 'correctiemechanisme' maar willen tegelijk wijzen op de 'suboptimalisatie' die hiervan het gevolg is. Op Vlaams niveau zijn er onderzoekers die buiten de boot vallen als gevolg van de trekkingsrechten, ook al zijn zij beter geklasseerd door de commissies in vergelijking tot sommige collega-onderzoekers van een andere universiteit die wel worden geselecteerd door hun universiteit.

3 EVALUATIE VAN DE INTERNE WERKING

3.1 De werking van de bestuursorganen

3.1.1 Conclusies

Evaluatievragen

- **Hoe verhouden zich de (samen-)werking, samenstelling, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van bestuurs- en adviesorganen tot de algemeen geldende principes van deugdelijk bestuur (toetsing waar mogelijk aan code Buysse)?**

- Uit de toetsing aan de principes neergelegd in de Code Buysse blijkt dat het FWO belangrijke principes van goed bestuur respecteert. Afwijkingen zijn vooral terug te vinden onder de noemer 'een actieve RvB'. Daar stellen we vast dat de RvB van het FWO eerder een passieve rol speelt en vooral 'pro-forma' opereert (dit wordt ook bevestigd in de diverse interviews met de leden van de Raad zelf). De RvB zou een meer kritische houding moeten aannemen ten opzichte van de voorgedragen beslissingen door het Bureau.

- **Hoe verhouden de Raad van Bestuur en het Bureau zich tot elkaar?**

- Wat betreft de verhouding tussen de RvB en het Bureau, waar de eerstgenoemde het beleid dient uit te stippelen en de tweede het dient uit te voeren, zien we in de praktijk het omgekeerde. De RvB speelt een ondergeschikte rol aan de van het Bureau.
- Het Bureau neemt feitelijk de beslissingen waarna de RvB 'pro-forma' goedkeuring verleent (vermits er bijna nooit sprake is van stemming of inhoudelijke discussie binnen de RvB). Deels is dit te wijten aan een gebrekkige inhoudelijke 'affiniteit' van de bijkomende leden van de RvB (naast de leden van het Bureau). Bureauvergaderingen gaan vaak vergaderingen van de RvB vooraf.
- Wat betreft de voorbereiding van de vergaderingen van de RvB door het Bureau en de informatievoorziening daaraan voorafgaand, kan deze getypeerd worden als 'hoogstaand'. De RvB heeft tijdig de beschikking over de voorbereidende documenten (achtergrondstukken en natuurlijk verslag vorige vergaderingen).
- Het Auditcomité van de Raad van Bestuur staat niet statutair ingeschreven, maar is er gekomen door een beslissing van diezelfde Raad van Bestuur om expertise van buiten het FWO in te brengen in het financiële systeem en om de Raad van Bestuur bij te staan in zijn toezichtfunctie (past ook volledig in de lijn van 'goed bestuur'). Het valt buiten de audit-principes van de Vlaamse overheid.

- **Welke rol hebben de verschillende actoren in de RvB (bedrijven, kennis- en onderwijsinstellingen, overheid) en hoe verhouden zij zich tot elkaar?**

- Alle leden van het Bureau zijn ook lid van de RvB. Binnen het Bureau is er een overwicht van de academische wereld (cf. de rectoren van de vier grote Vlaamse universiteiten). Dit garandeert weliswaar een 'equilibrium' tussen de universiteiten, maar garandeert geen optimale afstemming met en verdediging van de belangen van de overige stakeholders van het FWO (bijvoorbeeld samenleving, bedrijfswereld). De aanwezigheid van een Kabinetsvertegenwoordiger (van het kabinet Economie, Wetenschap en Innovatie) in het Bureau wordt door de diverse geïnterviewden in vraag gesteld op zijn juistheid naar onafhankelijkheid van bestuur.
- Gecoöpteerde leden moeten de samenleving vertegenwoordigen maar door beperktere aanwezigheid (na screening aanwezigheden RvB) doen ze dit niet optimaal. Bovendien is er sprake van een lage affiniteit met het FWO en zijn sleutelfunctie.
- De voorzitter van de RvB heeft telkens slechts een mandaat van 1 jaar. Hiermee houden de universiteiten elkaar in 'evenwicht' hoewel dit tegelijk leidt tot een inactieve RvB.

- **Zijn er voldoende garanties voor een onafhankelijke werking van het FWO ten aanzien van de financierende overheden alsook de FWO-klienten?**

- De garanties voor een onafhankelijke werking van het FWO ten opzichte van de financierende overheden zijn voldoende. Wat betreft de onafhankelijkheid ten opzichte van de 'klienten' van het FWO, zijnde de onderzoeksgemeenschap, kan worden gesteld dat gezien de grote rol van de universiteiten in de 'besturing' van het FWO, deze onafhankelijkheid in het gedrang kan komen.

- **Is er voldoende 'transparantie' in de besluitvormingsprocessen?**

- Het eindresultaat van het besluitvormingsproces (verslagen, nota's en dergelijke meer) is transparant. Het besluitvormingsproces zelf, namelijk hoe de beslissingen worden genomen, is minder transparant.

- **Leidt de huidige (dagdagelijkse) 'bestuursorganisatie' van het FWO (alle lagen) tot een efficiënt en effectief beheer?**

- Het huidige beheer binnen het FWO is zeker effectief. Beslissingen worden genomen en de onderzoeksgemeenschap wordt meer dan adequaat ondersteund (de resultaten van de bevraging zijn op dit punt duidelijk). Echter, de huidige interne organisatie en -structuur is niet de meest efficiënte mede gezien het aantal bestuursorganen, de onderlinge overlap, en de duplicatie in termen van samenstelling van deze organen.
- De werking van de RvB is vandaag te 'beperkt' omwille van verschillende redenen. De Raad vervult vandaag niet de rol die een Raad van Bestuur zou moeten/kunnen vervullen (zijnde een 'actieve' rol).

- **Is er voldoende afstemming en coördinatie tussen de verschillende 'lagen' van het FWO?**

- Een goede bestuursorganisatie is ook van belang op het operationele niveau (dagdagelijkse afstemming en overleg). Er is een goede samenwerking en afstemming tussen de secretaris-generaal, de stafdienst (beleid) en de directeurs (in het directiecomité). Iedere eenheid (geleid door een directeur) houdt zijn eigen periodieke overleg. Afstemming tussen de eenheden is eerder beperkt (de term 'eilanden' is in deze context ook gevallen). Een goede communicatie en afstemming zijn van belang voor een efficiënte en effectieve werking van een organisatie.

- **Heeft het FWO voldaan aan de doelstellingen in de beheersovereenkomst?**

- De RvB heeft eigen beleidsaccenten geformuleerd rond gender-evenwicht, de werkingstoelage en de slaagkansen.
-

3.1.2 Aanbevelingen

1. Het FWO en de Vlaamse overheid dienen op korte termijn de samenstelling en werking van de RvB te herzien.

Wij zijn voorstander in dit verband van een volledige hertekening van de RvB. Bijvoorbeeld, in de Raad zouden enkel de rectoren van de universiteiten zitting kunnen nemen aangevuld met een sterke vertegenwoordiging van overige stakeholders. In dit kader zijn wij ook voorstander van internationale aanwezigheid en expertise in de RvB. Ook de 'prominente' aanwezigheid van andere belangrijke wetenschapsactoren zoals vertegenwoordigers van de SOCs en VLHORA lijkt ons wenselijk. Zij zullen in de Raad voor een 'totaalevenwicht' zorgen.

2. De verhouding tussen de RvB en het Bureau dient eveneens te worden herbekeken evenals de samenstelling van het Bureau zelf.

Het principe van 'scheiding der machten' moet hierbij worden gerespecteerd. Wij stellen concreet voor om in het Bureau de vice-rectoren onderzoeksbeleid op te nemen aangevuld met de voorzitter (en ondervoorzitter) van de RvB,

die niet noodzakelijk één van de rectoren van een Vlaamse universiteit hoeft te zijn.

3.2 Personeelsbeleid

3.2.1 Conclusies

Evaluatievragen

- **Is het personeelsbestand (in alle aspecten: opleiding, leeftijd, verhouding M/V, ...) in verhouding tot de taakstelling van het FWO?**
- Het personeelsbestand was in al zijn aspecten (opleiding, leeftijd, verhouding m/v) in verhouding tot de 'vroegere' taakstelling van het FWO maar is niet in verhouding tot de 'nieuwe' en toekomstige taakstelling (gezien de ambities uitgedrukt door het FWO zelf).
- Het FWO is de afgelopen jaren een 'statische' organisatie geweest wanneer we kijken naar de aandacht die is besteed aan interne organisatorische ontwikkeling/vernieuwing (c.q. professionalisering) en in het bijzonder aan personeelsbeleid.
- **Voldoet het personeelsbeleid aan de vereisten van 'modern HRM management'? (Algemeen management, promotie, evaluatie, beloning, training, loopbaanbegeleiding...)**
- Vandaag voldoet het personeelsbeleid van het FWO (nog) niet aan de vereisten van een modern HRM beleid.
- Naast de benodigde moderne elementen van HRM zoals carrièreplanning en begeleiding, duidelijke promotie en demotierichtlijnen, opleiding en training gericht op competentieontwikkeling, ontbreken er vandaag basisingrediënten die aldus een goed personeelsbeleid (eerder naar operationeel beheer toe en 'problem-solving') bemoeilijken.
- Het belangrijkste is het ontbreken van functieomschrijvingen en -profielen waardoor het invullen van nieuwe functies maar ook de evaluatie van de medewerkers niet objectief kan gebeuren. Bovendien kunnen er dan geen heldere verwachtingen worden uitgesproken naar taakinhoud en functioneren.
- Wat betreft opleiding en training wordt er vandaag gebruik gemaakt van de opleidingsmogelijkheden van de Vlaamse gemeenschap. In 2006 hebben 15 medewerkers een opleiding genoten. Voor 2007 is er sprake van 5 medewerkers. De genoten training gaat hoofdzakelijk over ICT. Er is op dit moment geen systematische screening van opleidingsbehoeften (cfr. vorige punten).
- Onder impuls van de nieuwe secretaris-generaal is sinds 2006 een reeks initiatieven in gang gezet om de gehele personele organisatie van het FWO te professionaliseren en te laten voldoen aan de vereisten van een 'modern HRM beleid' en 'moderne organisatie-inzichten'.
- **Wordt er voldoende aandacht besteed aan kennismanagement (in relatie tot verloop)?**
- Gezien het natuurlijke vertrek van een grote groep medewerkers de komende jaren, is het van belang dat het nodige wordt gedaan om zoveel mogelijk kennis binnen het FWO te verankeren. Het FWO heeft hiertoe nog niet de benodigde voorbereidende maatregelen genomen (het op te starten HRM-project is een belangrijke stap in die richting).
- Op dit moment is er geen beschrijving (weerslag) van processen en procedures in een handboek voor administratieve organisatie, waardoor het 'inwerken' van nieuwe medewerkers moeilijk is.

3.2.2 Aanbevelingen

3. Het FWO dient zo snel mogelijk de belangrijkste aspecten van een goed personeelsbeleid (en naar de toekomst toe HRM beleid) te introduceren.

We doelen hierbij op het ontwikkelen van functiebeschrijvingen en duidelijke evaluatieprocedures en de invoering ervan, die wellicht gepaard zal moeten gaan met opleiding en training (het FWO heeft dit al in deels in gang gezet via zijn 'HRM-project'). Daarnaast dient het FWO de focus te leggen op verjonging van de organisatie en verhoging van het opleidingsniveau. In het belang van verankering van bestaande kennis, is het aangewezen dat het FWO (eventueel met externe ondersteuning) de basis legt voor een handboek administratieve organisatie waarin de kritische processen nauwkeurig worden beschreven in procedures en onderliggende activiteiten.

4. Verder herzien van de organisatiestructuur (operationele deel).

Een eerste aandachtspunt is het oplossen van het dual leiderschap tussen 'directeur' en 'secretaris-generaal'. Dit zou tevens verdere ruimte moeten creëren voor de secretaris-generaal om zich bezig te houden met tactisch/strategische aangelegenheden. In deze context is tevens te overwegen om de diensten die vandaag onder intern beheer vallen ook effectief als staf/ondersteunende diensten te positioneren. Gezien de grote 'span of control' (benodigde managementinspanning) rond de afdeling "mandaten en projecten" zou het FWO kunnen overwegen om deze te splitsen in een unit "projecten" en een unit "mandaten". Daarnaast is het van belang om twee nieuwe functies te creëren: 1) rond communicatie, 2) rond kwaliteitsbewaking en administratieve organisatie. Combinatie met bestaande functies is denkbaar.

5. Identificeren van 'sleutelposities' binnen het FWO en deze voldoende omkaderen met het oog op 'back-up' en kennisdeling.

De bedoeling hiervan moet zijn om de afhankelijkheid van sleutelfiguren binnen de organisatie te reduceren (voorbeelden: begrotingsopmaak, diverse aspecten van ICT) en zo de continuïteit te garanderen.

3.3 Financieel beleid

3.3.1 Conclusies

Evaluatievragen

- **Voldoet het financiële beheer aan de vereisten van 'goed' beheer ('4-eyes' principe, interne controles, duidelijke processen, ...)?**
- Het financiële beheer van het FWO vertoont de belangrijkste kenmerken van een 'goed beheer' (transparantie, procedures, een gedegen en activiteitsgedreven begrotingsopmaak, rol voor diverse externe controleorganen en experts, toepassing 4-ogen principe, scheiding tussen 'beheer' en 'uitvoering' als het gaat om financiële transacties). Dit wordt bevestigd door de eigen bedrijfsrevisor. Het FWO maakt gebruik van externe expertise via het Auditcomité en het Raadgevend comité voor de Financiën.
- Interne controle is behoorlijk tot goed ontwikkeld hoewel uitgewerkte procedures over wie/wat mag en binnen welke grenzen nog ontbreken.

- **Hoe gebeurt de samenstelling en (interne) controle van de begroting?**
- De begrotingsopmaak verloopt professioneel (activity-based) en betreft verschillende partijen op verschillende momenten. De begrotingsopmaak wordt aangestuurd door de directeur mandaten, projecten en internationale relaties.
- De bedrijfsrevisor looft het proces van begrotingsopmaak.

- **Wat is de rol van het Auditcomité opgericht binnen de RvB in relatie tot de andere instanties die toezicht houden op de besteding van de middelen?**
- Het Auditcomité speelt een belangrijke rol in het financiële beheer. Het vormt de functie van klankbord van neutrale observator. Het stelt hoogwaardige expertise ter beschikking aan het FWO.

- **Welke rol speelt de Inspecteur van financiën bij de financiële controle?**
- De toezichthoudende overheden (departement EWI, Inspectie van Financiën en het Rekenhof, Federale overheden) ontvangen een volledig financieel verslag met de begroting, alle rekeningen, een overzicht van alle kredieten en mandaten, een overzicht van de uitbetalingen per persoon etc. Hiermee worden zij in de gelegenheid gesteld gedetailleerde controles uit te voeren. De Inspecteur van Financiën woont tevens de zittingen van de RvB bij.

