

## **Instituut voor Landbouw- en Visserijonderzoek**

---

Wetenschappelijke instelling van de Vlaamse overheid  
Burg. Van Gansberghelaan 96 - bus 1 – 9820 Merelbeke (BELGIË)

tel: 09 272 25 00 - fax: 09 272 25 01  
e-mail: [ilvo@ilvo.vlaanderen.be](mailto:ilvo@ilvo.vlaanderen.be)

# **BEHEERSOVEREENKOMST**

**01/01/2011-31/12/2015**

**Tussen de Vlaamse Minister van Economie, Buitenlands Beleid, Landbouw en  
Plattelandsbeleid**

**en**

**de Administrateur-generaal van het Intern Verzelfstandigd Agentschap (IVA)  
Instituut voor Landbouw- en Visserijonderzoek (ILVO)**

# INHOUD

<b>1</b>	<b>Algemene bepalingen</b>	<b>4</b>
1.1	Ondertekenende partijen	4
1.2	Voorwerp van overeenkomst	4
1.3	Inwerkingtreding en duur van de overeenkomst	4
<b>2</b>	<b>Engagementen van het Agentschap</b>	<b>4</b>
2.1	Beleidskader	4
2.1.1	Juridisch kader	4
2.1.2	Functionele bevoegdheid	5
2.1.3	Uittreksel uit de 'Beleidsnota van Landbouw & Visserij 2009-2014' met betrekking tot het ILVO	5
2.1.4	Algemeen beleid	7
2.2	Strategische organisatiedoelstellingen	10
2.2.1	De missie van het ILVO (Besluit 09/12/2005) (BS 7/02/2006)	10
2.2.2	De taken van het ILVO (Besluit 09/12/2005)	10
2.2.3	Strategische doelstellingen (SD)	11
2.2.4	Sleutelprocessen	11
2.3	Resultaatgerichte doelstellingen	12
2.4	Operationele doelstellingen (OD)	13
2.4.1	Horizontale operationele ILVO doelstellingen	13
2.4.2	Operationele doelstellingen eenheid Plant	16
2.4.3	Operationele doelstellingen eenheid Dier	16
2.4.4	Operationele doelstellingen eenheid T&V	17
2.4.5	Operationele doelstellingen eenheid L&M	18
2.5	Strategische projecten: thema's voor onderzoek en dienstverlening	18
2.5.1	Eenheid Plant met onderzoeksdomeinen	18
2.5.2	Eenheid Dier met onderzoeksdomeinen	19
2.5.3	Eenheid Technologie & Voeding met onderzoeksdomeinen	21
2.5.4	Eenheid Landbouw & Maatschappij	22
2.6	Interne werking	23
2.6.1	Algemene aspecten	23
2.6.2	Personeelsbestand	24
2.6.3	Interne ILVO-werkgroepen	24
2.6.4	Integriteitsbeleid	25
2.6.5	Welzijn, milieu, duurzaamheid en veiligheid	25
2.6.6	Klanten en Partners	25
2.6.7	Maturiteitsverhoging	26
2.6.8	Efficiëntieverbetering	26
2.6.9	Toekomst	27

2.7	Aanvullende opdrachten .....	28
2.7.1	Plant gemandateerde opdrachten .....	28
2.7.2	Dier gemandateerde opdrachten .....	28
2.7.3	T&V gemandateerde opdrachten.....	28
2.7.4	L&M gemandateerde opdrachten .....	29
<b>3</b>	<b>Engagements van de Vlaamse regering.....</b>	<b>29</b>
3.1	Financiële bepalingen.....	29
3.2	Andere engagements .....	29
<b>4</b>	<b>Financiële betrekkingen tussen de ondertekende partijen .....</b>	<b>30</b>
4.1	Herkomst van de financiële middelen van het agentschap .....	30
4.1.1	Werking en investering VO .....	30
4.1.2	Personele middelen VO.....	30
4.1.3	Infrastructuur.....	30
4.1.4	Het Eigen Vermogen van het ILVO .....	30
4.2	Financiële betrekkingen tussen het ILVO en de toezichhoudende overheid.....	31
4.2.1	Behoeftte aan infrastructuur en investeringsgoederen .....	31
4.2.2	Financiering van het onderzoek en herkomst van de financiële middelen .....	31
4.2.3	Aanwending van de middelen.....	32
4.3	Algemene bepalingen inzake het beheer van de financiële middelen van het Eigen Vermogen.....	33
<b>5</b>	<b>Opvolging, rapportering en evaluatie .....</b>	<b>33</b>
5.1	Opvolging.....	33
5.2	Rapportering .....	33
5.3	Evaluatie .....	34
<b>6</b>	<b>Geschillenregeling.....</b>	<b>34</b>
<b>7</b>	<b>Aanpassingen beheersovereenkomst - opschortende voorwaarden.....</b>	<b>34</b>
<b>8</b>	<b>Aanvullende bepalingen .....</b>	<b>34</b>
<b>9</b>	<b>Bijlagen.....</b>	<b>36</b>
9.1	Bijlage 1: ILVO2020.....	36
9.2	Bijlage 2: Performantie-indicatoren.....	36
9.3	bijlage 3: onderzoeksprogramma (2011-2013).....	36

# 1 ALGEMENE BEPALINGEN

## 1.1 Ondertekenende partijen

Deze beheersovereenkomst wordt gesloten tussen de **Vlaamse Regering, vertegenwoordigd door de heer Kris Peeters, Vlaams minister van Economie, Buitenlands Beleid, Landbouw en Plattelandsbeleid**, gevestigd te 1000 Brussel, Martelaarsplein 19, hiernagenoemd de Minister

en

het **Instituut voor Landbouw- en Visserijonderzoek**, Intern Verzelfstandigd Agentschap (IVA) zonder rechtspersoonlijkheid met Eigen Vermogen, vertegenwoordigd door de heer Erik Van Bockstaele, Administrateur-generaal, en gevestigd te 9820 Merelbeke, Burg. Van Gansberghelaan 96 bus 1, hierna genoemd ILVO.

## 1.2 Voorwerp van overeenkomst

Deze overeenkomst heeft tot doel de taakstelling van het ILVO, zoals bepaald in het BVR van 9 december 2005 tot oprichting van het IVA ILVO, te bepalen en de samenwerking tussen het Vlaamse Gewest en het ILVO te regelen.

## 1.3 Inwerkingtreding en duur van de overeenkomst

Deze beheersovereenkomst treedt in werking op 1 januari 2011 en eindigt op 31 december 2015, overeenkomstig de beslissing van de Vlaamse Regering (VR).

# 2 ENGAGEMENTEN VAN HET AGENTSCHAP

## 2.1 Beleidskader

### 2.1.1 *Juridisch kader*

In het kader van de Lambermontstaatshervorming werden het Centrum voor Landbouwkundig Onderzoek (CLO) en het Centrum voor Landbouweconomie (CLE) op 1 oktober 2002 geregionaliseerd en ondergebracht onder het departement EWBL van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. In het kader van BBB is het CLO samen met een deel van het CLE opgegaan in een intern verzelfstandigd agentschap (IVA) met Eigen Vermogen (EV) binnen het beleidsdomein Landbouw en Visserij, met de naam Instituut voor Landbouw- en Visserijonderzoek (ILVO) en opstartdatum 01/04/2006 (besluit 9/12/2005 en decreet 23/12/2005). In de werking zijn de twee juridische entiteiten de IVA en het EV een geheel en onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Deze beheersovereenkomst kadert in het decreet Beter Bestuurlijk Beleid (BBB) van 18 juli 2003. Het besluit van de administrateur-generaal, tot delegatie van sommige bevoegdheden aan de afdelingshoofden dd. 16/11/2006 is verschenen in het Belgisch Staatsblad van 4/12/2006. Het besluit van de Vlaamse Regering van 16/02/2007 (BS 08/03/2007) regelt de werking, het beheer en de boekhouding van het EV, het ministerieel besluit van 5 oktober 2007 omvat het huishoudelijk reglement van de Beheerscommissie van het EV. De leden werden aangeduid bij MB van 20/03/2009 (BS 31/03/2009). Het besluit betreffende het Raadgevend Comité van 4 juni 2008 verscheen in het BS op 23/06/2008, het ministerieel

besluit tot aanwijzing van de leden (28/11/2008) en van de samenstelling is verschenen in het BS van 20 maart 2009.