- **Op welke wijze verantwoorden de universiteiten zich ten aanzien van de financiële bestedingen (en wat doet het FWO met deze verantwoording)?**
- De universiteiten verantwoorden zich naar het FWO toe door het periodiek overmaken van zogenaamde verantwoordingsstukken. De universiteit vervult voor het FWO een eerste controle, en wel binnen de universiteiten. Het FWO controleert op zijn beurt de verantwoordingsstukken (voor de grote universiteiten steekproefsgewijs). Deze controlefunctie vereist een grote inspanning van de afdeling boekhouding.

- **Hoe is de spreiding van de bestedingen over de diverse voorziene activiteiten en is deze in verhouding tot de gestelde prioriteiten?**
- De spreiding van de bestedingen komt overeen met de gestelde prioriteiten (deels vastgelegd in de beheersovereenkomst, deels gesteld door het FWO zelf).

-
- **Stemmen de werkelijke financiële resultaten overeen met de begroting?**
 - Als resultaat van de inspanningen van de afgelopen jaren is er een overeenstemming bereikt tussen de begroting en de rekeningen (de resultaten). De begroting is sinds 2006 quasi identiek aan de reële situatie bij de afsluiting van het boekjaar door een ver doorgedreven gebruik van dezelfde rubrieken in begroting en boekhouding (rekeningen) en door het wegwerken van slapende rekeningen (maximale afstemming op elkaar). Dit is een behoorlijke verdienste gezien de complexiteit en de 'erfenis' uit het verleden.
-
- **Heeft het FWO voldaan aan de doelstellingen in de beheersovereenkomst?**
 - Het FWO heeft de voorbij jaren gehandeld volgens de richtlijnen vastgelegd in de beheersovereenkomst.
-

3.3.2 Aanbevelingen

6. Het financiële beheer voldoet aan de vereisten van 'goed beheer' en kan/moet op deze wijze gecontinueerd worden. Volgende aandachtspunten kunnen hierbij in beschouwing worden genomen.

Gezien de belangrijke rol van het Auditcomité kan overwogen worden om het comité en zijn functioneren statutair op te nemen. De vandaag nogal 'impliciete' procedures rond interne afwikkeling van bestellingen en betalingen dienen nader te worden 'geëxpliciteerd' en vastgelegd te worden in duidelijke procedures (handboek administratieve organisatie). Hierin dienen tevens handtekeningen te worden opgenomen van bevoegde personen, bestellimieten te worden aangegeven, en scenario's te worden uitgewerkt over wanneer wie/wat mag in termen van financiële engagements.

7. Het FWO moet ervoor zorgen dat de kennis die nodig is om een begrotingsronde te kunnen uitvoeren intern verspreid wordt zodat meerdere FWO-medewerkers dit kunnen.

Bij de begrotingsopmaak, die zeer professioneel verloopt, dient er aandacht te zijn voor de centrale rol die de directeur projecten, mandaten en internationale relaties vandaag speelt. Het is van belang dat de kennis/expertise die hij heeft wordt gedeeld met collega's zodat de continuïteit gegarandeerd kan worden.

8. Aanhouden van volledige vergelijkbaarheid van rekeningen (ex post) en begroting (ex ante).

9. Overleggen met de universiteiten over hoe de 'verantwoordingsstukken' naadloos kunnen inschuiven in de controleprocessen van het FWO.

De rol van de universiteiten bij de controle van de verantwoordingsstukken dient gecontinueerd te worden. Wel dient het FWO het initiatief te nemen om met de universiteiten in gesprek te treden over hoe de controle-inspanning van de universiteiten 'naadloos' kan inschuiven in de taakstelling van het FWO (de boekhouding). Hierdoor zullen ook de betalingen kunnen worden versneld.

3.4 ICT-beleid

3.4.1 Conclusies

Evaluatievragen

- **Heeft het FWO een efficiënt en effectief e-governmentbeleid dat beantwoordt aan de wensen van de interne en externe 'klanten'?**
 - Het FWO heeft belangrijke stappen gezet richting e-government (zoals voorgeschreven in de beheersovereenkomst) en heeft de principes van e-government succesvol in praktijk gebracht.
 - Het FWO is gestart met een ambitieus project (S.T.O.R.M.) om een centrale (kennis-)databank te creëren binnen het FWO (ook extern naar de partnerinstellingen). De volledige programmering gebeurt binnen de eigen informaticadienst. S.T.O.R.M. zal tevens de functie van 'back-office' vervullen.
 - Het FWO besteedt veel aandacht aan 'security' en 'back-up' van data. Voor zover wij dit kunnen beoordelen voldoen de genomen maatregelen aan de moderne vereisten.
 - Wat betreft het gebruik en de onderkenning van het nut van ICT binnen het FWO (interne 'klanten') is tevens een omslag merkbaar (cultureel aspect). ICT wordt in toenemende mate beschouwd als een kritische activiteit voor de toekomst van het FWO. De toenemende interesse voor ICT opleiding en training geven een positief signaal. Het mag duidelijk zijn dat de verdere 'horizontalisering' van ICT binnen het FWO één van de uitdagingen is en zal blijven in de nabije toekomst.
-
- **Is er voldoende ICT kennis en capaciteit beschikbaar om een goed werkend e-governmentbeleid nu en in de toekomst te kunnen blijven garanderen?**
 - Het FWO heeft een relatief kleine ICT dienst (3 personen / VTE) met een veelzijdig takenpakket en een hoge werkdruk. De combinatie van nieuwe projecten met de operationele verantwoordelijkheden en taken is moeilijk (intussen heeft het FWO een tweetal vacatures lopen voor versterking van de dienst).
 - Het op termijn wegvallen van een deel van de werklast die samenhangt met de loonadministratie zal opnieuw moeten zorgen voor wat meer ruimte die gebruikt kan worden voor 'echte' ICT taken.
-
- **Functioneren de online aanvraagprocedures optimaal?**
 - Op het vlak van introductie en exploitatie van ICT heeft het FWO een grote evolutie doorgemaakt. ICT is in toenemende mate ten dienste gesteld van de operationele werking met als hoogtepunt de introductie van de online formulieren (stapsgewijs: reiskredieten, mandaten, projecten). De dienstverlening naar de actoren in het onderzoeksveld is hiermee toegenomen en voldoet aan de wensen van de externe 'klanten'.
 - De meerderheid van de respondenten (meer dan 65%) is het (helemaal) eens met de stelling dat de online aanvraagprocedure voor een mandaat en/of een onderzoeksproject gebruiksvriendelijk is. Een even groot deel is tevreden met de mogelijkheden die worden geboden om het dossier (zowel voor mandaten als ook voor projecten) op te volgen.
 - Hoewel de online procedures naar behoren functioneren, blijkt uit de commentaren van de respondenten dat er nog diverse mogelijkheden zijn tot verder optimalisatie (zoals het duidelijk aangeven van de mogelijkheden en beperkingen van de online aanvraagprocedures).
-
- **Heeft het FWO voldaan aan de doelstellingen in de beheersovereenkomst?**
 - Het FWO heeft voldaan aan de doelstellingen rond e-government maar is zich tegelijk bewust van de noodzaak tot verdere optimalisatie.

3.4.2 Aanbevelingen

10. Blijven investeren in ICT en in de verdere optimalisatie en introductie van ICT binnen de reguliere werking van het FWO. De bereikte resultaten zijn positief, echter de ontwikkelingen binnen de ICT volgen elkaar in zeer snel tempo op.

11. Ontwikkelen van een bewust beleid rond 'uitbesteden' versus 'zelf doen'.

Op het vlak van ICT (maar ook op andere domeinen) dient er een duidelijke risicoafweging te worden gemaakt wat betreft uitbesteden versus zelf doen. Wat betreft ICT moet dit vastgelegd worden in een ICT-beleidsplan voor de komende jaren met daarbij de benodigde financiële inspanningen (wat al deels is ontwikkeld). Ook voor andere domeinen zoals communicatie en personeelsbeleid/HRM dient dit te gebeuren.

12. Verder optimaliseren van de interne processen (en in kaart brengen daarvan).

Bekeken moet worden welke interne processen die vandaag nog grotendeels manueel verlopen, geïnformatiseerd kunnen worden met als doel de efficiëntie te verhogen door de inschakeling van ICT. Een verdere 'horizontalisering' van het gebruik van ICT is mogelijk.

13. Versterken van de huidige ICT-capaciteit (mensen en middelen) – erkennen van ICT als een sleutelfactor voor de toekomst.

Gezien het huidige en toekomstige belang van e-government dient met een kritische blik te worden gekeken naar de huidige personele bezetting van de ICT-afdeling. Recent heeft het FWO twee vacatures opengesteld voor bijkomende capaciteit. Instellen van interne aanspreekpunten (per afdeling) en het oprichten van een FWO ICT-werkgroep waarin allerlei onderwerpen kunnen worden besproken en afgetoetst lijkt ons zinvol.

14. Evaluatievraag toevoegen aan aanvraagformulier.

De online aanvraagformulieren en –procedures vertoonden bij introductie een aantal kinderziektes die door het FWO systematisch worden weggewerkt, voor zover bekend bij het FWO. Om de formulieren en procedures nog verder te optimaliseren suggereren we dat het FWO op het einde van de formulieren een evaluatievraag zou opnemen waarin de aanvrager opmerkingen en suggesties kan doen. Dit zal de interactiviteit met de gebruiker verhogen.

4 EVALUATIE VAN DE WETENSCHAPPELIJKE WERKING

4.1 Conclusies

Evaluatievragen

De indeling en samenstelling van de wetenschappelijke commissies

- ***Is de huidige indeling van de wetenschappelijke commissies in overeenstemming met de ontwikkelingen in de wetenschappelijke wereld (cfr. nieuwe disciplines, interdisciplinair onderzoek, ...) ?***
- Inhoudelijk stelt zich het probleem dat er nieuwe disciplines op het voorplan zijn gekomen en dat onderzoek steeds vaker een interdisciplinair karakter heeft. Die nieuwe disciplines en in het bijzonder het interdisciplinair onderzoek passen niet in de huidige vakdomeingeoriënteerde indeling van de wetenschappelijke commissies. Dit kan uit de resultaten van de klantenbevraging worden afgeleid en werd ook bevestigd tijdens meerdere interviews. Volgens een aantal respondenten is er ook te weinig ruimte voor echt vernieuwend (en risicovol) onderzoek op basis van nieuwe denkstromingen.
- ***Biedt de verdeling van de aanvragen over de wetenschappelijke commissies voldoende garanties voor een kwalitatieve beoordeling ervan ?***
- Een praktisch probleem is de toenemende en zeer ongelijke belasting van de wetenschappelijke commissies. Zo is het gemiddelde aantal te behandelen aanvragen (aspirant, postdoctoraal onderzoeker, projecten, kredieten aan navorsers, fundamenteel klinische mandaten) tussen 2003 en 2007 gestegen van 57 tot 70 dossiers, wat natuurlijk samenhangt met de groei in het aantal te behandelen aanvragen (met 18,9 % in dezelfde periode). Bovendien is de werkbelasting tussen de wetenschappelijke commissies zeer ongelijk. Voor de aanvraagronde 2007 varieerde het aantal te beoordelen aanvragen van 24 tot 148. Op gebiedsniveau moet het gebied gedrags- en maatschappijwetenschappen gemiddeld de meeste aanvragen behandelen (bijna 100) terwijl in het gebied van de exacte wetenschappen het gemiddelde aantal te behandelen aanvragen met 42 minder dan de helft bedraagt. Dit brengt een kwaliteitsvolle beoordeling van de aanvragen in gevaar.
- ***Is de samenstelling van de wetenschappelijke commissies in overeenstemming met de principes uit de beheersovereenkomst?***
- Wat betreft de numerieke voorwaarden is de aanwezigheid van de niet-Vlaamse leden in de vergaderingen van de wetenschappelijke commissies een aandachtspunt omdat er vaak een Vlaamse meerderheid is in de vergaderingen van de wetenschappelijke commissies. Van de 63 commissievergaderingen die in 2007 plaatsvonden, waren er slechts 20 met een niet-Vlaamse meerderheid.
- De aangestelde nieuwe leden van de wetenschappelijke commissies die vooraf bibliometrisch konden worden gescreend, behoren tot de top 40 % zoals voorgeschreven.
- Een aanvullende screening op basis van de "visibiliteit" op het internet van de kandidaten en huidige leden van wetenschappelijke commissies laat niet toe te concluderen dat de wetenschappelijke kwaliteit van de geselecteerde leden beter is dan die van de niet geselecteerde leden. We kunnen op basis van deze oefening evenmin éénduidige conclusies trekken met betrekking tot de wetenschappelijke kwaliteit van de huidige leden van de wetenschappelijke commissies.
- De respondenten zijn het eerder eens met de stelling dat de leden van de wetenschappelijke commissies behoren tot de top 40 % in hun vakgebied.

- De vervangingsratio van leden van de wetenschappelijke commissies is sterk toegenomen van 4,8 % in 2002 tot 13,3 % in 2007 maar blijft laag in vergelijking met buitenlandse zusterorganisaties.
- Wat de gendersamenstelling betreft is het globale aantal vrouwen in de wetenschappelijke commissies sterk gestegen (tot 20 %) maar zijn er grote verschillen tussen wetenschappelijke commissies (van 0 op 14 in de commissie B4 tot 6 op 14 in de commissie M7 en van 11,9 % in het gebied T tot 24 % in het gebied E).

De selectie van nieuwe leden van de wetenschappelijke commissies

- ***Gebeurt de selectie van de nieuwe leden van de wetenschappelijke commissies op een transparante wijze en met de nodige garanties voor de selectie van de meest excellente wetenschappers?***
- De nieuwe selectieprocedure resulteerde in een grotere transparantie en consistentie.
- De open procedure was effectief voor de selectie van de Vlaamse leden. Er waren bij de eerste aanstellingsronde 150 Vlaamse kandidaten voor 26 vacatures.
- De procedure was niet effectief voor de selectie van de niet-Vlaamse leden. Er waren 37 vacante mandaten maar het FWO ontving geen enkele sollicitatie.
- Los van de procedure, is er de meer algemene problematiek dat het FWO moeilijk goede niet-Vlaamse kandidaten kan aantrekken.
- Er zetelen meer vrouwen in de wetenschappelijke commissies. In het bijzonder voor de Vlaamse leden was het aandeel van de vrouwen in de aanstellingen (68 %) beduidend groter dan hun aandeel in de sollicitaties (44 %). Maar de stringente toepassing van de genderrule ging soms ten koste van de absolute wetenschappelijke kwaliteit.
- De bibliometrische screening van de kandidaten wordt in het algemeen positief beoordeeld maar men moet rekening houden met de belangrijke beperkingen.

De selectie- en evaluatieprocedures voor mandaten en onderzoeksprojecten

De aanvraagprocedure

- ***Is de informatieverstrekking door het FWO over de financieringsmogelijkheden en aanvraagprocedures voldoende duidelijk ?***
- De respondenten van de klantenbevraging zijn globaal eerder wel akkoord met de stellingen dat de informatie die het FWO verstrekt over de financieringsmogelijkheden en de aanvraagprocedures duidelijk is.
- ***Zijn de "administratieve lasten" verbonden aan het indienen van een aanvraag minimaal ?***
- Een grote meerderheid van de respondenten vindt de aanvraagprocedure eenvoudig en de informatie die ze moeten verstrekken alsook de tijd die ze moeten stoppen in de administratieve voorbereiding van hun aanvraag, beperkt.
- Bij de geïnterviewden was er een grote consensus om de aanvraagprocedure in het Engels te laten verlopen. Ook in het commentaar van de respondenten komt deze suggestie vaak voor.
- ***Is de doorlooptijd van de aanvraagprocedures redelijk, ook in vergelijking met de good practices in buitenlandse zusterorganisaties ?***
- De respondenten zijn gemiddeld neutraal tot eerder niet akkoord met de stelling dat de doorlooptijd van de aanvraagprocedure kort is. Nochtans is deze doorlooptijd vergelijkbaar met deze in buitenlandse zusterorganisaties.

- Is de aanvangsdatum van mandaten en projecten optimaal ?

- De aspiranten en postdoctoraal onderzoekers onder de respondenten zijn globaal eerder akkoord met de stelling dat de aanvangsdatum van een mandaat (1 oktober) optimaal is. De projectpromotoren onder de respondenten zijn het eerder niet eens dat de aanvangsdatum van projecten (1 januari) optimaal is en suggereren in hun commentaar vaak 1 oktober als een betere aanvangsdatum.

Het refereeproces

- Biedt het refereeproces een voldoende toegevoegde waarde bij de selectie van de aanvragen?

- Het systeem waarbij aanvragers eigen referees suggereren biedt weinig toegevoegde waarde. De referee rapporten spelen enkel in de negatieve richting een rol in het selectieproces: wanneer de referee bedenkingen heeft, heeft dit een negatieve invloed op de aanvraag. Dit systeem wordt ook in geen van de benchmark organisaties gebruikt.
- De verschillende interpretatie van scores door referees is een aandachtspunt want dit kan tot een inconsistente beoordeling leiden van gelijkwaardige aanvraagdossiers.

De werking van de wetenschappelijke commissies

- Biedt de werking van de wetenschappelijke commissies voldoende garanties voor een kwalitatieve beoordeling van de aanvragen ?

- De wetenschappelijke commissies hebben een grote vrijheid in de organisatie van hun werkzaamheden wat ten koste gaat van een consistente beoordeling over alle commissies heen.
 - De aanstelling van rapporteurs die hun dossier grondig voorbereiden wordt globaal gesproken positief beoordeeld hoewel resulterend in meer werk en niet door alle commissies toegepast.
 - Het feit dat de verdeling van de mandaten tussen de universiteiten gebaseerd is op het aandeel van elke universiteit in het aantal gerangschikte kandidaten leidt tot strategisch gedrag.
 - Het gemiddelde aantal gerangschikte kandidaten is de afgelopen jaren gestegen. Er zijn grote verschillen tussen de commissies waarbij sommige commissies (soms) zelfs alle kandidaten rangschikken.
 - Bij de beoordeling van projectaanvragen wordt te veel gesnoeid in de budgetten. Het gemiddelde slaagpercentage voor projectaanvragen uitgedrukt in aantal bedroeg over de periode 2002-2007 gemiddeld 52%. Uitgedrukt in budget bedroeg het slaagpercentage gemiddeld maar 33 %.
-

De selectiecriteria

- **Bieden de selectie- en evaluatiecriteria voldoende garanties voor de selectie van de meest excellente onderzoekers en onderzoeksteams ?**
- De respondenten menen dat bij de beoordeling van een aanvraag voor een aspirantenmandaat vooral de studieresultaten belangrijk zijn, terwijl ze dit niet altijd een goed criterium vinden. Bij de beoordeling van een aanvraag voor een postdoctoraal mandaat geven volgens de respondenten de publicaties de doorslag met de bedenking dat de interpretatie voorzichtig moet gebeuren.
- Ongeveer 10% van de aanvragers krijgen geen FWO-mandaat aangeboden hoewel ze hoger gerangschikt staan dan sommige van de aanvragers die wel een FWO-mandaat aangeboden krijgen.
- De KULeuven heeft minder aspirant-mandaten en meer postdoctorale mandaten toegewezen gekregen dan dat dit het geval zou zijn indien de rangschikking als absoluut criterium zou gelden. Het omgekeerde geldt voor de UGent.
- **Zijn de selectie- en evaluatiecriteria en procedure voldoende duidelijk en transparant ?**
- Heel veel respondenten duiden in hun commentaar op het gebrek aan transparantie met betrekking tot de feitelijk gehanteerde selectiecriteria en hun relatief gewicht.
- De precieze rol van de universiteiten in de selectie van gerangschikte kandidaten (aspirant of postdoc) alsook de wijze van verdeling van de mandaten over de universiteiten staat nergens duidelijk beschreven.
- De universiteiten hanteren een verschillende politiek mbt de eventuele tweede hernieuwing van een postdoctoraal mandaat.

De selectiekansen

- **Zijn de slaagkansen onafhankelijk van het geslacht van de aanvrager ?**
- Mannelijke en vrouwelijke kandidaten hebben ongeveer evenveel slaagkansen. Maar terwijl het aantal aanvragen voor aspirantenmandaten tegenwoordig gelijk gespreid is, is dit niet het geval bij de aanvragen voor een postdoctoraal mandaat (2/3 mannen, 1/3 vrouwen).
- **Zijn de slaagkansen onafhankelijk van de wetenschappelijke commissie ?**
- De keuze van de universiteiten doorbreekt het bottom-up karakter: het % geselecteerden uit de gerangschikte kandidaten voor een mandaat varieert sterk tussen de verschillende wetenschappelijke commissies, in het bijzonder voor de postdoctorale mandaten.
- **Hebben aanvragers mét en zonder ervaring evenveel kans op selectie van hun aanvraag ?**
- De aanvragen van "bissers" hebben een hoger selectiepercentage als het gaat om aspirantenmandaten maar een lager selectiepercentage in het geval van aanvragen voor een postdoctoraal mandaat.
- De aanvragen van ervaren projectpromotoren hebben een hoger selectiepercentage in vergelijking met aanvragen van projectpromotoren zonder ervaring.

De objectiviteit

- *Gebeurt de selectie op een objectieve wijze ?*

- De respondenten zijn neutraal tot eerder akkoord met de stelling dat de selectie van de aanvragen door het FWO objectief gebeurt.
- De bibliometrische resultaten voor de geselecteerde postdoctorandi en projectpromotoren zijn gemiddeld beter dan die van de niet-geselecteerde (resultaten SOOI screening).
- Doordat de verschillende universiteiten (meestal) vertegenwoordigd zijn, houden ze elkaar in het oog (zelfregulering).
- Twijfels over objectiviteit worden vooral ingegeven door het gebrek aan transparantie met betrekking tot de feitelijk gehanteerde selectiecriteria en hun relatief gewicht ("black box") alsook met betrekking tot de voorschriften inzake "conflicts of interest".

Motivering en beroepsmogelijkheden

- *Motiveert het FWO de beslissingen omtrent het al dan niet toekennen/verlengen van mandaten en projecten op een correcte wijze ?*

- Het FWO geeft enkel op schriftelijke aanvraag een motivatie voor de niet-selectie van een mandaataanvraag of een kredietaanvraag voor een onderzoeksproject. Nochtans is er een duidelijke vraag naar zulk een motivatie.
- Niet-geselecteerde aanvragers die een motivatie aanvroegen bij het FWO, vinden die (helemaal) niet duidelijk en zijn er inhoudelijk (helemaal) niet mee akkoord.
- Het FWO treft onvoldoende proactieve voorbereidingen voor de motivatie van niet-geselecteerde aanvragen.
- Aan sommige universiteiten bestaat de mogelijkheid dat niet-geselecteerde aanvragers aan commissieleden uitleg vragen.
- ***Welke zijn de behoeften inzake beroepsmogelijkheden voor aanvragers bij het FWO ?***
- Er bestaat bij het FWO voornamelijk geen beroepsprocedure voor niet-geselecteerde kandidaten. Bij een aantal van de benchmarkorganisaties bestaat die wel.
- Geselecteerde respondenten staan gemiddeld neutraal tegenover de wenselijkheid van een beroepsprocedure met betrekking tot zowel procedurefouten als de wetenschappelijke evaluatie. Niet-geselecteerde respondenten zijn neutraal tot eerder wel akkoord met deze stellingen.

Rapportageverplichtingen

- *Zijn de rapportageverplichtingen zinvol en gaan ze gepaard met minimale administratieve lasten?*

- De respondenten antwoorden gemiddeld neutraal op de stelling dat de verslaggevingsverplichtingen hen weinig tijd kosten. In de open commentaren worden meerdere suggesties gedaan om de "administratieve lasten" van de verslaggeving te beperken.
- De respondenten, met uitzondering van de projectpromotoren, beantwoordden de stelling dat de verslaggevingsverplichtingen zinvol zijn, gemiddeld eerder neutraal.

4.2 Aanbevelingen

4.2.1 Indeling wetenschappelijke commissies

15. Een hertekening van de wetenschappelijke commissies met aandacht voor de problematiek van de beoordeling van interdisciplinair onderzoek.

Het FWO is zich bewust van de problematiek rond de huidige indeling van de wetenschappelijke commissies en werkt aan een hervorming waarin ook een commissie voor interdisciplinair onderzoek is voorzien. Op zich juichen we dit initiatief toe. Maar het lijkt erop dat de huidige rol van de wetenschappelijke commissies in het selectieproces daarbij niet in vraag wordt gesteld, wat wel is aangewezen. De vraag dient gesteld of de taakstelling van de wetenschappelijke commissies niet moet worden bijgesteld. Het antwoord is afhankelijk van het antwoord op een andere vraag, namelijk of er niet een echt internationaal peer review systeem moet worden opgezet (cfr. infra).

Immers, wanneer de aanvragen al door referees zijn beoordeeld op hun wetenschappelijke kwaliteit, dan zou de taakstelling van de wetenschappelijke commissies kunnen worden beperkt tot het consistent afwegen van de verschillende beoordelingen en het opmaken van een rangschikking van de kandidaten. Is dat het geval, dan kan het aantal wetenschappelijke commissies veel drastischer worden teruggebracht. We pleiten wel voor het behoud van een mix tussen Vlaamse en niet-Vlaamse leden in de wetenschappelijke commissies. Die wordt als een belangrijke meerwaarde beschouwd.

16. Een afzonderlijk kanaal voor zeer innovatief, grensverleggend en risicovol onderzoek.

We pleiten ervoor dat het FWO de wenselijkheid en de haalbaarheid zou onderzoeken van een afzonderlijk financieringskanaal voor zeer innovatief, grensverleggend en risicovol onderzoek. Uit de commentaren van de respondenten op de klantenbevraging leiden we immers af dat dit soort onderzoek minder kans lijkt te maken en, anticiperend daarop, minder wordt ingediend bij het FWO.

4.2.2 De samenstelling van de wetenschappelijke commissies

17. Leden wetenschappelijke commissies beter betalen voor hun aanwezigheid.

De aanwezigheid van in het bijzonder de niet-Vlaamse leden op de vergaderingen van de wetenschappelijke commissies is een aandachtspunt. Uit de interviews is gebleken dat men vooral lid wordt uit plichtsbefef (wetenschappelijk dienstbetoon), met als positief neveneffect dat men op de hoogte blijft van wat er in Vlaanderen gebeurt in het vakgebied. De vergoeding die men ontvangt is dus niet de belangrijkste drijfveer. Niettemin bevelen we aan de vergoedingen die het FWO betaalt aan de leden van de wetenschappelijke commissies te verhogen tot op een niveau vergelijkbaar met dat van de zusterorganisaties.

18. Inkorting van de looptijd en/of de hernieuwingsmogelijkheden van de mandaten

Om de samenstelling van de wetenschappelijke commissies sneller te laten aansluiten op de ontwikkeling van nieuwe wetenschapsgebieden en ook om de ontwikkeling van eventuele "machtsposities" tegen te gaan, stellen we voor de looptijd van een mandaat in te korten dan wel de mogelijkheid tot hernieuwing af te schaffen (of slechts voor 1 jaar toelaten). Deze voordelen lijken ons zwaarder te wegen dan het nadeel dat men minder kans heeft om ervaring op te doen als lid van een wetenschappelijke commissie en het praktische bezwaar dat een kortere looptijd van mandaten meer werk met zich meebrengt voor de vervanging van leden.

4.2.3 Invoering en werking ledencommissie

19. Afschaffing van de open sollicitatieprocedure voor niet-Vlaamse leden.

De open sollicitatieprocedure is effectief gebleken voor het aantrekken van nieuwe Vlaamse leden voor de wetenschappelijke commissies, maar was dat niet voor het aantrekken van niet-Vlaamse leden (waarop overigens geanticipeerd werd door het FWO). Een herhaling van deze procedure is daarom niet zinvol. Een mogelijk alternatief is om terug te grijpen naar het systeem waarbij vanuit de wetenschappelijke commissie niet-Vlaamse leden worden gesuggereerd en die te onderwerpen aan een bibliometrische screening. Een andere mogelijkheid is dat het FWO zelf mogelijke niet-Vlaamse kandidaat-leden identificeert (zie verder).

20. Genderrule blijven respecteren, maar anders toepassen.

De genderrule is erg dwingend toegepast bij de aanstelling van de nieuwe leden van de wetenschappelijke commissies. We suggereren om de voorrang voor vrouwen enkel toe te passen bij gelijkwaardige kandidaatsdossiers en niet wanneer er een mannelijke kandidaat is met een duidelijk sterker dossier. Een voldoende sterke vrouwelijke vertegenwoordiging in elk van de wetenschappelijke commissies moet blijvend worden nagestreefd waarbij het decreet op de evenwichtige vertegenwoordiging ook door het FWO moet gerespecteerd worden². Maar de regel dat in elke commissie minstens 1/3^{de} vrouwen moet zitten is waarschijnlijk niet voor alle commissies realistisch, zeker niet op korte termijn en rekening houdend met de ondervertegenwoordiging van vrouwen in bepaalde disciplines. Daarom zou de regel kunnen worden opgevat als een vertegenwoordiging van minstens 1/3^{de} vrouwen op het niveau van alle wetenschappelijke commissies samen.

21. Bijsturing van de SOOI-screening.

De bibliometrische screening door het SOOI van de kandidaten werd globaal gesproken als een meerwaarde beschouwd voor een objectieve en consistente beoordeling van de kandidaatsdossiers. Niettemin zijn er mogelijkheden voor verbetering, te overleggen met het SOOI. Zo is het belangrijk dat de screening van de kandidaat gebeurt binnen het gewenste expertiseprofiel dat

² Decreet van 15 juli 1997 houdende invoering van een meer evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in adviesorganen (BS 2/9/1997).

is bepaald door de wetenschappelijke commissie en dat een zo ruim/recent mogelijk tijdsvenster gebruikt wordt.

22.FWO zoekt zelf nieuwe leden voor de wetenschappelijke commissies.

In de context van de fundamentele vraag welke taken het FWO beter zelf zou opnemen in plaats van ze uit te besteden, stelt zich de vraag of het FWO niet zelf zou moeten instaan voor de identificatie en selectie van nieuwe leden (al dan niet in combinatie met een open sollicitatieprocedure voor de Vlaamse leden). Haar voorstellen zouden dan ter goedkeuring moeten worden voorgelegd aan de Raad van Bestuur. Deze optie vereist een inhoudelijke versterking van het personeelskader van het FWO en de budgettaire middelen die daarvoor nodig zijn.

4.2.4 Aanvraagprocedure

23.De aanvraag, zeker voor postdoctorale mandaataanvragen en projectaanvragen, in het Engels laten indienen.