### **2.1.2 Functionele bevoegdheid**

De Beleidsnota Landbouw, Visserij en Plattelandsbeleid 2009-2014 wil een multifunctionele landbouw zo dynamisch en competitief mogelijk maken binnen het maatschappelijk weefsel. Het basis en toegepast wetenschappelijk onderzoek is hierbij een noodzakelijke pijler. Het produceren van voldoende en veilig voedsel tegen redelijke prijzen met een leefbaar inkomen voor de landbouwer is de uitgangsstelling.

Op het vlak van kwaliteit is ILVO niet alleen zeer goed geplaatst omtrent normering en kwaliteitsregelingen (accreditatie, voedselveiligheid, authenticiteit, genetisch gemodificeerde organismen, landbouwmachines, dierenwelzijn, ...) maar zorgt het ook door haar onderzoek voor de verbetering van kwaliteitsaspecten (nieuwe producten, methoden en technologieën). Zowel voor de land- en tuinbouw als de visserij streeft ILVO naar innovatie, vernieuwing en diversiteit (nieuwe aangepaste rassen; transformatietechnologie voor de agrovoeding, maricultuur en aquacultuur, ecosysteem gebaseerde visserij, alternatieve teelten, teelttechnieken en toepassingen). Kennisdoorstroming en samenwerking vanuit ILVO zullen mee zorgen voor een competitieve duurzame landbouw en visserij in afstemming met de natuur. De onderzoeks aandacht voor de ruimtelijke context, transitie, prijsvorming en socio-economische aspecten (o.a. omtrent de problematiek van bedrijfsovernames, landbouw en platteland, bedrijfsstructuur) zal een basis zijn voor de toekomst. Dit alles kadert in de onderzoeksuitdagingen zoals beschreven in het Witboek Landbouw.

### **2.1.3 Uittreksel uit de 'Beleidsnota van Landbouw & Visserij 2009-2014' met betrekking tot het ILVO**

#### *2.1.3.1 ILVO 2020 en het Witboek Landbouwonderzoek*

Met het initiatief ILVO 2020 (bijlage 1) schrijft ILVO zich in in de geest van het Witboek Landbouwonderzoek. De 9 programma's van ILVO 2020 "vertalen" het Witboek naar de ILVO-reëleriteit. ILVO zal de vernieuwing zoeken en ontwikkelen in systeemvernieuwing maar ook in proces- en productvernieuwing. Voor het uitvoeren van onderzoek in de innovatie beschikt ILVO over belangrijke troeven.

Eenzijds beschikt het Instituut over de **flexibiliteit** om basisonderzoek te vertalen naar toepassingen onder industriële omstandigheden. Anderzijds zijn de ILVO-onderzoekers de **perfecte schakel** tussen het fundamenteel onderzoek en de sectoren en kunnen zij in hun uitgebreid netwerk een antwoord bieden op de vraag naar vernieuwend onderzoek.

#### *2.1.3.2 Samenwerking*

Voor de uitvoering van de 9 onderzoeksprogramma's zal ILVO in de eerste plaats een beroep doen op zijn eigen competente onderzoekers uit diverse disciplines. Het is echter evident dat voor het behandelen van gemeenschappelijke onderzoeksvragen en met zorg voor de hoogste efficiëntie, de ILVO-onderzoekers hun deskundigheid zullen aanvullen met die van hun collega's in binnen- en buitenland. De Vlaamse praktijkcentra zijn hierbij natuurlijke partners, maar ook samenwerking met andere stakeholders uit de diverse sectoren is noodzakelijk.

Het ILVO zal tijdens deze legislatuur extra aandacht besteden aan de technologie-overdracht richting ontwikkelingslanden. In dit kader zal er naar synergie worden gezocht met het beleidsdomein Ontwikkelingssamenwerking.

### 2.1.3.3 *Vernieuwingen op het ILVO*

Er zullen verder inspanningen worden geleverd om de campus in Melle/Merelbeke te moderniseren. De gerenoveerde pilootfabriek met up-to-date apparatuur zal in gebruik genomen worden. Voor de plantensector is een aanvang genomen met de bouw van een ultra moderne onderzoekserre en voor de dierlijke sector zullen de stallen worden gemoderniseerd of vernieuwd.

### 2.1.3.4 *Internationalisering Vlaams wetenschappelijk landbouwonderzoek*

Ondersteund door het beleidsdomein Wetenschap & Innovatie en i.s.m. de landbouwfaculteiten en de instrumenten van het IWT zal het ILVO een grotere rol trachten te spelen op het internationaal niveau. Een belangrijk aandachtspunt is de duurzame toename van de landbouwproductiviteit in de ontwikkelingslanden.

ILVO zal zijn expertise in domeinen van de landbouw en visserij internationaal ter beschikking stellen en ook uitbreiden. Het zal een actieve politiek van onderzoekstraining ontwikkelen, al dan niet via de weg van de doctoraatsbegeleiding, ten behoeve van onderzoekers uit ontwikkelingslanden. Door middel van de Memoranda of Understanding dat het ILVO met binnen- en buitenlandse instellingen afsluit, zal het zich internationaal profileren en zijn capaciteit uitbreiden en ter beschikking stellen.

### 2.1.3.5 *GGO in Vlaanderen*

Ook de Vlaamse landbouwer moet, indien hij dit wenst, de mogelijkheid krijgen om genetisch gemodificeerde gewassen of GGO's te telen. Vandaag gebeurt dit nog niet, omdat het voorlopig enige GGO dat toegelaten is voor teelt binnen de EU een insectenresistente maïs is, die geen meerwaarde biedt in onze gematigde streken. Toekomstige EU-goedgekeurde GGO's moeten echter de nodige kansen krijgen op Vlaamse bodem. Het ILVO zal onderzoek verrichten om de toepasbaarheid van de Vlaamse wetgeving in de praktijk te testen met het oog op eventuele verbeteringen.

### 2.1.3.6 *Landbouwgrondstoffen als bron voor energie*

De land- en tuinbouwsector is een belangrijke energieverbruiker in Vlaanderen, maar de sector kan ook op het vlak van energiebesparing, hernieuwbare energieproductie en indirect door de productie van biomassa, bijdragen tot de doelstellingen die Vlaanderen moet nakomen in het kader van de Europese afspraken.

Ter ondersteuning van het beleid is het belangrijk dat ook het beleidsdomein als organisatie een bijdrage levert tot het gebruik van hernieuwbare energie. Zo zal op de campus van het ILVO geïnvesteerd worden in zonne- en windenergie.

### 2.1.3.7 *Visserijonderzoek*

Het ILVO onderzoekt hoe groot de impact van gewijzigde omstandigheden zoals de klimaatwijziging zijn, welke effecten dat heeft op de verschillende componenten van het mariene voedselweb en hoe deze impact kan worden verminderd. De ecosysteembenadering vormt het medium bij uitstek om vele vragen te beantwoorden en het beleid op de meest relevante manier te adviseren. Er wordt voor de Vlaamse visserij een nieuwe strategie ontwikkeld die uitzicht biedt op een rendabele visserij, gezonde stocks en een zo laag mogelijke impact op het mariene milieu. In deze context levert het ILVO **ondersteunend onderzoek** voor een meer geïntegreerd Vlaams, Europees en breder internationaal beleid.

Ook het aquacultuuronderzoek binnen het ILVO levert bijdragen tot een verbetering van de visbestanden. Zowel de visserijsector als de consument zijn zich bewust van het belang van veilig en kwaliteitsvol voedsel.

Het producttechnologisch onderzoek binnen het ILVO draagt bij om de authenticiteit en traceerbaarheid van het voedsel te garanderen en om de kwaliteit, de voedingswaarde en de aantrekkelijkheid ervan te verhogen.

#### **2.1.4 Algemeen beleid**

##### *2.1.4.1 Onderlinge samenwerking*

Als wetenschappelijke instelling werkt het ILVO actief samen met de andere entiteiten van de Vlaamse overheid en met de andere bestuursniveaus in functie van een klant-, oplossingsgerichte en doelmatige dienstverlening.