We pleiten ervoor om de aanvraag integraal in het Engels te laten indienen, of toch minstens die mogelijkheid te voorzien. Hoewel niet voor alle disciplines, is het Engels toch de wetenschappelijke taal bij uitstek. De ontwikkeling van de ERA waarin het Engels de voertaal is, is een ander belangrijk argument. Aanvraagdossiers in het Engels laten ook een verruiming toe van mogelijke referees en maken de vereiste van een passieve kennis van het Nederlands om lid te kunnen worden van een wetenschappelijke commissie overbodig. Tenslotte valt dan ook de bestaande "administratieve last" weg voor de aanvrager om een deel van zijn aanvraagdossier te moeten vertalen.

De keuze voor het Engels is een principiële keuze die weliswaar gepaard gaat met niet onbelangrijke praktische consequenties op bijvoorbeeld de organisatie van de commissiezittingen, de communicatie met de aanvragers, de personeelsprofielen van het FWO, ...

Variaties op de wijze van de invoering van het Engels zijn mogelijk en moeten verder worden onderzocht op hun wenselijkheid en praktische haalbaarheid. We denken daarbij aan het verplicht dan wel het optioneel maken van het Engels. Variatie is ook mogelijk volgens type-aanvraag waarbij bijvoorbeeld de overschakeling naar Engelse aanvraagdossiers niet van toepassing zou kunnen zijn op aspirantaanvragen. Voor postdoctorale mandaataanvragen en project-aanvragen zijn we evenwel zeker voorstander van de invoering van het Engels, opdat deze zouden kunnen worden beoordeeld door internationale referees (wat minder noodzakelijk is voor mandaataanvragen).

Wanneer de aanvraagdossiers in het Engels zouden kunnen worden ingediend, dan geldt dit uiteraard ook voor de verslaggevingverplichtingen.

24.Evaluatievraag toevoegen aan aanvraagformulier³.

25.Aanleg van een elektronisch dossier voor elke FWO-klant.

Om de administratieve lasten te verminderen moet het FWO vermijden om in de aanvraagformulieren gegevens op te vragen die reeds in haar bezit zijn. Via Furore is er al de mogelijkheid om administratieve gegevens op te slaan

³ Dit is dezelfde aanbeveling als onder het thema ICT-beleid.

en bij een volgende aanvraag te hergebruiken. We suggereren dat het FWO zou nagaan of dit "elektronisch dossier" niet verder kan worden uitgebreid met behaalde diploma's met data en graden, lijst van publicaties, gegevens met betrekking tot de beroepsloopbaan, ... en of het up-to-date kan worden gehouden door de FWO-klant zelf.

26. Geen vaste startdatum voor projecten.

Het FWO wijzigde kort geleden de indieningdatum voor onderzoeksprojecten maar hield de startdatum op 1 januari. Aan de projectpromotoren wordt wel de mogelijkheid geboden om personeel aan te werven binnen de periode van 5 jaar na de startdatum. Daarmee is het probleem opgelost, aangegeven door een groot aantal projectpromotoren onder de respondenten van de klantenbevraging, dat men op 1 januari nog moeilijk personeel kan vinden waardoor men een deel van zijn personeelskredieten verliest.

De vraag stelt zich evenwel of de startdatum dan niet mee kan worden opgeschoven naar het tijdstip waarop men personeel aanwerft. We merken ook op dat als alternatieve startdatum voor projecten vooral 1 oktober werd naar voor geschoven door de respondenten.

4.2.5 Het refereeproces

27. Invoering, eventueel selectief, van een volwaardig internationaal peer review systeem.

We bevelen sterk aan dat het FWO afstapt van de procedure waarbij de aanvragers zelf hun referees suggereren. In de praktijk houden de commissies, volgens vele geïnterviewden, immers nauwelijks rekening met deze refereerapporten (enkel wanneer ze negatief zijn).

Er zijn verschillende mogelijke alternatieven, die ook kunnen worden gecombineerd, bijvoorbeeld:

- De aanvrager suggereert meerdere mogelijke referees waaruit het FWO selecteert.
- De aanvrager kan namen opgeven van wie hij of zij niet als referee wil.
- Het FWO zoekt zelf referees.

Het aantal referees alsook of ze uit het buitenland dienen te komen, kan een functie zijn van de type-aanvraag. Zo lijkt een internationale refereeprocedure voor de beoordeling van aspirantaanvragen overdreven. Voor postdoctorale mandaten en (zeker grotere) projecten pleiten we voor internationale referees om belangenconflicten te vermijden. De invoering van het Engels in de aanvraagprocedure verruimt de mogelijkheden daartoe. Een bijkomend voordeel is dat het Vlaamse onderzoek in het buitenland bekend raakt.

Opnieuw moet duidelijk zijn dat de invoering van een nieuwe refereeprocedure een inhoudelijke versterking van het personeelskader van het FWO vereist alsook de budgettaire middelen (onder andere ook voor de betaling van de referenten) die daarvoor nodig zijn. Er moet ook voldoende aandacht zijn voor de beperkingen van een internationaal peer review systeem. Tevens is een afstemming wenselijk binnen het ESF, onder andere om te vermijden dat goede experts overbevraagd worden zodat alleen minder goede experts overblijven.

28. Verduidelijking van instructies en beoordelingsschalen voor de referees.

Een specifiek aandachtspunt is de verduidelijking van de instructies en de beoordelingsschalen voor de referees zodat een intrinsiek gelijkwaardige beoordeling van een aanvraag door twee verschillende referees ook tot uiting komt in dezelfde scores in het referee-rapport.

29. De aanvragers laten reageren op de referee-rapporten.

Wanneer de referees zwaarder gaan doorwegen in het selectieproces van aanvragen, kan overwogen worden om de aanvragers te laten reageren op de geanonimiseerde referee-rapporten vooraleer er een definitieve beslissing wordt genomen. Omdat deze mogelijkheid de procedure verlengt kan ze eventueel selectief worden toegepast voor bepaalde type-aanvragen en/of vanaf bepaalde budgetaanvragen.

4.2.6 De werking van de wetenschappelijke commissies

30. De werking van de wetenschappelijke commissies beter op elkaar afstemmen met een veralgemening van de aanstelling van rapporteurs en het gebruik van evaluatiesjablonen.

De wetenschappelijke commissies genieten een grote vrijheid in de organisatie van hun werkzaamheden. Die vrijheid is te verdedigen voor zover ze toelaat de specificiteiten van het wetenschappelijke domein in rekening te brengen. We pleiten evenwel voor een maximale onderlinge afstemming in de organisatie van de commissies voor aspecten die niet specifiek zijn voor het wetenschappelijk domein. We denken dan in eerste instantie aan de veralgemeende invoering van het systeem met rapporteurs en het gebruik van evaluatiesjablonen. Andere zaken die verder kunnen afgestemd worden zijn bijvoorbeeld welke studieresultaten en publicaties worden meegenomen, hoe de studieresultaten en publicaties worden "verrekend", welke de criteria zijn om een aanvraag al dan niet te rangschikken, ... Bedoeling van deze afstemming is vooral tot een grotere consistentie te komen in de beoordelingen over de commissies heen.

31. Minder projecten goedkeuren maar tegelijk minder snoeien in budgetten.

Een bijzonder aandachtspunt betreft de afweging tussen het aantal projecten dat wordt goedgekeurd en de budgetreducties die worden toegepast. Hoewel een redelijk slaagpercentage belangrijk is, werd in vele interviews alsook door de respondenten toch vooral gewezen op de aanzienlijke budgetreducties. Zonder een budgetverhoging kan aan deze opmerking enkel voldaan worden door minder projecten goed te keuren maar tegelijk minder te snoeien in de budgetten.

Hierbij aansluitend kan overwogen worden om enkel het onderscheid tussen 1ste en 2de orde projectvoorstellen te behouden, als zijnde projectvoorstellen zonder en met budgetreductie respectievelijk.

32. Verduidelijking en transparantie met betrekking tot de regels inzake belangenconflict.

Bij de respondenten bestaan er twijfels over de regels die bestaan, en de toepassing ervan, indien er een mogelijk belangenconflict is tussen de aanvrager en een lid van de wetenschappelijke commissie. Nochtans worden de bestaande regels, die recent nog werden verstrengd, voor zover wij konden nagaan, strikt nageleefd.

Onze aanbeveling is er dan ook vooral op gericht dat het FWO zeer duidelijk en transparant zou communiceren over deze richtlijnen. Deze transparantie zal op zijn beurt een positieve invloed hebben op de perceptie met betrekking tot de objectiviteit van de selectieprocedure.

4.2.7 Selectiecriteria en -kansen

33. De selectiecriteria en –procedure moeten verder verfijnd worden en overzichtelijk en transparant gecommuniceerd.

Het grootste aantal opmerkingen van de respondenten in de open commentaarvelden had betrekking op het gebrek aan transparantie in de selectiecriteria en hun relatief belang alsook met betrekking tot de selectieprocedure in zijn geheel.

Daarom is het van het grootste belang dat het FWO werk maakt van een verfijning en concretisering van de momenteel in algemene termen geformuleerde selectiecriteria. Dat kan bijvoorbeeld aan de hand van puntenscalen waarop de verschillende criteria moeten worden gescoord en waarbij duidelijkheid wordt geschapen wat de interpretatie is van de schaal en wat het relatieve gewicht is van de verschillende criteria in de eindbeoordeling.

Belangrijk is ook dat het FWO vervolgens transparant communiceert over deze selectiecriteria en het selectieproces meer in het algemeen, bijvoorbeeld via de nieuwsbrief en de website. Deze transparantie zal ook een positieve invloed hebben op de perceptie met betrekking tot de objectiviteit van de selectie.

34. Excellentie als absoluut criterium

Het FWO moet (samen met haar stakeholders) overwegen of de rangschikking opgesteld voor de aanvragen voor een aspiranten- of postdoctoraal mandaat niet als enig selectie criterium kan dienen voor de toewijzing van de mandaten. Hierdoor zou het niet langer mogelijk zijn dat er kandidaten niet worden geselecteerd terwijl ze hoger werden gerangschikt dan kandidaten die wel werden geselecteerd.

35. Vrouwelijke doctorandi moeten gestimuleerd worden zich kandidaat te stellen voor een postdoctoraal mandaat.

Terwijl het aantal aanvragen voor aspirantenmandaten tegenwoordig gelijk gespreid is tussen mannelijke en vrouwelijke kandidaten, blijft er een groot onevenwicht bij de aanvragen voor postdoctorale mandaten. Vooreerst moet worden nagegaan of er specifieke redenen zijn voor de vrouwelijke ondervertegenwoordiging. Vervolgens moeten vrouwelijke doctorandi waarschijnlijk extra gestimuleerd worden zich kandidaat te stellen.

4.2.8 De motivering van de selectie

36. Het FWO moet met grote prioriteit werk maken van de motivering van haar selectiebeslissingen.

Er bestaat een grote vraag naar een duidelijke motivering en feedback vanwege het FWO van haar selectiebeslissingen. Het FWO moet hier absoluut (verder) werk van maken omdat dit, opnieuw, positief zal bijdragen tot de perceptie met betrekking tot de objectiviteit van de selectie.

Het geven van gedetailleerde feedback kan meerdere voordelen opleveren:

- Aanvragers van wie het voorstel werd afgekeurd om zeer specifieke redenen kunnen dit voorstel gericht bijsturen en opnieuw indienen met een grotere kans op succes.
- Aanvragers met een slecht project zullen het volgende jaar niet meer opnieuw indienen met een licht gewijzigd voorstel en opnieuw de referees, de wetenschappelijke commissies en het FWO belasten.
- Aanvragers met een goedgekeurd voorstel kunnen eventuele minpunten bijsturen.
- De perceptie dat er objectief geoordeeld wordt zal sterk toenemen.

Aanknopingspunten voor de invulling van die motivering, ook naar geselecteerde aanvragers toe, zijn de volgende:

- De refereerapporten, of een samenvatting ervan met een selectie van de gebruikte argumenten, geanonimiseerd ter beschikking stellen van de aanvragers.
- De motivering moet een expliciet aandachtspunt zijn binnen de wetenschappelijke commissies.
- Voorzitters, rapporteurs en/of FWO-deelnemer stellen de motivatie op, onmiddellijk na afsluiten van de vergadering van de wetenschappelijke commissie.
- In de motivatie van niet-geselecteerde projecten worden best ook feiten en cijfers vermeld met betrekking tot het aantal aanvragen, het aantal gerangschikte projecten, het beschikbare budget, ... zoals dat al voor de mandaten gebeurt.

4.2.9 Verslaggevingsverplichtingen

37. Meer transparantie mbt wijze van beoordeling van verslagen alsook het belang ervan voor de beoordeling van volgende aanvragen.

Net zoals met betrekking tot de selectiecriteria en -procedure is er ook in verband met de evaluatieprocedure van de verslagen een grote behoefte aan meer transparantie. Aandachtspunten zijn vooral de wijze van beoordeling van de verslagen en het belang ervan voor de beoordeling van volgende aanvragen.

Een specifiek aandachtspunt in dit verband is de beoordeling van verslagen van projecten die zijn goedgekeurd met een (sterk) gereduceerd budget. Het moet duidelijk zijn dat bij de beoordeling van de verslagen hiermee rekening wordt gehouden (cfr. goedgekeurd project is niet ingediend project).

38. Inhoudelijke feedback geven op de verslagen.

Aansluitend bij voorgaande opmerking is er ook een grote behoefte aan feedback naar de indieners toe opdat de verslaggeving zinvol zou zijn. Wanneer commissieleden effectief de moeite doen om verslagen na te lezen, dan zou het jammer zijn indien eventuele commentaren en suggesties niet tot bij de opsteller van het verslag zouden geraken. Nu is de communicatie vooral "negatief", namelijk wanneer het verslag onvoldoende is of onder voorbehoud is aanvaard.

39. Aandacht voor de "administratieve lasten" in verband met de verslaggevingsverplichtingen.

Het FWO zou systematisch moeten nagaan welke de mogelijkheden zijn voor een vermindering van de administratieve lasten in verband met de verslaggevingsverplichtingen. Mogelijkheden daartoe die werden gesuggereerd door de respondenten zijn:

- Het afschaffen van het verslag voor aspiranten na het vierde jaar wanneer het doctoraat met vrucht is beëindigd.
- Het afschaffen (of verminderen van de frequentie, bijvoorbeeld enkel na het 2de en 3de jaar) van tussentijdse verslagverplichtingen voor postdoctorale mandaathouders.
- Enkel verslaggeving naar aanleiding van aanvraag voor hernieuwing van een mandaat.
- Verslaggeving beperken tot het overmaken van een publicatielijst (wanneer die er zijn, anders een "klassiek" verslag).
- Afstemming, liefst over alle instellingen heen die betrokken zijn bij de financiering van wetenschappelijk onderzoek, over de wijze waarop publicatielijsten moeten worden opgesteld (de indeling, de details die moeten worden verstrekt, de impactfactoren en citaties, ...).

Een specifiek aandachtspunt is ook de datum van het indienen van het eindverslag voor onderzoeksprojecten. De suggestie is om dit eindverslag te laten indienen na afloop van het project (bijvoorbeeld tot 1 jaar).

5 EVALUATIE VAN HET COMMUNICATIEBELEID

5.1 Conclusies

Evaluatievragen

- **Stemt de communicatiestrategie overeen met de ambities van het FWO en van de Vlaamse overheid?**

- De belangrijkste conclusie is dat het FWO, vergeleken met de situatie van voor 2006, een belangrijke sprong voorwaarts heeft gemaakt op het vlak van externe communicatie via diverse initiatieven (jaarboek, nieuwsbrieven, uitstippelen van een beleid met betrekking tot de omgang met de pers, nieuwe website, een 'gezicht' geven aan het FWO, ...).
- De appreciatie bij de direct betrokkenen (mandaathouders, universiteiten onderzoeksinstellingen) rond de diverse initiatieven is aanzienlijk (op basis van onze gesprekken en op basis van de bevraging). Dit kan alleen maar worden toegejuicht maar tegelijkertijd dient aan de verwachtingen op een positieve manier (blijvend) te worden voldaan. Hiertoe zien we een aantal opportuniteiten en suggesties die door het FWO kunnen worden opgenomen.
- De huidige communicatiestrategie en ontwikkelde instrumenten bieden een goede 'basis' voor het realiseren van de ambities van het FWO en de Vlaamse overheid.

- **Is er een communicatieplan en op welke wijze is dit binnen het FWO ingekaderd?**

- Er is geen uitgewerkt communicatieplan waardoor een 'route' naar verdere implementatie van de communicatiestrategie evenals de monitoring van het succes ervan moeilijk zijn.
- Het FWO heeft wel op korte tijd een veelvoud van initiatieven en acties ontwikkeld (wat zeer positief is) waardoor de vraag naar de onderliggende consistentie en coherentie zich echter wel stelt. De toetsing hierop is op dit moment moeilijk aangezien dat de huidige communicatiestrategie niet zijn weerslag heeft gevonden in een gedetailleerd communicatieplan met meetbare en duidelijke doelstellingen (bijvoorbeeld: 'welke boodschap, voor welke doelgroepen, langs welke kanalen?'). Mede hierdoor komen de initiatieven nogal 'fragmentarisch' over.
- Er is onduidelijkheid over de doelgroepen die het FWO centraal stelt, evenals de boodschap die het FWO tot die specifieke doelgroepen wil richten. Ook het 'internationale toneel' dient onderdeel uit te maken van de communicatiestrategie en -plan.

- **Welke rol speelt het FWO (kan het FWO spelen) in het maatschappelijke debat 'fundamenteel onderzoek'?**

- Het FWO is goed geplaatst om zich bezig te houden met het promoten van het 'doen van onderzoek' en in het bijzonder het doen van onderzoek 'in Vlaanderen'. Verder heeft het FWO een rol te spelen bij de 'verantwoording' van publieke investeringen in fundamenteel (ofwel 'niet-gericht') onderzoek via bijvoorbeeld 'getuigenissen'.

- **Hoe verhoudt het FWO zich tot de andere actoren die zich ook bezig houden met communicatie rond wetenschap (zoals ViWTA, EWI, IWT)?**

- Het FWO kan een unieke boodschap verzenden waarmee het zich onderscheidt ten opzichte van de universiteiten, het EWI, het ViwTA, het IWT, de VRWB en andere actoren. Deze positionering zal in de toekomst nog beter moeten gebeuren in de context van de verdere verfijning van de huidige communicatiestrategie.

-
- **Besteedt het FWO voldoende aandacht aan de anderstalige communicatie (bijvoorbeeld ten behoeve van buitenlandse instanties)?**
 - Zowel voor de buitenlandse onderzoeker als ook de buitenlandse organisatie (op beleidsniveau) wordt er vandaag door het FWO te weinig 'anderstalig' gecommuniceerd. In het licht van de EOR en de toenemende globalisatie, ook van fundamenteel wetenschappelijk onderzoek, is dit een belangrijk punt.
-
- **Besteedt het FWO voldoende aandacht aan de informatieverstrekking t.a.v. het grote publiek en in het bijzonder wat betreft de gehonoreerde projecten?**
 - Op het vlak van informatieverstrekking naar het grote publiek toe, heeft het FWO voldaan aan de vereisten uit de beheersovereenkomst (zijnde opmaak jaarverslag en actualisatie bestedingsanalyse). Het FWO is echter verdergegaan en heeft op eigen initiatief via een serie communicatieacties (nieuwsbrief, jaarboek, nieuwe website, persacties, ...) het grote publiek weten te bereiken.
-
- **Voldoet de vernieuwde website aan de vooropgestelde doelstellingen?**
 - De doelstellingen van het FWO die samenhangen met de vernieuwing van de website zijn grotendeels behaald. De website heeft een frisse en dynamische uitstraling en de inhoud is rijk, informatief en luchtig (aandachtspunt blijft de anderstalige communicatie). Dit wordt ook bevestigd door de meerderheid van de respondenten uit de bevraging. Ook de online aanvraagprocedures, met succes geïntroduceerd in de afgelopen jaren, worden als gebruiksvriendelijk beoordeeld.
-
- **Zijn de publicaties/brochures en de website kwalitatief en volledig?**
 - Hoewel kwaliteit en volledigheid van publicaties en brochures in grote mate afhangen van het referentiekader van degene die deze bekijkt, kan toch gesteld worden dat de indicaties in dit verband positief zijn daar zowel de geïnterviewden als ook de respondenten uit de bevraging positief zijn over de kwaliteit en de volledigheid van de FWO publicaties en brochures.
-
- **Heeft het FWO voldaan aan de doelstellingen in de beheersovereenkomst?**
 - Het FWO heeft voldaan aan de vereisten uit de beheersovereenkomst.
-

5.2 Aanbevelingen

40. Communicatie (op alle niveaus) beschouwen als een kritische succesfactor.

Het mag duidelijk zijn dat het opzetten en uitvoeren van een effectief communicatiebeleid de nodige financiële impulsen vergt. Wij beschouwen communicatie als een kritische succesfactor voor het toekomstig succesvol functioneren van het FWO en dus bevelen wij aan dat het belang onderkend wordt en dat daarom ook de nodige financiële inspanningen worden voorzien.

41. Verhogen van de algemene visibiliteit van het FWO (branding).

Het FWO moet herhaaldelijk een beroep doen op de mandaathouders om consequent en consistent "FWO" op te nemen als bron van financiering van hun onderzoek op publicaties, presentaties, rapporten etc. In dit verband dient tevens aansluiting te worden gezocht bij lopende initiatieven op het vlak van wetenschapscommunicatie en -popularisering, om ook daar visibiliteit te creëren.

42. Uitwerken van een gedetailleerd communicatieplan.

Het is noodzakelijk dat het FWO de strategische communicatiebeginselen verder uitwerkt naar operationele toepassing (een volwaardig communicatieplan). Hierin dient een duidelijk onderscheid te worden gemaakt naar (nationale en internationale) doelgroepen (eerste lijn en tweede lijn doelgroepen), boodschap, communicatiekanalen en -acties (de zogenaamde 'communicatiemix'). Daarin dient ook de financiële inspanning te worden begroot en dienen er duidelijke doelstellingen te worden gesteld. Ook de toetsing van de realisaties aan deze doelstellingen zal daarvan onderdeel moeten uitmaken.

43. Opbouwen van de nodige interne expertise rond communicatie.

De ambities en het belang gehecht aan communicatie door het FWO kunnen op langere termijn enkel gerealiseerd worden indien er intern 'communicatie-expertise' aanwezig is. Dit kan door aanwerving van een communicatiemedewerker dan wel door het creëren van een deeltijdse functie binnen een bestaand profiel en het verder ontwikkelen van de expertise via training/opleiding. Het spreekt voor zich dat er in dit verband tevens een communicatiespecifiek budget moet worden voorzien.

44. Het FWO moet het 'doen van fundamenteel wetenschappelijk onderzoek in Vlaanderen' mee helpen promoten.

Het FWO heeft een unieke positie in het fundamenteel wetenschappelijk onderzoek in Vlaanderen: het staat namelijk tussen de onderzoekers en het beleid in. Vanuit deze positie dient het FWO een 'brokerage' functie te vervullen door proactief deel te nemen aan het debat. Wij denken in het bijzonder aan het debat over de aantrekkelijkheid van het 'doen van onderzoek' en vooral het doen van onderzoek 'in Vlaanderen'. In het licht van het enorme belang van 'menselijk kapitaal' in de onderzoekswereld lijkt het FWO vooral op dit punt een belangrijke rol te kunnen spelen.

45. In concertatie treden met de andere wetenschapsactoren.

In het verlengde van het vorige punt, zal het FWO dan ook zijn rol nader moeten afstemmen met de andere actoren op dit vlak (niet enkel de universiteiten maar ook actoren zoals het EWI, ViWTA, IWT, VRWB, SOC's, expertisecellen,...) waarbij men de afweging zal moeten maken of men een 'eigen identiteit' en 'geluid' zal kunnen laten horen en of dat 'geluid' voldoende onderscheidend zal zijn.

46. Het FWO zal met het oog op de EOR en de toenemende internationalisatie van wetenschappelijk onderzoek, meer 'anderstalig' moeten communiceren.

Dit hoeven geen nieuwe communicatiemiddelen te zijn, maar kunnen bestaande communicatiemiddelen zijn met rubrieken opgesteld in een andere taal (we denken vooral aan het Engels). De bestaande nieuwsbrief bijvoorbeeld is hiervoor geschikt. Verder is het van belang dat wat vandaag al in een andere taal wordt aangeboden, geoptimaliseerd wordt (volledig in het Engels wordt aangeboden), zodat er geen 'overgangen' zijn in het Nederlands. Als bron van inspiratie kunnen de zusterorganisaties worden genomen, en in het bijzonder het NWO in Nederland.

6 EVALUATIE VAN DE UITVOERING VAN HET VLAAMS WETENSCHAPSBELEID

6.1 Conclusies

Evaluatievragen

- **Heeft het FWO 'eigen' beleidsaccenten gelegd?**
- Het FWO heeft in de afgelopen jaren diverse beleidsinitiatieven genomen en diverse accenten gelegd. De intensieve betrokkenheid van het FWO in diverse lagen en binnen diverse partijen in het Vlaamse innovatiesysteem, en het wetenschapssysteem in het bijzonder, geven aan dat het FWO op dit vlak actief is en actief nadenkt over de bestaande beleidsvraagstukken. De gelegde accenten zijn nuttig en adequaat en passen in het licht van het 'mandaat' en de rol die het FWO heeft.
- **In welke mate reflecteren de 'eigen beleidsaccenten' van het FWO de beleidsprioriteiten van de Vlaamse minister bevoegd voor wetenschappelijk onderzoek?**
- De genomen beleidsinitiatieven en gelegde beleidsaccenten sluiten aan bij de beleidsprioriteiten van de Vlaamse overheid. Dit blijkt onder andere uit de globale screening van de Beleidsbrieven wetenschap en innovatie in Vlaanderen alsook de toetsing aan de gevoerde publieke debatten rond fundamenteel wetenschappelijk onderzoek.
- **Welke rol kan/moet het FWO spelen bij de voorbereiding van het beleid rond fundamenteel onderzoek?**
- De rol die het FWO tot nog toe heeft gespeeld als het gaat om inmenging in het 'beleid' is bevredigend. Het FWO is 'stricto sensu' een 'uitvoerende' organisatie en moet de rol vervullen van klankbord, mede gezien de unieke positie die het FWO bekleedt. Het FWO heeft dit tot nog toe op een intensieve en correcte manier gedaan.
- De versterking van de interne beleidsvoorbereidende capaciteit (te onderscheiden van beleidsvoorbereiding op Vlaams niveau) juichen wij toe. De inspanningen op dit punt kunnen/moeten nog verder worden geïntensiveerd, mede gezien de verwachtingen uit de 'omgeving' van het FWO op dit punt (cf. afstemming internationaal beleid).
- **Heeft het FWO voldaan aan de doelstellingen in de beheersovereenkomst?**
- Het FWO heeft voldaan aan de relevante doelstellingen uit de beheersovereenkomst. Op vraag stelt het FWO zijn expertise ter beschikking. Daarnaast informeert het FWO op een gestructureerde wijze de minister en het departement.

6.2 Aanbevelingen

47. Het FWO moet de adviserende rol die het vandaag speelt blijven vervullen.

Gezien de unieke positie van het FWO in het Vlaamse onderzoekslandschap is het van belang dat het FWO, zoals het tot op heden heeft gedaan, blijft optreden als adviserend orgaan. Het FWO zelf zal daarvoor de interne beleidsvoorbereidende capaciteit moeten optimaliseren (en wellicht naar de toekomst toe versterken) om ook op internationaal vlak 'anticiperend' te kunnen optreden.

48. Het FWO dient actief betrokken te worden bij de beleidsvoorbereiding.

Het is aangewezen dat de Vlaamse overheid (kabinet en minister) het FWO actief betreft bij zijn eigen beleidsvoorbereiding, en wel in een vroeg stadium, zeker wanneer het nieuwe initiatieven betreft. Tegelijkertijd, en daar ligt een verantwoordelijkheid voor het FWO en de Vlaamse overheid, is een grotere onafhankelijkheid van de universiteiten nuttig en wenselijk. Natuurlijk kan dit niet zonder oog te hebben voor de bredere 'context' waarin dit zou moeten gebeuren. Het gaat hier om een beleidskeuze die op 'systeemniveau' dient plaats te hebben.

7 EVALUATIE VAN DE AFSTEMMING MET HET INTERNATIONALE WETENSCHAPSBELEID

7.1 Conclusies

Evaluatievragen

- **Op welke wijze anticipeert (of reageert) het FWO op internationale beleidsontwikkelingen in het kader van onder andere ESF, ERC, Lissabon agenda?**

- Het FWO is 'actief' betrokken bij diverse internationale initiatieven en fora in de mate waarin de huidige organisatie van het FWO (beleids capaciteit) dit toelaat. Tegelijk is het niet duidelijk vanuit welke visie of achtergrond het FWO de diverse initiatieven opvolgt en ook de mate waarin de Vlaamse onderzoeksgemeenschap hiervan profiteert. Dit is naar de toekomst toe een aandachtspunt.
- Het FWO als administratie 'reageert' vooral op de internationale ontwikkelingen, mede omdat er geruime tijd binnen het FWO geen beleidsvoorbereidende capaciteit aanwezig was. Naast de FWO-administratie zijn er echter ook de bestuursorganen (Raad van Bestuur en Bureau) die door het opnemen van hun 'strategische' rol, het FWO een actievere rol zouden kunnen laten spelen op dit gebied. In de afgelopen jaren is dit echter onvoldoende gebeurd.

- **Hoe vertaalt dit zich in internationale concrete deelname/bijdrage aan ESF, de ERC en ook specifiek het Vlaams-Nederlands Comité voor Nederlandse taal en cultuur?**

- Het FWO schept voldoende 'kanalen' waarlangs de Vlaamse onderzoekers ingebed kunnen worden in internationale netwerken en projecten. De vraag die zich echter hier stelt is of dit de 'juiste' kanalen zijn en of deze kanalen voldoende bekend zijn in het veld? Het gebruik van de 'kanalen' lijkt ons een gedeelde verantwoordelijkheid van het FWO en de universiteiten.
- Wat VLANEZO (samenwerking met NWO Nederland) betreft is de onzekerheid over de continuïteit nog altijd groot.