Het instituut engageert zich om binnen deze beheersovereenkomst de entiteitoverschrijdende samenwerking ook verder uit te voeren via de Beleidsraad en het Managementcomité L&V van het beleidsdomein, via het Raadgevend Comité, het overleg met de administratie en het beleid, het platform landbouwonderzoek, de SALV en de samenwerking met praktijkcentra, universiteiten, andere wetenschappelijke instellingen en beroepsorganisaties (zie ook performantie-indicatoren 5 en 6 – bijlage 2). Indien nodig en opportuun worden daartoe samenwerkingsakkoorden gesloten.

Zoals voorzien in zijn oprichtingsbesluit, zal het Raadgevend Comité (RC) eenmaal per jaar vergaderen in plenaire zitting. Deze wordt voorbereid tijdens de vergaderingen van de werkgroepen van het RC waarop de activiteiten binnen de vier eenheden besproken worden zo mogelijk aan de hand van praktische kennismaking met de onderzoeksactiviteiten. Deze werkgroepvergaderingen zullen zich, zoveel als mogelijk, inschakelen in de werkzaamheden van de discussiegroepen van ILVO2020. Tijdens de werkgroepvergaderingen zullen de leden aanbevelingen voor onderzoek en dienstverlening formuleren. Deze worden tijdens de plenaire vergaderingen besproken.

Het overleg met de praktijkcentra wordt tweemaal per jaar georganiseerd. De agenda van deze ontmoetingen bevat voornamelijk zaken waarbij interactie tussen de twee groepen (ILVO en praktijkcentra) aan bod komen. Veel aandacht zal geschonken worden aan de organisatie van onderzoek en verspreiding van kennis.

De negen discussiegroepen van ILVO2020 bespreken in de eerste plaats de inhoud van het programma en de prioriteiten. Gesprekspartners zijn ILVO-onderzoekers, stafleden van het beleidsdomein L&V en leden van het Raadgevend Comité. De groepen vergaderen minimaal 3 keer per jaar.

##### *2.1.4.2 Slagkrachtige overheid*

ILVO (VO en EV) zal zich inzetten om de kernindicatoren die van toepassing zijn te integreren (zie ook 2.7.8) o.a. (1) deze met betrekking tot het aandeel management ondersteunende functies t.o.v. de IAVA nulmeting (67,37 VTE), (2) de kernindicatoren met betrekking tot de totale personeelscapaciteit (situatie september 2009: 257,4 bruto VTE, 3<sup>de</sup> kwartaal 2009: 260,1 VTE), (3) klantentevredenheidsenquête in 2013 tegenover nulmeting voorjaar 2009 en (4) eco-score bij vernieuwing dienstwagens.

##### *2.1.4.3 Kwaliteitsbeleid*

Het instituut werkt mee aan het brede kwaliteitsbeleid van de Vlaamse overheid (incl. wetmatiging en e-government). Het tekent een eigen beleid uit op maat van het instituut en zet verschillende kwaliteitsprojecten op ter verbetering en vereenvoudiging van de externe

dienstverlening. Aan volgende kwaliteitsaspecten zal binnen de termijn van deze beheersovereenkomst verdere uitvoering gegeven worden:

- accreditatie en referentielaboratoria verbeteren verder de kwaliteit van onderzoek en dienstverlening

Balanced Score Cards (BSC) worden gebruikt als monitorings- en sturingsysteem.

#### 2.1.4.4 *Concreet en aantrekkelijk werkgeverschap*

Het ILVO engageert zich tot het:

- streven naar een goede werksfeer en werkomgeving (zie strategische doelstellingen).
- opvolgen van loopbaanontwikkeling en bevorderingsmogelijkheden en uitbouw van functieprofielen
- streven naar verlichten van zware arbeid.
- aanscherpen van de betrokkenheid van de medewerkers door een zo optimaal mogelijke interne communicatie (personeelsblad, intranet, onthaal, milieu en veiligheid) en opendeuractiviteiten (uitwisseling binnen en tussen de onderzoeksdomeinen).
- zorgen voor transparantie in programma's en activiteiten
- nemen van verbeteringsinitiatieven op basis van de personeelspeilingen en van een intern tevredenheidsonderzoek
- opvolgen van de opleiding en vorming van het personeel.
- verder zetten van een degelijk preventie, veiligheids- en welzijnsbeleid.

#### 2.1.4.5 *Diversiteitbeleid/Doelgroepenbeleid*

ILVO (Vlaamse overheid en Eigen Vermogen) streeft naar een evenwicht man-vrouw in het totaal personeelsbeleid en wil het aandeel vrouwen bij de leidinggevenden (A2-niveau) behouden op 33%. Het aantal vrouwen in middenkaderfuncties N-1 is nu reeds 50%. Voor het aandeel personen met een arbeidshandicap streeft ILVO naar 4,5% tegen 2015 (nu reeds bereikt op personeel VO - tabel 1) en ILVO wil het aandeel allochtonen, indien mogelijkheden bij de personeelsinstroom op trekken en streeft naar 5% van de instroom VO. Bij het EV zijn nu reeds meer dan 4% van allochtone afkomst. Inspanningen gebeuren voor stages van personen met een arbeidshandicap en allochtonen, ILVO vertegenwoordigers zijn actief in de betreffende overkoepelende werkgroepen, daarnaast is er een interne ILVO-werkgroep.

**Tabel 1: Overzicht doelgroepen ILVO - Vlaamse overheid (Vlimpers februari 2010)**

Type	Aantal	%
Ervaren werknemers	133	44,9
Werknemers met arbeidshandicap	13	4,4
Allochtone werknemers	3	1,0
Vrouwelijke werknemers	137	46,3
Kort geschoolde werknemers	70	23,7
Vrouwen op A-niveau	98	37,6
Vrouwen op A2-niveau	6	35,3

#### 2.1.4.6 *Armoedebestrijding*

Binnen de onderzoeksactiviteiten van de afdeling Landbouw & Maatschappij wordt aandacht besteed aan de bedrijfs- en economische risico's in de land- en tuinbouwsector (in samenwerking met boeren op een kruispunt). Het landbouwsociologisch onderzoek peilt naar de sociale aspecten waarbij ook (verdoken) armoede bekeken wordt.



#### 2.1.4.7 *Duurzaam en ethisch verantwoord aankoopbeleid*

Het instituut zal bij de aankoop van haar producten de in de Vlaamse overheid geldende normen m.b.t. energie en milieuzuinigheid respecteren en zal het ijveren voor een duurzaam en ethisch verantwoord aankoopbeheer.

Hier wordt ook verwezen naar de interne werkgroep 'Duurzaamheid' en naar acties zoals 'Ik Kyoto', warme truiendag, ....

#### 2.1.4.8 *Beheersrapportering*

ILVO staat in voor de periodieke rapportering i.v.m.:

- de personeelsbezetting (vb. VTE in personeelsplan en effectief tewerkgesteld; in-, door- en uitstroom van personeel, personeelskenmerken zoals geslacht, diploma, niveau, statuut en leeftijd, loopbaanonderbrekingen, deeltijdse tewerkstelling, ...);
- opleiding en vorming van het personeel;
- welzijn, duurzaamheid, veiligheid.

Met betrekking tot de financiële regelgeving, procedures en de financiële rapportering wordt, op basis van vooraf afgesproken sjablonen, in elk geval aandacht besteed aan:

- de periodieke opvolging van de begrotingsuitvoering die onder meer de ESR-rapportering van het EV omvat met het oog op de periodieke en jaarlijkse consolidatie op het niveau van de Vlaamse overheid;
- de rapportering m.b.t. de apparaatskredieten;
- kas- en schuldbeheer.

#### 2.1.4.9 *Controle - Organisatiebeheersing*

ILVO werkt in de loop van deze beheersovereenkomst verder aan:

- het effectief en efficiënt beheer van risico's;
- de betrouwbaarheid van de financiële en de beheersrapportering;
- de naleving van de regelgeving en de procedures;
- de effectieve en efficiënte werking van de diensten;
- de bescherming van de activa;
- de interne audit.

Het proces van interne controle wordt beheerd door de cel organisatie en minstens één maal per jaar door het management (DR en Cowedi) geëvalueerd (zelfevaluatie - zie ook PI 10) op zijn actualiteit, eventueel bijgewerkt en opnieuw gevalideerd (Strategisch Seminarie integraal sturen).