- **Op welke wijze werkt het FWO samen met buitenlandse zusterorganisaties en wat houdt deze 'samenwerking' precies in (ook kijkend naar de uitvoering van bilaterale samenwerkingsakkoorden)?**

- De samenwerking met de buitenlandse zusterorganisaties verloopt niet optimaal. Er zijn teveel 'lege' akkoorden. Veel akkoorden worden slechts minimaal gebruikt. Ook hier ontbreekt de filosofie achter het 'waarom' van een samenwerkingsakkoord (het FWO heeft intussen de procedures hieromtrent ook al aangepast).

- **Werkt het FWO goed samen met de federale overheid en het FNRS?**

- De samenwerkingsintensiteit tussen het FWO en het FNRS is in de afgelopen jaren afgenomen omwille van de steeds minder wordende inhoudelijke raakvlakken. Wat betreft de afstemming met de Federale overheid (voor de dossiers waar er Federale betrokkenheid is) lijkt deze samenwerking goed te verlopen. Het gaat dan vooral om participaties die op Belgisch niveau geregeld moeten worden zoals de deelname aan internationale onderzoeksfaciliteiten.

-
- **Heeft het FWO voldaan aan de doelstellingen in de beheersovereenkomst?**
 - Wat betreft het gebruik van de aangeboden mogelijkheden tot mobiliteit zien we voor verschillende instrumenten een positieve ontwikkeling. De mobiliteit van pre- en postdoctorale onderzoekers lijkt echter vrij laag. Zorgwekkend is het lage aantal onderzoekers dat voor langere tijd in het buitenland verblijft (> 3 maanden). Het aantal reiskredieten evolueert even wel gunstig evenals het aantal wetenschappelijke onderzoeksgemeenschappen. Tevens wordt verwacht dat de werkingskredieten (ingevoerd per 1/10/2007) een positief effect zullen hebben op de mobiliteit van mandaathouders.
 - De mandaathouders zijn positief over de inspanningen die het FWO verricht betreffende de voorbereiding tot en het stimuleren van internationaal onderzoek en mobiliteit (hoewel niet uitgesproken positief).
 - De respondenten zijn 'eerder wel akkoord' met de stelling dat het FWO hen voorbereidt om later zelf internationale projecten in te dienen en dus de internationale competitie aan te gaan (hoewel ook hier niet uitgesproken positief).
 - Als het gaat om het stimuleren van de totstandkoming en de uitbreiding van onderzoeksnetwerken, reageren ook hier de respondenten positief en instemmend. Het gemiddeld antwoordpatroon neigt naar 'eerder wel akkoord'.
 - Als het gaat om internationale mobiliteit, geven de respondenten met nadruk aan dat het FWO hen inderdaad stimuleert om internationaal mobiel te worden. De respondenten zijn 'eerder wel akkoord' met deze stelling.
-

7.2 Aanbevelingen

49. Het FWO moet zijn huidige internationale activiteiten (en zeker de samenwerkingsverbanden) rationaliseren.

Hiertoe dient het FWO een werkgroep/forum op te richten met afgevaardigden uit de onderzoekswereld (en het bedrijfsleven) om samen te bekijken welke landen van strategisch belang zijn om samenwerkingsrelaties mee te ontwikkelen. Daarvoor dienen vervolgens 'substantiële' middelen te worden vrijgemaakt en de nodige visibiliteit gegeven.

50. De onderzoeksgemeenschap nog beter informeren (pro-actief) over de mogelijkheden die het FWO biedt om 'internationaal' aan de slag te gaan.

In dit licht is het nodig om de internationalisatiemogelijkheden beter te 'benoemen' en wellicht actielijnen te herbekijken en ook budgettair solide te maken (zie ook vorige aanbeveling). Beter 'marketen' aldus lijkt ons noodzakelijk.

51. Verder stimuleren van internationalisatie.

Zoals al aangehaald, is internationalisatie een gedeelde verantwoordelijkheid van zowel de overheid, de universiteiten en het FWO. De overheid zal duidelijkheid moeten scheppen over welke rol en verantwoordelijkheid het FWO heeft bij het aanreiken van 'kanalen' naar internationale ontwikkeling toe. Welk mandaat heet het FWO op dit punt en ook welke (objectiveerbare) verwachtingen zijn er? De universiteiten zullen hun onderzoekers moeten stimuleren gebruik te maken van de ontwikkelde kanalen in concertatie met het FWO.

8 HET FWO IN DE TOEKOMST

8.1 Welke rol voor het FWO?

Het FWO besteedt veel taken die moeten worden uitgevoerd in het kader van de wetenschappelijke werking, uit aan de Vlaamse universiteiten of experts verbonden aan de Vlaamse universiteiten. De vraag stelt zich of deze rolverdeling een goede is in het licht van de ontwikkelingen op Vlaams, Europees en internationaal niveau betreffende het wetenschappelijk onderzoek en de financiering ervan.

We wensen in dit verband geen aanbevelingen te doen over een alternatieve rolverdeling. Maar we willen met deze opmerking wel de discussie over de rolverdeling op de agenda zetten van de betrokkenen (de politieke overheid, de verantwoordelijke administratie, het FWO en de universiteiten). We zijn ons bewust van het feit dat deze discussie raakt aan de structurele organisatie van het wetenschappelijk onderzoek in Vlaanderen. Maar dit lijkt ons geen valabel argument om deze discussie uit de weg te gaan.

Concreet stelt zich de vraag of er geen taken zijn die momenteel door (experten van) de Vlaamse universiteiten worden ingevuld die ook en misschien zelfs beter (vanuit het perspectief van - perceptie van - objectiviteit) door het FWO zouden kunnen worden uitgevoerd, mits een versterking van het FWO als organisatie (met de juiste mensen en de nodige financiële middelen) en zonder voeling te verliezen met de wetenschappelijke wereld. De uitkomst van deze discussie, die ons inziens in elk geval gevoerd moet worden in het licht van de opmaak van een nieuwe beheersoverkomst, is een bepalend contextgegeven voor meerdere van de aanbevelingen die we hebben opgesteld.

8.2 Aandachtspunten voor in de beheersovereenkomst

Onderstaande thema's komen wat ons betreft in aanmerking voor opname en behandeling in de nieuwe beheersovereenkomst. De aanbevelingen die we hier rond hebben geformuleerd in de voorgaande paragrafen kunnen inspirerend zijn voor de invulling ervan. We zijn hierbij voorstander van duidelijke doelstellingen en bijhorende 'resultaatindicatoren', eerder dan 'outputindicatoren'. We onthouden ons bewust van de discussie rond de stijging van de middelen voor fundamenteel wetenschappelijk onderzoek in Vlaanderen (bijvoorbeeld in de context van de 'Barcelona doelstellingen') omdat dit buiten het blikveld van deze evaluatie valt.

Interne werking, communicatie en nationaal en internationaal beleid

1. De samenstelling en werking van de RvB en de verhouding tot het Bureau.
2. Institutionaliseren Auditcomité en vastlegging van de rol.
3. Risicomanagement inspelend op onverwachte en/of verwachte ontwikkelingen aangaande dotatieontwikkelingen en personeelsverloop (opvang vertrek sleutelfiguren).
4. Communicatie: welke boodschap en voor wie, anderstalige communicatie.
5. Personeelsbeleid, zijnde een kritische factor voor het functioneren van het FWO, en waarbij een modern HRM realiteit dient te worden op 'korte' termijn.
6. Internationaal beleid: welke rol voor FWO, welke doelstellingen, welke strategie als het gaat om samenwerkingsverbanden?
7. Welke rol als het gaat om beleidsontwikkeling rond fundamenteel wetenschappelijk onderzoek in Vlaanderen?

Wetenschappelijke werking

8. De indeling en samenstelling van de wetenschappelijke commissies met aandacht voor de problematiek van de beoordeling van interdisciplinair en vernieuwend onderzoek.
9. De looptijd en hernieuwingsmogelijkheden van de mandaten in de wetenschappelijke commissies.
10. De procedure voor de selectie van de leden voor de wetenschappelijke commissies.
11. De (toepassing van de) genderregel bij de selectie van de leden voor de wetenschappelijke commissies.
12. De rol van het FWO bij de selectie van nieuwe leden voor de wetenschappelijke commissies.
13. Het toegelaten taalgebruik voor de opmaak van aanvraagdossiers en de verslaggevingsverplichtingen.
14. De invoering van een internationaal peer review systeem.
15. De verduidelijking en verstrenging van de regels betreffende belangenconflict.
16. De verfijning van de selectiecriteria en -procedure en de transparante communicatie hierover.
17. De rol van de universiteiten in de selectie van mandaten, onderscheid makend tussen aspiranten versus postdoc en projecten.
18. De motivering van de selectiebeslissingen door het FWO. Wat moet een aanvrager ontvangen aan informatie?
19. Aandacht voor de "administratieve lasten" in verband met de aanvraagprocedure en de verslaggevingsverplichtingen.



Wederwoord op het rapport:
‘Evaluatie van het FWO’ opgesteld door IDEA consult¹

De Raad van Bestuur van het FWO wenst het hiernavolgende wederwoord te formuleren bij het eindrapport m.b.t. de Evaluatie van het FWO door IDEA Consult.

In dit wederwoord wil de Raad van Bestuur een aantal belangrijke stellingen die zijn opgenomen in het evaluatierapport nuanceren en waar nodig corrigeren.

Een gedetailleerd overzicht over hoe het FWO tijdens de duur van de volgende samenwerkingsovereenkomst zal ingaan op de aanbevelingen, opgenomen in het evaluatierapport van IDEA en de analyse door EWI van het ontwerp-beleidsplan, zal uitvoerig worden beschreven in het bijgewerkte ontwerp-beleidsplan ter voorbereiding van de samenwerkingsovereenkomst met de Vlaamse overheid .

1) Algemeen

IDEA heeft met deze studie alles in het werk gesteld om de (wetenschappelijke) werking van het FWO te doorgronden. Tussen het FWO en IDEA was er een zeer vlotte samenwerking en waren er verschillende feedback momenten, zodat de visie van het FWO op de verschillende evaluatievragen voldoende aan bod heeft kunnen komen. IDEA heeft zich niet beperkt tot de meest voor de hand liggende bronnen, maar is via diepte-interviews en een uitgebreide “klanten”bevraging (de term klanten is ongelukkig gekozen, onderzoekers voelen zich geen klanten) bij de stakeholders van het FWO op zoek gegaan naar de wijze waarop zij het FWO ervaren.

Positief aan deze evaluatie is ook dat IDEA de werking van het FWO echt wilt begrijpen. In het verslag wordt duidelijk aangegeven hoe de verschillende diensten en afdelingen binnen het FWO hun taak vervullen om de wetenschappelijke werking van het FWO te garanderen en op een hoger niveau te tillen.

De algemene conclusie van dit rapport is positief wat betreft de werking van het FWO. Het FWO is een klantvriendelijke instelling die efficiënt en effectief zijn kerntaak vervult. Het FWO heeft op alle vlakken de doelstellingen geformuleerd in de huidige beheersovereenkomst gehaald, en is op verschillende vlakken bv. communicatie zelfs verder gegaan.

De doelstelling om de meest excellente onderzoekers en onderzoeken te financieren wordt behaald. Op p.126 wordt immers gesteld dat: *“de onderzoekers wier aanvraag door het FWO*

¹ De teksten in het rood zijn aanpassingen na de vergaderingen van Bureau en Raad dd. 29 januari.

werd gehonoreerd, het duidelijk beter doen dan deze wier aanvraag niet werd gehonoreerd.” “Het FWO er hoe dan ook in slaagt de “betere” projectaanvragen aan te trekken terwijl zij die meer dan 50% slaagkans hebben doorgaans en consistent in de betere tijdschriften in hun disciplines publiceren en ook internationaal meer samenwerken”. Uit de “klanten”bevraging blijkt ook dat de respondenten akkoord zijn met de stelling dat de selectie van de aanvragen door het FWO objectief gebeurt.

Het FWO is er in geslaagd om de dienstverlening vlot te laten verlopen ondanks de vele interne en externe verschuivingen. Financieel doet het FWO het zeer goed en hoewel het hier om zeer complexe materie gaat, sluit de begroting naadloos aan bij de werkelijke financiële toestand. Daarnaast is ook het e-government succesvol in de praktijk gebracht. De ICT dienstverlening is toegenomen en voldoet aan de wensen van de klanten. De online aanvraagprocedure wordt als gebruiksvriendelijk ervaren.

Hoewel IDEA zijn uiterste best gedaan heeft om de werking van het FWO in kaart te brengen en te kaderen in het Vlaams en (inter)nationaal wetenschappelijk landschap, blijkt uit een aantal punten dat er niet altijd correct wordt ingeschat welke kenmerken specifiek zijn voor fundamenteel wetenschappelijk onderzoek en hoe Vlaanderen dit in het onderzoekslandschap heeft geïmplementeerd. Fundamenteel onderzoek is per definitie zeer innovatief, risicovol en grensverleggend. De aanbeveling voor een afzonderlijk kanaal voor dit soort onderzoek is niet ter zake.

De rol van de Vlaamse universiteiten binnen het fundamenteel wetenschappelijk onderzoek is historisch gegroeid. Omdat de universiteiten de plaats bij uitstek zijn waar het onderzoek wordt uitgevoerd, ligt het voor de hand dat hun betrokkenheid hierbij groot is. De verwevenheid tussen de universiteiten en het FWO heeft zo niet enkel nadelen, zoals gesuggereerd in het evaluatierapport, maar maakt ook dat het FWO onmiddellijk kan inspelen op de verschuivingen en nieuwe ontwikkelingen binnen het fundamenteel wetenschappelijk onderzoek. De verschillende actoren moeten binnen het FWO een rol kunnen spelen, vanzelfsprekend rekening houdend met goede checks & balances. De rectoren doen in het Bureau van het FWO veel voorbereidend werk, alle beslissingen laten uitwerken door de Raad van Bestuur is een logge formule om te werken.

Wat de gevolgde procedure betreft, is het naar de toekomst toe ook aangewezen om de verschillende fasen beter op elkaar af te stemmen. De vraag aan het FWO om het ontwerp-beleidsplan op te stellen zonder de resultaten te kennen van de evaluatie is niet optimaal. Beter was geweest om op basis van de evaluatie de krachtlijnen voor het nieuwe beleid te kunnen uittekenen, rekening houdend met de suggesties en aanbevelingen uit het evaluatieverslag.

De belangrijkste kritieken betreffen de werking van de Raad van Bestuur, de rol van de universiteiten en de wetenschappelijke werking (commissies en peer review). Hierna wordt hier verder op ingegaan.

Toch vooraf enkele algemene bedenkingen:

- Werking Raad van Bestuur: Overlapping Bureau en Raad van Bestuur mag geen probleem zijn. Als de samenstelling van het Bureau een goede emanatie is van de Raad van Bestuur, kan het Bureau de Raad van Bestuur efficiënt voorbereiden, en gevoelheden en knelpunten in de dossiers vooraf detecteren en bespreken.

Het is jammer dat IDEA amper niet-universitaire leden van de Raad van Bestuur heeft geïnterviewd en helemaal niemand van de vertegenwoordigers van de federale wetenschappelijke instellingen. Door deze beperkte bevraging lijkt de opmerking dat de Raad van Bestuur weinig actief is en een gebrek vertoont aan inhoudelijke affiniteit nogal kort door de bocht.