ILVO in zijn geheel (geconsolideerd) en de eenheden gebruiken de Balanced Score Cards als een sturingsinstrument voor de organisatie. Hiertoe worden Kritieke Succesfactoren (KSF's) vertaald in Kritieke Performantie-indicatoren (KPI's).

De interne controle en audit betreffende het beheer van financiële risico's en rapporten, de naleving van regelgeving en procedures en de bescherming van de activa gebeurt door de financiële coördinator in samenwerking met de inspectiediensten van het beleidsdomein.

#### 2.1.4.10 *Metten van beleidseffecten*

Het instituut engageert zich om de effecten van het door zichzelf uitgevoerde beleid te meten en te evalueren. Het instituut informeert de functioneel bevoegde minister, op regelmatige tijdstippen en volgens de onderling afgesproken modaliteiten, over de resultaten van de beleidseffectenmeting.

De ILVO-performantie-indicatoren (PI) (bijlage 2) zorgen voor de beleidseffectenmeting en worden jaarlijks berekend en medegedeeld aan de functioneel bevoegde minister. Deze indicatoren zijn o.a. gerelateerd met de beleidsonderbouwing en maatschappelijke relevantie, de wetenschappelijke output en doorstroming van de resultaten, de samenwerking, de relatie input-output en de organisatie.

#### 2.1.4.11 *Relatie begrotingsakkoord 2 april 2010*

Het agentschap engageert zich tot het realiseren van het in de begroting voorziene ESR-saldo.

## 2.2 Strategische organisatiedoelstellingen

### 2.2.1 *De missie van het ILVO (Besluit 09/12/2005) (BS 7/02/2006):*

- het uitvoeren en coördineren van beleidsonderbouwend wetenschappelijk onderzoek en de daaraan verbonden dienstverlening met het oog op een duurzame landbouw en visserij in economisch, ecologisch, sociaal en maatschappelijk perspectief;
- steunend op wetenschappelijke disciplines, zal het ILVO daarvoor de kennis opbouwen die nodig is voor de verbetering van producten en productiemethoden, voor de bewaking van de kwaliteit en de veiligheid van de eindproducten en voor de verbetering van beleidsinstrumenten als basis van sectorontwikkeling en agrarisch plattelandsbeleid;
- het ILVO zal het beleid, de sectoren en de maatschappij daarover regelmatig informeren.

Deze missie wordt vertaald in effect, kernactiviteiten en waarden.

- **effect:** wij willen bijdragen tot een duurzame landbouw en visserij op economisch, ecologisch, sociaal en maatschappelijk vlak (perspectief)
- **kernactiviteiten:** wij doen dit door:
  - het uitvoeren van kwalitatief hoogstaand onderzoek en dienstverlening (o.a. referentietaken) voor het beleid en de sector
  - het valoriseren van onderzoeksresultaten (innovatie)
  - het doorstromen van onderzoeksresultaten door communicatie
- **waarden:** wij geloven in:
  - een toekomst voor de Vlaamse landbouw en visserij
  - objectief, integer en onafhankelijk onderzoek als onmisbare bijdrage
  - ontwikkelen en consolideren van competenties bij het wetenschappelijk en technisch personeel
  - interne en externe samenwerking (partnerships)

### 2.2.2 *De taken van het ILVO (Besluit 09/12/2005):*

- het conceptualiseren, initiëren en uitvoeren van multidisciplinair wetenschappelijk onderzoek en het verwerven van wetenschappelijke kennis, afhankelijk van beleidsbehoeften en –vragen alsook het onderhouden van nodige contacten hiervoor met de overheid, de sector en de maatschappij;
- het vertalen van de verworven inzichten naar het beleid;
- het aanbieden van dienstverlening, op basis van de wetenschappelijke expertise, of het meewerken met andere instanties voor basisonderzoek, toegepast onderzoek of demonstratieonderzoek, voor zover die onderzoeken passen in het beleid van de overheid;
- het aanbieden van diensten en producten aan de overheid en derden voor zover dit past binnen de missie en de beheersovereenkomst;

- het meewerken aan de vorming en de opleiding van organisaties die aan voorlichting en ontwikkeling doen, in het bijzonder de Vlaamse overheidsdiensten;
- het opbouwen van kennis en de verspreiding ervan, onder meer door middel van wetenschappelijke publicaties, onderzoeksrapportering en voordrachten en het aanreiken van de nodige documentatie voor de overheid, de sector en de maatschappij;
- het toekennen van doctoraatsbeurzen;
- het verlenen van wetenschappelijke medewerking aan internationale, federale en gewestelijke initiatieven om de overheden in staat te stellen hun engagementen en verplichtingen in dat verband na te komen;
- het meewerken aan het opstellen van offertes voor onderzoek door derden;
- het verwerven en beheren van kapitaal, personeel, roerende en onroerende goederen die aangewend kunnen worden voor de verwezenlijking van de missie en de taken, vermeld in dit besluit.

### **2.2.3 Strategische doelstellingen (SD)**

De positionering en de praktische werking van het ILVO zijn bepaald aan de hand van de missie en de visie van het ILVO. De missie en de visie van het ILVO werden vertaald in strategische doelstellingen die worden opgenomen in deze beheersovereenkomst en die het ILVO zullen oriënteren.

De strategische doelstellingen zijn als volgt bepaald:

- SD1: Formuleren van onderzoeksprioriteiten vanuit ILVO 2020 om proactief op beleid en maatschappelijke ontwikkelingen in te spelen
- SD2: Benutten (valoriseren) van unieke onderzoeksfaciliteiten en multidisciplinariteit
- SD3: Versterken van de positie van het ILVO in het onderzoekslandschap
- SD4: Klantgerichte dienst- en adviesverlening
- SD5: Valorisatie van de onderzoeksresultaten
- SD6: Performante communicatie met de stakeholders
- SD7: Efficiënt en flexibel inzetten van mensen en middelen
- SD8: Investeren in menselijk kapitaal en ILVO tot een aangename werkplek voor alle medewerkers

ILVO zal zijn organisatie en werking inzetten om deze strategische doelstellingen te bereiken. De afgeleide operationele doelstellingen zijn tijdelijk van aard en worden jaarlijks geëvalueerd. De operationele doelstellingen worden bekeken en geïmplementeerd binnen de eenheden en onderzoeksdomeinen.

### **2.2.4 Sleutelprocessen**

Relevante strategische processen worden opgevolgd als kritische succesfactoren zoals:

- tijdig en correct uitvoeren van de onderzoekscontracten, -projecten en -opdrachten
- integratie van socio-economische relevantie in de onderzoeksprogramma's
- ter beschikking stellen van wetenschappelijke output, technieken en innovaties voor de stakeholders inclusief doorstroming en valorisatie van het onderzoek
- opvolgen van budgetten
- participatie in samenwerkingen en onderzoeksnetwerken
- opstellen van back up voor sleutelcompetenties
- zorgen voor een performante interne en externe communicatie en klachtenbehandeling op eenheidsniveau
- optimaliseren van de veiligheid en het welzijn van de medewerkers
- stimuleren en organiseren van interne en externe opleidingen binnen de budgettaire middelen

- updaten van ILVO2020
- nastreven van een hoge externe en interne tevredenheid

## 2.3 Resultaatgerichte doelstellingen

De resultaatgerichte onderzoeksdoelstellingen zijn belangrijk voor het bereiken van de missie. Hieraan zijn performantie-indicatoren en streefwaarden gekoppeld die zullen bepalen in welke mate deze doelstellingen zijn bereikt (zie bijlage 2). De volgende doelstellingen zijn belangrijk voor het bereiken van de missie, hiervoor dienen de performantie-indicatoren (PI's) als waardemeter:

Algemene doelstellingen	Onderbouwing	PI
1. <i>Leveren van relevant beleidsonderbouwend onderzoek</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De eerste klant van ILVO is het beleidsdomein Landbouw en Visserij waarbij het ILVO met haar expertise en output het beleidsdomein Landbouw en Visserij toelaat een toekomstgericht beleid te ontwikkelen.</li> </ul>	1,3
2. <i>Leveren van kennisopbouwend onderzoek</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vernieuwend en grensverleggend korte, middenlange en lange termijn strategisch basis- en toegepast onderzoek met het oog op een duurzame versterking van de sector en de regio met economische, ecologische en sociale finaliteit.</li> </ul>	7
3. <i>Valoriseren van de competenties</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het verzekeren dat het beleidsdomein L&amp;V evenals georganiseerde producenten, praktijkcentra, andere beleidsdomeinen, andere overheden en privéactoren actief een beroep kunnen doen op ILVO's competenties, resultaten en ontwikkeling, is cruciaal en is een indicatie voor de kwaliteit en gerichtheid van het onderzoek. Het bijdragen tot innovatie is belangrijk, ILVO schakelt zich hiertoe in het VIA gedachtengoed.</li> </ul>	4
4. <i>Leveren van hoogstaande wetenschappelijke output</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In de visie wordt gesteld dat ILVO een internationaal erkende instelling is om zijn hoogstaand toegepast landbouw- en visserijonderzoek. Hiervoor is het noodzakelijk dat ILVO hoogstaande wetenschappelijke output levert zowel in kwaliteit als kwantiteit.</li> </ul>	4
5. <i>Leveren van kwalitatief hoogstaande diensten</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naast het leveren van relevant en hoogstaand onderzoek is het een kerntaak van ILVO om in het verlengde van dit onderzoek diensten, producten, opleidingen, training en adviezen te leveren aan het beleidsdomein Landbouw en Visserij, de georganiseerde producenten, praktijkcentra, de hele sector, federale en EU instanties (o.a. als referentielaboratorium) en aan ontwikkelingslanden. Hiertoe zal maximaal gestreefd worden naar accreditatie.</li> <li>• Instaan voor het beantwoorden van beleidsvragen en verstrekken van hoogstaand wetenschappelijk advies aan het beleid.</li> </ul>	4
6. <i>Maximaal benutten van samenwerkingsmogelijkheden met nationale en internationale onderzoeksinstellingen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aangezien vele onderzoeksgebieden een multi- en interdisciplinaire aanpak vergen en overlapping/duplicatie van onderzoek tussen de verschillende actoren binnen het onderzoekslandschap dient vermeden te worden, is het wenselijk dat iedere actor zich toelegt op zijn kerncompetenties en</li> </ul>	

	<p>samenwerkt met andere instellingen teneinde verschillende competenties samen te brengen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het ILVO versterkt in diepte en breedte zijn wetenschappelijke competenties en resultaten door strategische allianties met Vlaamse, Belgische, Europese en internationale toponderzoeksinstellingen en draagt waar mogelijk bij tot een duurzame toename van de landbouwproductie in ontwikkelingslanden.</li> </ul>	5
7. <i>Samenwerken met georganiseerde producenten en praktijkcentra</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praktijkproblemen van de sector worden in eerste instantie aangepakt door de georganiseerde producenten en praktijkcentra (kortetermijnonderzoek). Indien hiervoor kennisverruimend onderzoek noodzakelijk is, wordt dit niet uitgevoerd door de praktijkcentra, maar doen zij een beroep op het ILVO. Om deze complexe praktijkproblemen op te lossen is het dan ook essentieel dat er een vlotte samenwerking bestaat tussen het ILVO en de georganiseerde producenten en praktijkcentra.</li> <li>• De vragen gesteld door de georganiseerde producenten (praktijkcentra) kunnen hun oorsprong vinden in de keten of de consument of komen van de omgeving waarbinnen de producent beweegt (o.a. praktijkcentra).</li> </ul>	6
8. <i>Gerichtheid van het onderzoek</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het ILVO zal, gebaseerd op het witboek Landbouwonderzoek, een aantal onderzoeksdomeinen en diensten uitbouwen waarin het zich onderscheidt van andere onderzoeksinstellingen. Voor onderzoeksdomeinen waarin het ILVO zich niet kan differentiëren, maar waaromtrent wel beleidsondersteunende vragen van het beleidsdomein L&amp;V verwacht worden, onderhoudt het ILVO de nodige kennis om deze vragen correct te formuleren en te interpreteren.</li> </ul>	1

Het ILVO rapporteert jaarlijks aan de Minister bevoegd over Landbouw en Visserij aangaande de performantie-indicatoren en het bereiken van de hierbij voorziene streefwaarden. De concretisering van deze onderzoeksdoelstellingen is weergegeven in ILVO 2020 (bijlage 1) en in het onderzoeksprogramma ILVO 2011-2013 (bijlage 3).

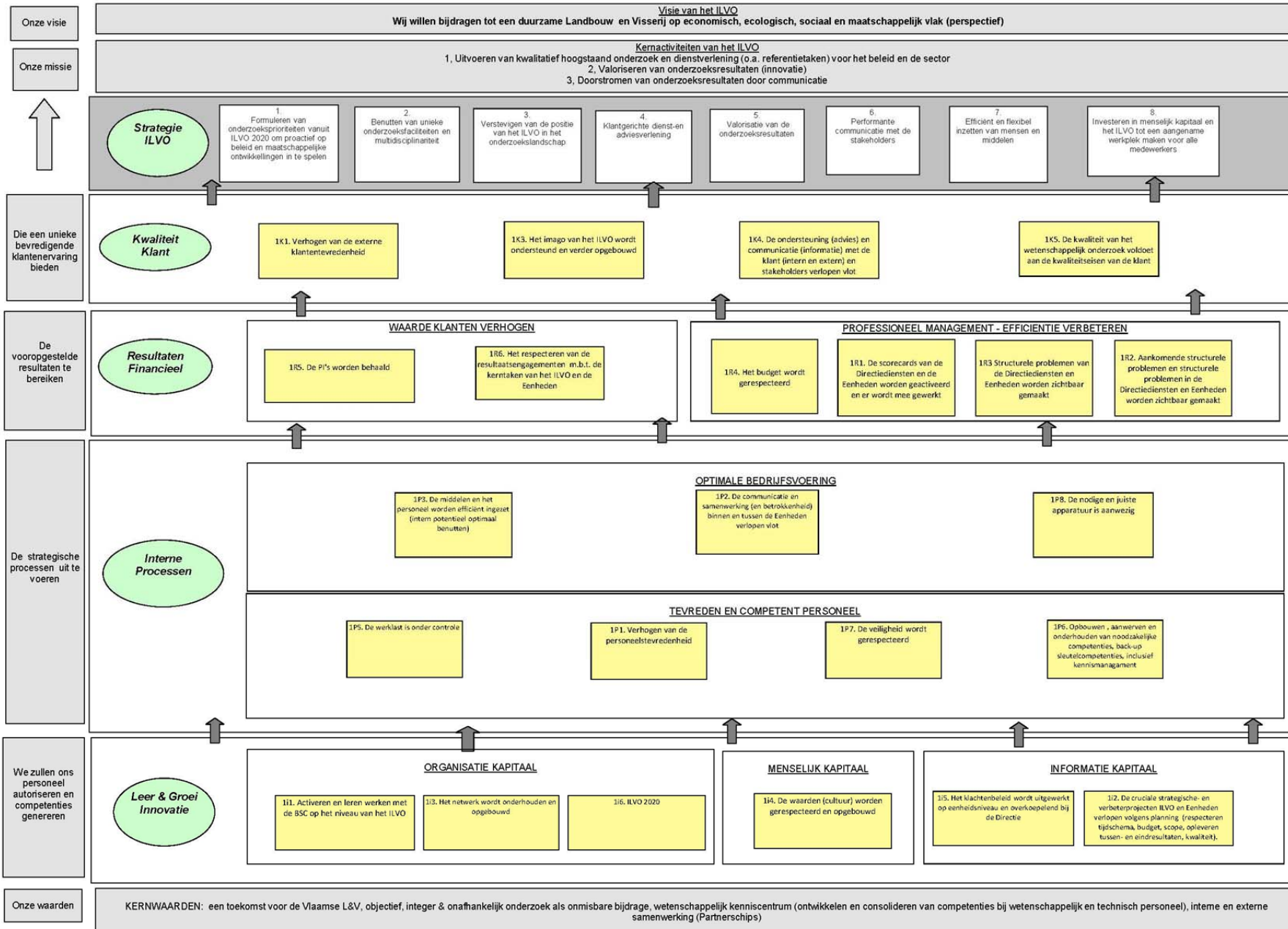
## 2.4 Operationele doelstellingen (OD)

### 2.4.1 Horizontale operationele ILVO doelstellingen

De horizontale operationele doelstellingen gelden voor ILVO als geheel en zijn gelinkt aan de strategische doelstellingen en zijn tevens periode gebonden. In functie van de evolutie, de noodwendigheden en de risico-analyse worden deze aangepast en geactualiseerd per eenheid en onderzoeksdomein. Zij zijn gericht op de sleutelprocessen en opgevolgd door een aantal KPI's in het Balanced Score Card systeem (zie ook strategiekaart in figuur 1).