De informele FWO-werkgroep Onderzoeksbeleid werd opgericht om een denktank en klankbord te zijn om nieuwe initiatieven, belangrijke hervormingen, aanpassingen reglementen enz. voor te bereiden en af te toetsen. Tot nu toe heeft deze werkgroep geen formele rol in het besluitvormingsproces, wat ruimte laat voor creativiteit in het zoeken naar nieuwe pistes. Onderzoeksverantwoordelijken van al de universiteiten nemen de tijd om samen te brainstormen in een open sfeer. In het rapport stelt IDEA Consult voor om de vice-rectoren onderzoeksbeleid op te nemen in het Bureau aangevuld met de voorzitter (en de ondervoorzitter) van de Raad van Bestuur. De FWO-werkgroep Onderzoeksbeleid kan meegaan in deze piste en stelt voor om het huidige Bureau uit te breiden met de leden van de FWO-werkgroep Onderzoeksbeleid. Aldus kan de werkgroep blijven apart verder werken als denktank en klankbord, en wordt tevens de coherentie met de werkzaamheden van het Bureau bevorderd.

Een meer actieve RvB kan door voor een zorgvuldige samenstelling te zorgen, vaker vergaderingen te plannen, meer beleidsdossiers op de agenda te plaatsen, ... Daarnaast erkent het evaluatierapport dat de belangrijkste principes van goed bestuur (Code Buysse) door het FWO worden gerespecteerd en dat er een goede transparantie bestaat in het besluitvormingsproces.

- De rol van de universiteiten in het FWO is een fundamentele vraag. In België en Vlaanderen werd traditioneel gekozen om het fundamenteel onderzoek in de universiteiten te concentreren. Er zijn hier geen grote instellingen, zoals het CNRS in Frankrijk, of de Max Planck instituten in Duitsland. De verwevenheid van het FWO met de universiteiten ligt dan ook voor de hand. De universiteiten zien zichzelf ook als behoeders van het fundamenteel onderzoek en de onafhankelijkheid van de onderzoekers. De vaststelling op p.115 van het evaluatierapport betreffende het niet strikt volgen van de rangschikking van de kandidaat-mandaathouders, moet ook in dit kader worden begrepen. Voor 90% van de aanstellingen wordt de rangschikking zoals deze is opgesteld door de commissies strikt gevolgd. De afwijking bij de andere 10% moet in dit opzicht beschouwd worden als de beleidsruimte van de universiteiten, waarbij zij klemtonen leggen op deze wetenschapsgebieden waar er noden zijn of waar ze zich naar de toekomst toe beter willen profileren.
- Het evaluatierapport gaat uitgebreid in op de wetenschappelijke werking. Welk systeem dat men ook kiest voor de wetenschappelijke evaluatie en selectie van mandaten en projecten, wat telt is vooral het resultaat. De bibliometrische analyse toont aan dat de onderzoekers die door het FWO-systeem worden geselecteerd, wetenschappelijk beter presteren dan deze die niet in aanmerking komen. Uit de klantenbevraging blijkt bovendien ook dat de respondenten van mening zijn dat de beoordeling door het FWO objectief gebeurt. Deze gegevens relativiseren toch wel de kritiek op de werking van de commissies en het peer reviewsysteem in het rapport. Verder in deze nota wordt hier nog uitgebreid op ingegaan.

2) Bedenkingen bij dit rapport:

- Het was efficiënter geweest mocht er over de evaluatie van het FWO één globaal eindrapport gekomen zijn, waar de verschillende deelonderzoeken die zijn uitgevoerd werden toegelicht en de conclusies geanalyseerd. Het is bijvoorbeeld jammer dat in het eindverslag nauwelijks wordt verwezen naar de bibliometrische analyse die door het SOOI werd uitgevoerd. Nochtans gaat het hier om een essentieel element in de evaluatie van het FWO: bereikt het FWO zijn doel? De bibliometrische analyse is hierbij één van de instrumenten om te onderzoeken of de meest excellente onderzoekers effectief worden gefinancierd. Op p.126 wordt deze vraag zeer kort bevestigend beantwoord.
- Een aantal wetenschapsgebieden (vnl. binnen de Humane en Sociale Wetenschappen) kunnen via de klassieke instrumenten niet bibliometrisch geanalyseerd worden. IDEA-Consult heeft geopteerd om via een zelf ontwikkelde methode, gebaseerd op Google (Scholar) en Scopus, deze lacune op te vullen. In het evaluatieverslag plaatst IDEA-Consult zelf een aantal vraagtekens bij deze methode en wordt er beklemtoond dat de conclusies met de nodige nuancering moeten geïnterpreteerd worden. Deze nuancering is echter zoek bij de kaderteksten en de geformuleerde conclusies bij dit deel. Zo ontstaat de perceptie dat de conclusies van deze analyse een zelfde wetenschappelijke waarde hebben als de bibliometrische analyse van het SOOI. Indien IDEA-Consult zelf vragen heeft bij de gebruikte methodiek, zou het beter zijn om deze conclusies te schrappen.
- In bijlage 1 worden de commissieleden en leden van de Raad van Bestuur vermeld die geïnterviewd werden. Het is een beperkte staal. De vraag stelt zich hoe doorslaggevend hun mening was voor de resultaten van de doorlichting.
- Het verwijzen naar de benchmark organisaties gebeurt vrij selectief. In sommige hoofdstukken wordt er amper verwezen, terwijl andere hoofdstukken cijfers opgeven die niet gekaderd worden. Er wordt onvoldoende gekeken naar de structurele redenen die aan de basis liggen van bepaalde structuren zowel in Vlaanderen als in het buitenland. Het was handig geweest om even kort te schetsen waarom deze benchmark organisaties werden gekozen, op welke punten ze te vergelijken zijn met het FWO en op welke niet. Deze informatie staat nu gedeeltelijk in de bijlage 5, maar de lezer zal niet snel deze tabellen uitpluizen om zelf deze analyse te maken.

Een concreet voorbeeld hiervan is het hoofdstuk over peer review. Hier wordt er bij de externe peer review veelvuldig verwezen naar de toestand bij benchmark organisaties, waar er dit bij de uitleg over de wetenschappelijke commissies veel minder het geval is. Daarenboven worden de voor- en nadelen van de peer review systemen van de benchmark organisaties onvoldoende doorgrond. Zo wordt er niet ingegaan over wie de externe referenten kiest en wat er nadien met het advies gebeurt. Ook de concrete mankracht die de benchmark organisaties nodig hebben om hun specifiek systeem optimaal te laten functioneren, komt niet aan bod. Zo krijgt men een selectief beeld, dat onvoldoende rekening houdt met de internationale discussie rond het uitoefenen van peer review (lage response rate, uiteenlopende referenten scores, enz.)

- In de analyse van het ontwerpbeleidsplan, uitgevoerd door EWI, wordt er bijna in elk hoofdstuk verwezen naar internationalisering en de stappen die het FWO hiervoor moet zetten. Het is jammer dat dit evaluatierapport hier weinig aandacht aan besteedt. Dat voor dit onderwerp nauwelijks naar de benchmark organisaties wordt verwezen en er niet wordt gekeken hoe zij internationale mobiliteit opvatten is een gemiste kans. Uit de

klantenbevraging blijkt wel dat de respondenten van mening zijn dat het FWO hen stimuleert om internationale contacten te leggen en dat de instrumenten die hiervoor ter beschikking staan functioneel zijn.

- De definitie van “uitbesteden” is in het evaluatierapport zeer ruim gedefinieerd. Indien men de Werkgroep Onderzoeksbeleid en de wetenschappelijke commissies als uitbesteding beschouwt geeft dit toch enigszins een vertekend beeld van de werkelijkheid. Indien al deze taken door de administratie zouden worden uitgevoerd krijgt men een technocratische instelling die de voeling met de wetenschappelijke wereld dreigt te verliezen. Bij de kritiek op de peer review-procedure beschouwt men de wetenschappelijke commissies dan weer NIET als een extern objectiverend element, maar staan in dit hoofdstuk de commissies opeens WEL buiten het FWO. Er is toch een duidelijk verschil tussen het advies dat gegeven wordt door een externe communicatie consulent en het advies dat verstrekt wordt door de wetenschappelijke commissies die de kern vormen van het FWO. Externe peer review moet in deze redenering dan ook beschouwd worden als uitbesteden en dat doen vrijwel alle research councils.
- Het FWO zal de volgende maanden werk maken van het in kaart brengen van de administratieve procedures en het opstellen van plannen met een toekomstvisie voor deze procedures. Het is echter belangrijk op te merken dat dit een arbeidsintensieve taak is en dat een kosten-batenanalyse aangewezen is. Een externe firma is aangesproken om het FWO te helpen bij het opstellen van functieomschrijvingen. Per functie zal er ook een functionele loopbaan worden opgesteld, zodat de toekomstperspectieven voor alle personeelsleden duidelijk zijn uitgetekend.
- Op verschillende plaatsen in het rapport wordt er gewezen op de noodzaak om het personeelsbestand van het FWO uit te breiden. Nergens worden er echter concrete suggesties gedaan. Het was nuttig geweest indien er ook hier naar de benchmark organisaties zou worden gekeken om zo een realistische schatting te krijgen van het aantal extra werkrachten dat nodig is om de (nieuwe) taken van het FWO efficiënt te kunnen uitvoeren (o.a. peer review).

Ter vergelijking enkele internationale cijfers:

NWO: Budget: 294 miljoen EUR; 230 administratieve medewerkers

Swiss Science Foundation: Budget: 500 miljoen Zwitserse frank (311 miljoen EUR); 130 administratieve medewerkers

FWF (Oostenrijk) : Budget : 150,9 miljoen EUR ; 80 administratieve medewerkers

FWO: budget: 174 miljoen EUR; 50 medewerkers

3) Wetenschappelijke werking:

- Meermaals wordt er in het rapport gepleit voor het indienen van de aanvragen/verslagen in het Engels. Door gebruik te maken van Engelstalige projectaanvragen nemen de mogelijkheden voor internationale peer review toe en wordt het ook mogelijk om commissieleden te zoeken die niet langer de Nederlandse taal machtig moeten zijn.

- Het is nu al zo dat voor de aanvraagdossiers van Postdoctoraal Onderzoeker en de Onderzoeksprojecten reeds een Engelse vertaling van het onderzoeksproject wordt gevraagd, zodat niet-Nederlandstalige referenten kunnen geraadpleegd worden. Ook de procedures voor het Odysseus- en Big Scienceprogramma verlopen volledig in het Engels. Verder aanvaardt het FWO ook aanvragen in het Engels.

Het invoeren van het Engels voor alle aanvraagdossiers heeft evenwel belangrijke consequenties. De commissievergaderingen zullen in het Engels dienen te verlopen en ook de administratieve opvolging zal in het Engels moeten worden gevoerd. Voor niet-Nederlandstalige commissieleden en aanvragers zullen ook de volledige briefwisseling en alle contacten in het Engels moeten gebeuren. Op dit ogenblik is de FWO-administratie daarvoor niet voldoende gewapend, wat de personeelsprofielen betreft, zoals ook IDEA Consult aangeeft.

In een overgangsfase kan gestart worden met bv. de onderzoeksprojecten. Een diversificatie voor de aanvragen van aspirantenmandaten, postdoctorale mandaten of projecten, zal dan weer meebrengen dat er binnen de wetenschappelijke commissies een diversifiëring moet worden uitgewerkt of dat er zelfs moet gedacht worden aan twee verschillende commissies.

Het is niet aangewezen om de aanvragers de keuze te laten tussen Nederlands en Engels. Indien men alle onderzoekers een gelijke behandeling wil geven en op zoek wil naar internationale peer reviewers binnen en buiten de commissies, moet dit voor alle vakgebieden gelden. Dit betekent dat indien men de aanvragers toch de mogelijkheid geeft om in het Nederlands hun project in te dienen, de FWO-administratie moet instaan voor de vertaling.

- De wijze waarop bij het FWO de externe peer review verloopt, is onderwerp van zware kritiek. Het rapport wijst er op dat het bij de benchmark organisaties nergens zo is dat de aanvragers zelf hun referenten mogen kiezen. Wat volgt is een pleidooi voor internationale peer review zoals in sommige andere research councils. Opvallend is dat de werking van de wetenschappelijke commissies en de externe peer review totaal los van elkaar worden beschouwd. Beiden zijn nochtans elementen in de globale visie van het FWO op peer review. De impact van de externe peers is bij het FWO complementair aan de beoordeling door de wetenschappelijke commissies die ook uit (inter)nationale peers zijn samengesteld. De stelling dat de externe referee rapporten uitsluitend worden gebruikt indien ze negatief zijn, wordt enkel gestaafd aan de hand van een aantal getuigenissen. Deze stelling wordt verder onvoldoende onderbouwd. Wanneer er rekening gehouden wordt met negatieve verslagen betekent dit per definitie dat de commissieleden de verslagen gelezen hebben. Hoe kan men dan zeker zijn dat een positief verslag geen invloed heeft gehad? Daarnaast wordt er ook voorbijgegaan aan het belang dat de commissieleden hechten aan de keuze van de referenten. Een referent verbonden aan een prestigieuze universiteit of onderzoekscentrum heeft meer impact dan een referee die wetenschappelijk zijn kunnen nog moet bewijzen.

De problemen/nadelen waar men als research council mee wordt geconfronteerd bij het uitvoeren van internationale peer review komen onvoldoende aan bod. De verschillende interpretaties van scores die door referenten wordt gegeven is niet eigen aan het FWO-systeem (p.108), maar is een probleem voor al wie met peer review bezig is. Uit de vele internationale contacten die het FWO heeft met andere research councils, blijkt ook dat de procedure voor peer review in de praktijk ook anders verloopt dan het ideale scenario dat via de website of op officiële presentaties wordt geschetst. Bijvoorbeeld in Oostenrijk is het een volledig Oostenrijks panel van referenten dat de externe peers aanduidt en is het een Oostenrijkse Board die de definitieve beslissingen neemt. Het NWO beschikt niet over een eigen databank van referenten en beroept zich in hoofdzaak op het Internet voor het zoeken van adequate experts, er zijn geen vaste regels waaraan experts dienen te voldoen.

De meeste research councils betalen de referenten niet (cfr. het opstellen van de richtlijnen voor de EURYI)

- De feedback die wordt gegeven bij het al dan niet aanvaarden van aanvragen voor financiering, maar ook voor de vorderings- en eindverslaggeving is een belangrijk aandachtspunt. Het FWO moet er werk van maken om de aanvragers beter te informeren over de reden van afwijzing of goedkeuring, zodat ze hun verder onderzoek en latere aanvragen hierop kunnen afstemmen. Ook een betere beoordeling van de (eind)verslaggeving kadert in dit opzet.

De plannen om dit probleem aan te pakken, werden reeds door de staf besproken. De bedoeling is om vanaf de aanvraagronde 2008 het systeem van feedback uit te breiden en er voor te zorgen dat de aanvragers beter geïnformeerd worden over de behandeling van hun dossier.