Voor het ILVO als instelling situeren de huidige horizontale operationele doelstellingen zich op het vlak van (link naar de strategische doelstelling):

- Project ILVO 2020 (SD1)
  - organisatie van de discussiegroepen met minimum 2 samenkomsten in het eerste halfjaar met het oog op actualiseren, documenteren en prioriteren van het ILVO 2020-programma
  - consultatie met externe stakeholders
  - terugkoppeling en overleg met COWEDI
  - finale prioriteiten vastleggen door DR
  - aftoetsing met het onderzoeksprogramma 2011-2013
- Per eenheid (bij voorkeur eenheidsoverschrijdend) ruimte maken voor minstens 1 nieuw project in het kader van prioriteiten ILVO 2020 (SD1)
- Interne samenwerking: gemeenschappelijke aankoop en gebruik van apparatuur en middelen (SD2)
- Socio-economische aspecten inbrengen in technische onderzoeksprojecten (multidisciplinariteit) (SD2)
- Concreet trimestrieel opvolgen en bijsturen van grote infrastructuurwerken (SD2)
- Concretiseren, oplijsten en opvolgen van samenwerkingsverbanden (MoUs) en afspraken (SD3)
- Actieve deelname van senior en junior onderzoekers aan voordrachten en internationale netwerken (SD3)
- Netwerking nationaal en internationaal voor alle onderzoekers (SD3)
- Organisatie van wetenschappelijke congressen (min. 1 internationaal congres op ILVO-niveau om de 2 jaar) (SD3)
- Klantenbestand opstellen ILVO en jaarlijks evalueren en updaten (SD4)
- Bevraging tevredenheid en noden klanten (SD4)
- Bestaand klantenbestand bewerken met huidig aanbod dienstverlening, etc. op eenheidsniveau (SD4)
- Verder zetten accreditatie op ILVO-niveau (SD4)
- Klachtenmanagement (intern en extern) (SD4)
- Valorisatie van onderzoeksresultaten (SD5)
- Aantal wetenschappelijke publicaties (A1 publicaties), jaarlijkse evolutie (SD5)
- Ontwikkeling interactieve website inclusief update (SD6)
- Externe netwerking en promotie van faciliteiten (per eenheid) (SD6)
- Hertaling onderzoeksresultaten en vulgariserende publicaties (SD6)
- Jaarlijkse inventariseren en communicatie van alle concrete realisaties (ook maatschappelijke) (SD6)
- Richtlijnen voor communicatie van personeel naar pers (afhankelijk van het soort onderzoek, rekening houdend met richtlijnen Vlaamse Gemeenschap) (SD6)
- Organisatie van minimaal 2 studiedagen per jaar plus themanummer nieuwsgolf (SD6)
- Oplijsten sleutelfiguren plus back-up - kijken over de eenheden voor hogere efficiëntie/overnemen procedures - reële inzetbaarheid van back-ups afwegen (SD7)
- Efficiëntieverhoging en besparing (SD7)
- Nieuwe PLOEG-documenten invullen en implementatie (functiefamilies) (SD7)
- Interne informatie-uitwisseling van personeel-einde-contract (SD7)
- Opleidingsplan en omkadering nieuwe personeelsleden, jaarlijkse inventarisatie opleidingen (SD8)
- Tevredenheidsenquête personeel ILVO (SD8)
- Code voor meldingsplicht naar beleidsdomein (SD8)
- Aanmoedigen van deelname door jonge onderzoekers aan stages en cursussen voor het verwerven nieuwe competenties (SD8)



- Opvolgen (junior) onderzoekers naar wetenschappelijke communicatie (SD8)
- Deelname aan adviesorganen (introductie van jonge onderzoekers bij adviesorganen) (SD8)

#### **2.4.2 Operationele doelstellingen eenheid Plant**

- vergadering van alle senioronderzoekers/groepsleiders (3x/jaar) (SD1-POD1)
- plantrelevante programma's van ILVO2020 (projecten binnen het thema uitwerken: programma's relevant voor Plant => Plant trekt) (SD1-POD1)
- brainstormsessies binnen Plant over nieuwe onderzoeksideeën (SD1-POD1)
- aftoetsen via checklijst van mogelijke interactie met andere eenheden (in het bijzonder L&M) bij nieuwe projecten (SD2-POD2)
- serre: opvolgen afbraak + constructie, uitbreiding (SD2-POD3)
- verhuis Agrolab (opvolging werken) (SD2-POD4)
- klachtenmanagement - externe (intern via personeelstevredenheidsenquête) (SD4-POD5)
- klantenbestand Plant (implementatie actie IT) (SD4-POD6)
- het afdelingshoofd zal semestrieel met de verschillende onderzoeksdomeinen overleggen over potentiële output (publicaties en andere valorisaties) (SD5-POD7)
- in kaart brengen sleutelcompetenties Plant en back-ups (SD7-POD8)
- opmaken van nieuwe PLOEG-documenten in het kader van FuFas (SD7-POD9)
- opleidingsfiches (implementatie ILVO-systeem) (SD7-POD10)
- bijhouden van vooruitgang projecten + alle relevante documenten (als pdf) op server (SD7-POD11)
- back-up van computers (SD7-POD12)
- begeleidingscomité voor jonge onderzoekers (SD8-POD13)

#### **2.4.3 Operationele doelstellingen eenheid Dier**

- bijdrage leveren aan de verdere verfijning van het document ILVO2020 door actieve participatie aan de werkgroepen georganiseerd door de onderzoekskoördinatieceel ILVO met als doel de DIER relevante thema's te integreren in ILVO2020 (SD1-DIOD1)
- uitschrijven van en/of input geven voor de clusterfiche(s) van het eigen onderzoek ter voorbereiding van het nieuwe onderzoeksprogramma 2011-2012 tegen oktober 2010 (SD1-DIOD2)
- organiseren van brainstormsessies (minstens 1 sessie per kwartaal) over thema's die zijn afgesproken in de stuurgroep en/of stafraad (SD1-DIOD3)
- screening van nieuwe projectvoorstellen op (1) de socio-economische verantwoording en relevantie én (2) de mogelijke integratie van socio-economische gerichte werkpakketten en (3) mogelijkheden tot IPR (SD1-DIOD4)
- voorbereiding en opvolging van de infrastructuurwerken op de site D68 en/of D1 volgens de planning opgemaakt in de KPI4902 (SD2-DIOD5)
- actieve deelname aan het project "netwerking ILVO-Dier" dat tot doel heeft (1) de netwerking in kaart te brengen, (2) jonge onderzoekers te introduceren in nieuwe werkgroepen/adviesorganen en (3) verworven kennis en informatie te delen met collega's (SD3-DIOD6)
- medewerking verlenen aan de opstelling van een klantenbestand op ILVO-niveau (timing wordt vastgelegd door ILVO werkgroep). In eerste instantie zal dit gebeuren door het up-to-date houden van de huidige bestanden (SD4-DIOD7)
- opvolging van de meetbare doelstellingen van 2010 binnen het Animalab (cfr naar document met meetbare doelstellingen) (SD4-DIOD8)
- uitwerken van een klachtenmanagementsysteem op eenheidsniveau voor registratie van interne en externe klachten + opvolging van klachten(SD4-DIOD9)