- De wetenschappelijke commissies moeten meer interdisciplinair worden opgevat. Steeds meer onderzoek gaat deze richting uit en dreigt benadeeld te worden in de huidige structuur. Een herziening van de commissiestructuur dringt zich op. Hierbij moet er niet alleen gekeken worden naar een vermindering van het aantal commissies, maar moet de hele werking in vraag worden gesteld. Zijn vakgebonden commissies de beste oplossing? Hoeveel leden moet een commissie tellen? Welk profiel moeten dergelijke experts hebben?

In het rapport wordt aangegeven dat het vreemd is dat het aantal aanvragers dat te kennen geeft dat zijn/haar aanvraag in twee commissies moet worden behandeld, in sterk dalende lijn is. Het blijft echter bij deze vaststelling. Hier is niet verder op ingegaan. Het zou nochtans interessant geweest zijn om te kijken waar zich juist het verschil bevindt in de perceptie en het werkelijke aantal aanvragen.

De hervorming van de commissies staat sinds begin 2007 op de agenda. Al vele pistes zijn bewandeld, momenteel is hier nog geen beslissing genomen. Het fundamentele beginsel om al dan niet te werken met wetenschappelijke commissies als essentieel onderdeel van de peer review procedure is momenteel, na massale consultatie van de Vlaamse onderzoekswereld, niet ter discussie gesteld. Dit wijst er op dat de wetenschappelijke commissies nog steeds aan hun fundamenteel doel beantwoorden, door middel van (inter)nationale peer review de beste onderzoekers selecteren.

Wanneer men de leden sneller wil vernieuwen dan nu het geval is, moet men er rekening mee houden dat Vlaanderen een klein land is. Wanneer men de bestaande evenwichten wil bewaren en daarnaast de meest excellente onderzoekers wil opnemen in de commissies, dan is de kring vrij beperkt. Indien men slechts vier jaar kan zetelen, krijgt men na verloop van tijd een probleem om de commissies met de meest geschikte experten te “bemannen”. Daarenboven wordt er op verschillende internationale fora de discussie gevoerd of het aangewezen is om de beoordeling van aanvragen en de evaluatie van betoelaagde projecten door dezelfde experten te laten doen. Op dit ogenblik is er hier internationaal geen consensus. In het evaluatierapport wordt ook onvoldoende aangetoond waar zich de meerwaarde bevindt om commissieleden sneller te vervangen. Zo kan o.m. geen favoritisme worden aangetoond.

- Voor de commissiezittingen van 2008 zal het FWO een aantal richtlijnen uitwerken die moeten zorgen voor meer uniformiteit bij de beoordeling van de aanvraagdossiers door de wetenschappelijke commissies. Het is ook de bedoeling om het gebruik van prerapportering en het hanteren van sjablonen bij het beoordelen van de dossiers aan alle commissies op te leggen.
- Het FWO heeft de afgelopen jaren veel inspanningen geleverd om aan de gender bepalingen te voldoen. Het evaluatierapport erkent dat, sinds de nieuwe aanstellingsprocedure voor commissieleden van kracht is, de vrouwelijke vertegenwoordiging is gestegen van 11 naar 20%. Het is echter moeilijk om voor elke commissie afzonderlijk de opgelegde streefcijfers te behalen. Nuttiger zou zijn om één globaal streefcijfer te hanteren voor alle wetenschappelijke commissies samen. De discrepantie in de samenstelling van de commissies, weerspiegelt immers de ongelijke verdeling in het ZAP-kader van de universiteiten. Op lange termijn zal dit probleem zich minder stellen, aangezien de verdeling bij het toekennen van het aantal vrouwelijke aspirantenmandaten nu reeds 50% is van het totaal en er ook bij de postdoctorale mandaten aan een inhaalbeweging is begonnen.
- Als reactie op de opmerking in het rapport op p.90 kan er gemeld worden dat de timing voor het indienen van aanvragen is veranderd. De deadline voor mandaten is nog steeds 1 februari, voor projecten is dit opgeschoven naar 1 april. De doorlooptijd van een mandaataanvraag blijft behouden op ongeveer 4 maanden, voor projecten stijgt deze naar 7 maanden. Dit laat toe om eventuele verschuivingen in het peer review systeem op te vangen. Daarnaast is er ook meer flexibiliteit ingebouwd in het besteden van de (personeels)budgetten voor onderzoeksprojecten. Zo wordt tegemoet gekomen aan de problematiek om geschikt personeel te vinden dat aan de slag kan op 1 januari. De commissievergaderingen zijn nu zo opgevat dat voortaan in een eerste vergadering in het voorjaar de rapportering en de aanvragen van mandaatdossiers zullen behandeld worden en in een tweede vergadering in het najaar de rapportering en aanvragen voor projectfinanciering. Deze hervorming kan er ook toe bijdragen dat de aanwezigheidsscores van de niet-Vlaamse leden stijgt. Uit het evaluatierapport blijkt immers dat tot en met 2007 vooral de januarivergaderingen laag scoorden. Dat op deze vergadering enkel verslagen van lopende projecten werden beoordeeld is hiervoor een mogelijke verklaring.

- Dat het slaagpercentage bij “bissers” voor de aanvraag van een aspirantenmandaat hoger ligt dan bij kandidaten die voor het eerst een aanvraag indienen is eigen aan de loopbaan van jonge onderzoekers. Het is zeer bepalend op welk tijdstip men het CV van een jonge onderzoeker onder de loep neemt. Eén jaar extra ervaring kan een groot verschil maken in het publiceren van een eerste publicatie of het beter greep krijgen op het onderzoeksdomein en het beter formuleren/structureren van de aanvraag.

4) Internationaal

- Het hoofdstuk internationalisering is zeer beknopt. De aandacht gaat hier vooral uit naar de perceptie van de internationale initiatieven van het FWO. Dit is eigenlijk meer een hoofdstuk over de communicatie van de internationale initiatieven, dan dat deze initiatieven zelf worden doorgelicht. Nergens wordt er gekeken of het FWO hiermee aan de doelstelling beantwoordt. Er wordt al te veel gefocust op de bilaterale akkoorden. Jammer is ook dat de grootste categorie wat betreft internationale mobiliteit, namelijk de reiskredieten en de wetenschappelijke onderzoeksgemeenschappen, de visiting postdoctoral fellowships en de postdoctorale mobiliteitskredieten, alsook de mobiliteitsmogelijkheden met werkingskredieten op onderzoeksprojecten niet worden beschouwd. Bovendien wordt er ook niet naar de benchmarkorganisaties gekeken om na te gaan hoe zij internationale mobiliteit zien en of zij met dezelfde problemen te maken hebben bv. gebrek aan interesse voor lange verblijven. Vanaf 1 oktober 2007 is ook de benchmark en zijn vereenvoudigde administratieve procedure, een belangrijk element in het stimuleren van internationale mobiliteit. Samenwerking met zusterorganisaties gebeurt sporadisch met bepaalde instellingen op hun vraag via uitwisselingsovereenkomsten. Het overgrote deel van de samenwerking gebeurt zonder dergelijke, specifieke overeenkomsten via bv. ESF (netwerken en EUROCORES) en met Nederland via ESRF-DUBBLE, VNC en VLANEZO, aan grote internationale onderzoeksfaciliteiten (ESRF en CERN) en informeel via de onderzoeksprojecten die dikwijls gebeuren in samenwerkingsverbanden en simultaan met projecten van zusterorganisaties.
- In de aanbeveling nr.49 (blz. 199) stelt IDEA Consult dat het FWO een werkgroep/forum dient op te richten met afgevaardigden uit de onderzoekswereld (en het bedrijfsleven) om samen te bekijken welke landen van strategisch belang zijn om samenwerkingsrelaties mee te ontwikkelen. Daar inzake internationale samenwerkingsrelaties vooral de fundamenteel wetenschappelijke relevantie voor het FWO van belang is, moet het bedrijfsleven hier niet bij betrokken worden.
- Samenwerkingsakkoorden met andere research councils komen vaak tot stand in het kader van een breder (politiek) akkoord, waar wetenschapsbeleid één luik van is. Het FWO heeft vandaag de optie genomen om nieuwe samenwerkingsakkoorden te bespreken binnen de FWO-werkgroep Onderzoekbeleid en de Commissie voor Internationale betrekkingen. Zo wordt er gepolst naar de interesse van de Vlaamse onderzoekers in het afsluiten van een dergelijk samenwerkingsakkoord. Indien er onvoldoende interesse is wordt er geen nieuwe verbintenis aangegaan. In zijn beleidsplan heeft het FWO het voornemen geuit om de bestaande samenwerkingsakkoorden te (re)activeren en de mogelijkheden die deze bieden ruimer te communiceren.

- Er wordt gesuggereerd dat het FWO enkel in staat is om te reageren op internationale ontwikkelingen en niet om te anticiperen. Het FWO is echter betrokken in een aantal denktanks, zoals de ESF MO-Fora (Member Organisation), waar Europese/internationale ontwikkelingen op de voet worden gevolgd. Via de ESF-EUROHORCs management groep voor de EURYI-Awards lag het FWO mede aan de basis van de huidige ERC-starting grants en Odysseus-programma-achtige initiatieven doorheen gans Europa van de verschillende zusterorganisaties. Een deel van de ERA-netten vloeit voort uit eerdere ESF-Initiatieven waaraan actief werd meegewerkt.

5) Communicatie

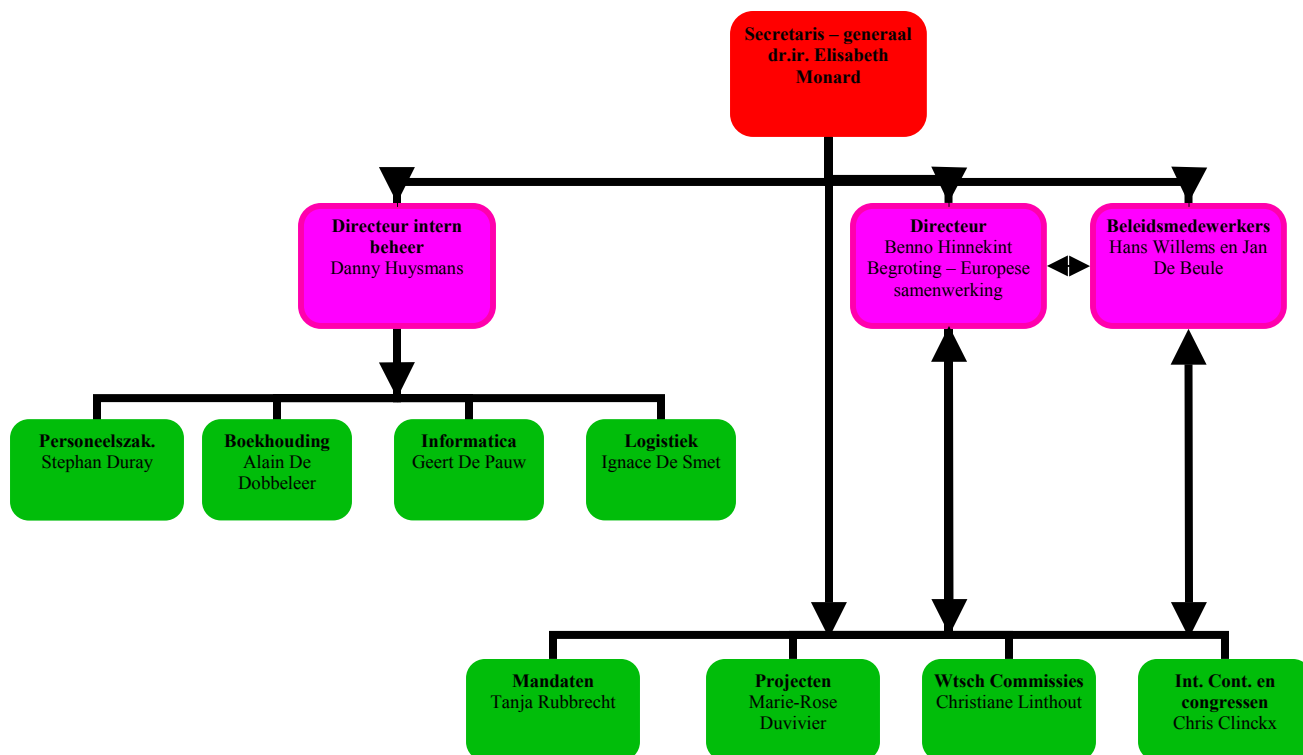
- De cel communicatie binnen het FWO is in het najaar van 2007 versterkt door de aanwerving van 1 voltijds medewerker. Er wordt ook gewerkt aan een centralisatie van de communicatieactiviteiten binnen het FWO en de bedoeling is om intern voldoende know how op te bouwen om de communicatie activiteiten van het FWO in goede banen te leiden.
- In de loop van 2008 zal er een communicatieplan worden uitgewerkt, dat de verschillende communicatieactiviteiten van het FWO bundelt en de doelstellingen die het FWO met zijn communicatiestrategie wil bereiken duidelijk omlijnt.
- In de loop van 2008 zal er ook gestart worden met het uitbouwen van de Engelse website tot een volwaardig informatie kanaal.

6) Personeelsstructuur

- De secretaris-generaal stuurt de directeur Begroting en Europese samenwerking aan, die als hoofdopdracht heeft de voorbereiding en opvolging van de begroting, alsook de Europese netwerken, zoals o.m. ESF. De SG, de directeur Begroting en Europese samenwerking, de directeur Intern Beheer en de beleidsmedewerkers vormen de staf, die in overleg de globale wetenschappelijke inhoudelijke werking en de ondersteuning hiervan aansturen. De diensten Projecten, Mandaten en Commissies worden inhoudelijk aangestuurd door de beleidsmedewerkers in overleg met de SG. De directeur Begroting en Europese samenwerking, die meer dan 35 jaar FWO-ervaring heeft, heeft juist daarom binnen de staf de belangrijke functie van algemeen raadgever en ervaringsdeskundige. In functie van de resultaten van het HRM-project voor het in kaart brengen van de processen, zal deze werkwijze en de organisatie verder worden aangepast.
- *Opmerkingen bij figuur 2 op pagina 23 en figuur 3 en tabel 12 op pagina 37 van het voorlopig eindrapport.*
De ondersteunende diensten komen onder intern beheer en tevens zijn er wijzigingen bij de dienst mandaten en projecten.

In oktober werd er een bijkomende stap gezet in de verdere structurering van de interne organisatie van het FWO. Tijdens de gesprekken met Idea is herhaaldelijk gemeld dat de huidige structuur een structuur in transitie is. De verdere aanpassing is afhankelijk van het recent opgestarte HRM-project.

Situatie eind oktober 2007:



7) ICT

Vanaf 1 februari 2008 traden er twee extra informatici in dienst die samen met de huidige informaticadienst zullen instaan voor de verdere uitbouw en ondersteuning van de ICT-dienst. Tevens heeft het FWO sinds september het initiatief genomen om een ICT-stuurgroep te installeren. Deze stuurgroep adviseert het beleid en werkt momenteel aan een ontwerp ICT-beleidsplan. De stuurgroep bestaat uit de twee beleidsmedewerkers, een vertegenwoordiger van de diensten mandaten, projecten, commissies en congressen, het hoofd informatica, het hoofd van de personeelsdienst. De stuurgroep wordt voorgezeten door de directeur intern beheer. De stuurgroep vergadert maandelijks. Belangrijk is ook dat er de laatste twee jaar een omkering is gebeurd van een aanbod gestuurde ICT naar duidelijk meer vraaggestuurde ICT.