- rapporten, analyses, adviezen en andere vormen van dienstverlening worden correct en tijdig uitgevoerd (binnen de deadline van de opdrachtgever) (SD4-DIOD10)
- registratie van problemen m.b.t. van bereikbaarheid van ILVO-medewerkers (SD4-DIOD11)
- meewerken aan de uitwerking van een systeem voor nazorgfase van projecten om tot een betere valorisatie van de onderzoeksresultaten te komen (SD5-DIOD12)
- uitwerken van een publicatiebeleid binnen DIER met als doel kwaliteit en kwantiteit van de wetenschappelijke publicaties te verhogen en de onderzoeksresultaten te hertalen naar vulgariserende publicaties (SD5-DIOD13)
- opzetten van een systeem voor statistische ondersteuning binnen de eenheid in overleg met werkgroep statistiek (i.s.m. D1) (SD5-DIOD14)
- coördinatie van de ontwikkeling van een interactieve website in samenwerking met de werkgroep op de site (SD6-DIOD15)
- promotie van de faciliteiten van ILVO-DIER via diverse kanalen (SD6-DIOD16)
- inventariseren en communiceren van alle concrete realisaties (ook maatschappelijk) volgens de nog te ontvangen richtlijnen van de ILVO-directie (SD6-DIOD17)
- oplijsten van de sleutelfiguren + back-ups: taken en planning volgens projectfiche (SD7-DIOD18)
- streven naar efficiëntieverhoging en besparingen binnen de eenheid, volgens richtlijnen van de ILVO-directie (SD7-DIOD19)
- vastleggen van de competenties binnen de afdeling om tot een beter aanwervingsplan en opleidingsplan te komen (SD7-DIOD20)
- opmaken van de functiefamilies voor de personeelsleden van niveau B, C en D volgens de instructies van ILVO-directie en tegen juni 2010 (SD7-DIOD21)
- registratie en opvolging van de opleidingen binnen de afdeling door registratie via ploeg en volgens richtlijnen van personeelsdienst ILVO (SD7-DIOD22)
- verzekeren van een vlotte interne samenwerking en communicatie binnen de onderzoeksdomeinen en de afdeling (SD7-DIOD23)
- uitwerking van een systeem voor digitale beveiliging van alle data van de afdeling in samenwerking met IT dienst (SD7-DIOD24)
- actieve medewerking verlenen bij het streven naar een goed draaiend proefbedrijf: acties en timing worden afgesproken op de vergaderingen van de bedrijfscoördinatoren (SD7-DIOD25)
- peiling naar de noden van jonge onderzoekers voor begeleiding bij hun onderzoek en bij wetenschappelijke communicatie (SD8-DIOD26)

#### **2.4.4 Operationele doelstellingen eenheid T&V**

- ruimte maken voor ILVO2020 prioriteiten en geformaliseerde samenwerkingsverbanden (SD1-TVOD1)
- uitvoeren renovatie en uitbreiding pilootfabriek in samenwerking met Flanders' FOOD (SD2-TVOD2)
- introductie van jonge onderzoekers in netwerken en evenementen (SD3-TVOD3)
- adressenbestand opstellen van de doelgroep van de eenheid in ILVO kader en uitvoeren van klantenprospectie (SD4-TVOD4)
- operationeel maken interne en externe klachtenregistratie en -opvolging (SD4-TVOD5)
- bereikbaarheid T&V voor bezoekers/klanten optimaliseren (SD4-TVOD6)
- valorisatie van onderzoeksresultaten en deelname aan ILVO-initiatief met aandacht voor unieke infrastructuur (SD5-TVOD7)
- update website met aandacht voor techniciteit (SD6-TVOD8)
- back up van sleutelcompetenties (SD7-TVOD9)
- operationeel brengen van procedure voor opvolging laboprotocols (SD7-TVOD10)
- visie ontwikkeling invulling labo-ruimte T&V (SD7-TVOD11)

- efficiëntieverhoging via actieve deelname aan raamcontracten, opvolging van wanbetalers (SD7-TVOD12)
- interne presentaties en discussie van lopende doctoraatsprojecten (SD8-TVOD13)
- organiseren van begeleidingscomité voor alle jonge onderzoekers (SD8-TVOD14)
- checken van werklast bij medewerkers en uitvoeren van corrigerende acties indien nodig (SD8-TVOD15)
- resultaten tevredenheidsenquête ILVO verwerken en corrigerende acties formuleren (SD8-TVOD16)
- procedure 'integer handelen en behandeld worden' implementeren (SD8-TVOD17)
- procedure omtrent een code voor meldingsplicht naar het beleidsdomein ontwikkelen (SD8-TVOD18)
- stimulering internationale opleiding van jonge onderzoekers (SD8-TVOD19)

#### **2.4.5 Operationele doelstellingen eenheid L&M**

- actieve deelname aan ILVO2020 en eenheidsoverschrijdende projecten (SD1-LMOD1)
- bewaken van Multi- en interdisciplinariteit (SD2-LMOD2)
- creëren en onderhouden van structurele netwerken (SD3-LMOD3)
- verdere versteviging en onderhoud band met beleidsdomein (SD3-LMOD4)
- respecteren van de outputplanning (SD3-LMOD5)
- nastreven wetenschappelijk keurmerk (SD3-LMOD6)
- klantgerichte output garanderen (SD4-LMOD7)
- oplist en communiceren van beleids- en sectorrelevante resultaten (SD6-LMOD8)
- maximaal rendement door interne samenwerking (SD7-LMOD9)
- expliciteren van onderzoeksthema's die de onderzoekers mobiliseren en stimuleren tot samenwerking (SD7-LMOD10)
- interne en externe opleidingen maximaliseren (SD8-LMOD11)
- creativiteit naar het veraangenamen van de werkplek stimuleren (SD8-LMOD12)

### **2.5 Strategische projecten: thema's voor onderzoek en dienstverlening**

Per eenheid zijn hieronder de grote onderzoeks- en dienstverleningsthema's weergegeven. De specifieke projecten zijn weergegeven in het onderzoeksprogramma 2011-2013 (bijlage 3). Dit programma is gebaseerd op bekomen onderzoeksresultaten, vragen vanuit het beleid, administratie en sector, raadgevend comité (samengesteld uit wetenschappelijke en maatschappelijke stakeholders). Waar mogelijk wordt ingespeeld op competitief onderzoek. Het instappen in nieuwe projecten is voornamelijk gerelateerd aan de bestaande kennis, hierbij wordt rekening gehouden met onze technische, personele en infrastructurele mogelijkheden en in afweging met ILVO2020.

#### **2.5.1 Eenheid Plant met onderzoeksdomeinen:**

- Groei en Ontwikkeling
- Toegepaste Genetica en Veredeling
- Teelt en Omgeving
- Gewasbescherming

<i>Onderzoek</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fenotypische en moleculaire karakterisering van architecturale eigenschappen</li> <li>• Genetische controle van reproductieve eigenschappen in gewassen</li> <li>• Celwandsamenstelling van grassen</li> <li>• Ontwikkeling van op plantfysiologische processen gebaseerde screeningsmethoden voor stressgevoeligheid</li> </ul>
------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkeling van efficiënte fenotyperingsmethoden in functie van onderzoek- en veredelingsdoeleinden</li> <li>• Veredeling van land- en tuinbouwgewassen</li> <li>• Verbetering van ziekte- en plaagresistenties en kwaliteitsaspecten in planten</li> <li>• <i>In-vitro</i> kruisingstechnieken en interspecifieke hybridisatie</li> <li>• Ontwikkeling en gebruik van cytometrische en cytogenetische technieken</li> <li>• Ontwikkeling en toepassing van DNA-merkers en genexpressie bij planten</li> <li>• Quarantaine ziekten en plagen</li> <li>• De biotische omgeving in relatie tot plantengroei en planten gezondheid</li> <li>• Methoden voor diagnose en detectie van plantpathogenen</li> <li>• Beheersing van ziekten en plagen</li> <li>• Invloed van teelt en cultuurtechniek op land- en tuinbouwproductie (conventionele, biologische en biotechnologische teeltsystemen)</li> <li>• Duurzaam bodembeheer (bodemvoedselweb, bodemdiversiteit, stikstofbenutting, bodemvruchtbaarheid, ... )</li> <li>• Duurzame landbouw en plattelandsontwikkeling in een Europese context</li> <li>• Onderzoek naar de schade door ganzen aan landbouwgewassen</li> <li>• Impact van flora en fauna op landbouwproductie (o.a. agrobiodiversiteit, ...)</li> </ul>
<i>Dienstverlening</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennisoverdracht van toegepaste plantenbiotechnologie naar de sierteeltsector (SIETINET)</li> <li>• Het verzamelen en in standhouden van het genetisch patrimonium van voedergewassen, vollegrondsgroenten en siergewassen</li> <li>• Rasontwikkeling, vermeerdering en productverlening</li> <li>• Genetische karakterisering van planten en plantensoorten m.b.v. ploïdieanalyses en moleculaire merkers</li> <li>• Beoordeling van vorm en kleur van plantaardig materiaal via beeldverwerking</li> <li>• Diagnosecentrum voor ziekten en plagen bij planten</li> <li>• Nationaal referentielaboratorium (NRL) voor plantenziekten</li> <li>• Rassenonderzoek; post-controle; zaadlab; beschrijvende en aanbevelende rassenlijsten, kwekersrechtonderzoek</li> <li>• Referentielaboratorium voor onderzoek van plant en bodem</li> <li>• Kennisoverdracht rond duurzame landbouw en plattelandsontwikkeling in een Europese context</li> </ul>

### **2.5.2 Eenheid Dier met onderzoeksdomeinen:**

- Functionele Dierenvoeding
- Veehouderij en Dierenwelzijn
- Visserij

<i>Onderzoek</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specifieke welzijns-, gezondheids- en reproductieproblemen in de veehouderij</li> <li>• Voeder- en managementstrategieën voor kwaliteitsvolle productieprocessen in de dierlijke sector</li> </ul>
------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelen, valideren en toepassen van geïntegreerde protocols, innovatieve indicatoren en scoringsmethoden voor het evalueren van het welzijn van landbouwhuisdieren</li> <li>• Fysiologische indicatoren van milieubelastende emissies van de veehouderij</li> <li>• Monitoring en reductie van milieubelastende emissies van de veehouderij</li> <li>• Evalueren en aanpassen van huisvestingssystemen en dieromgeving</li> <li>• Valorisatie van voedergewassen en bijproducten bij landbouwhuisdieren</li> <li>• Voederwaarderingsonderzoek voor rundvee, varkens en pluimvee</li> <li>• Functionele veevoeding ter sturing van het intermediair metabolisme en gezondheid van runderen, varkens en pluimvee incl. de aanrijking van eindproducten met specifieke gezondheidsbevorderende nutriënten voor de consument</li> <li>• Ontwikkelen en verbeteren van visserijtechnieken</li> <li>• Ontwikkelen en implementatie van aquacultuur aan land en in zee</li> <li>• Evaluatie van de effecten van de zeevisserij en inschatting van gevolgen van wijziging in de vloot</li> <li>• Effecten van menselijke activiteiten op de zeebodem en het mariene bodemleven (baggeren, aggregaatextractie, ...)</li> <li>• Effecten van contaminanten op biota en het aquatische milieu</li> <li>• Algemene Ecologie van het mariene bodemleven in (het Belgisch deel van) de Noordzee</li> <li>• Opvolgen van commerciële visbestanden en evaluatie van de visserijsterfte volgens het principe van de ecosysteembenadering</li> <li>• Ruimtelijke planning op zee</li> <li>• Kwaliteit en authenticiteit van visserijproducten</li> </ul>
<i>Dienstverlening</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dierenwelzijn: evalueren van verschillende soorten van, of innovatieve aanpassingen aan, voeding, management, stalomgeving en stalinrichting op het welzijn en gedrag van dieren in zowel experimentele proefopzetten als op praktijkbedrijven. Evalueren van dierenwelzijn tijdens transport en slacht</li> <li>• Voederproeven bij rundvee, varkens en kleinvee</li> <li>• Verterings- en nutriëntenbalansen bij de verschillende diersoorten</li> <li>• Formulatie van voeders voor rundvee, varkens en kleinvee</li> <li>• Voederwaardering bij rundvee (afbraakkenmerken van nutriënten, verteringssnelheid voedermiddelen, bepalen energie- en eiwitwaarde voedermiddelen, fermentatiekenmerken, ...)</li> <li>• Aquacultuur: advies voor het opstellen van gespecialiseerde en gecommmercialiseerde kweek in mono- en polycultuur</li> <li>• Biologisch milieuonderzoek: bepaling van verschillende mariene omgevingsparameters en biotische variabelen van mariene ecosysteemcomponenten</li> <li>• Chemisch milieuonderzoek en ketenbeheersing: bepaling van verschillende parameters van kwaliteit en versheid van visserijproducten, authenticiteitsbepaling van visserijproducten op verse en diepgevroren producten en op verwerkte en bereide producten</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visserijbiologie: determinatie van vissoorten en aansluitend advies voor correcte commerciële naamgeving</li> <li>• Visserijtechnisch proefwerk (technische visserij-experimenten voor reders en KMO's in de visserijsector)</li> <li>• PreventAgri: advies over veiligheid op land- en tuinbouwbedrijven</li> <li>• ADVIS: begeleiding en technisch advies bij implementatie van alternatieven voor de boomkorvisserij</li> <li>• CIVIS: communicatie en innovatie met het oog op het verduurzamen van de visserijsector</li> <li>• Referentiewerking: laboratoriumanalyses in geaccrediteerde omstandigheden (ANIMALAB)</li> </ul>
--	---

### 2.5.3 Eenheid Technologie & Voeding met onderzoeksdomeinen:

- Agrotechniek
- Voedselveiligheid
- Productkwaliteit en –innovatie

<i>Onderzoek</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microbiologische en chemische veiligheid van dierlijke en plantaardige primaire en verwerkte voedingsproducten, inclusief de beheersing van allergenen</li> <li>• Chemische, microbiologische, fysico-chemische en sensorische kwaliteit van dierlijke en plantaardige primaire en verwerkte voedingsproducten</li> <li>• Ontwikkeling van innovatieve toepassingen voor primaire landbouwproducten en optimaliseren van hun kwaliteit</li> <li>• Technologisch onderzoek omtrent de verwerking van primaire landbouwproducten inclusief de valorisatie van nevenstromen</li> <li>• Authenticiteit van dierlijke en plantaardige primaire en verwerkte voedingsproducten</li> <li>• GGO-karakterisering, detectie, traceerbaarheid en co-existentie</li> <li>• Ontwikkeling van een productieplatform voor recombinante eiwitten</li> <li>• Karakterisering, detectie en evaluatie van producten bekomen door toepassing van “New (plant breeding) Techniques (NT)”</li> <li>• Praktijkstudies van de toepassing van GGO en NT planten</li> <li>• Optimalisatie van een duurzame mechanisatie en oogst- en naoogsttechnologie</li> <li>• Evaluatie en optimalisatie van productiesystemen op gebied van luchtmissies en energiegebruik</li> <li>• Evaluatie en optimalisatie van productiesystemen in de veehouderijtechniek</li> <li>• Beeld – en sensortechniek specifiek voor toepassing in een landbouwpraktijkomgeving</li> <li>• Praktijkonderzoek gerelateerd met agrotechniek en voeding</li> </ul>
<i>Dienstverlening</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geaccrediteerde en niet-geaccrediteerde laboratoriumanalyses in het kader van voedingsauthenticiteit, voedselkwaliteit en -veiligheid (inclusief GGO-analyses)</li> <li>• Technologisch proefwerk voor voedings- en voedertransformatie in de pilootfabriek</li> <li>• Technologisch proefwerk agrotechniek</li> <li>• Spuittechniek: geaccrediteerde diensten keuring spuittoestellen en geaccrediteerd labo spuittechniek</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metingen van de binnenluchtkwaliteit en luchtmissies van stalsystemen (o.a. voor de bepaling van het emissiearm karakter in het kader van het MB 14/10/2004)</li> <li>• Control: controle erkende melk- en koeltanktechnici</li> <li>• Organisatie van ringonderzoeken voor de Belgische zuivelindustrie</li> <li>• Referentiewerking in het kader van de functionering van diverse nationale referentielaboratoria (NRL): 1) voor GGO's; 2) voor melk en melkproducten; 3) voor watergehalte in kippenvlees; 4) voor allergenen</li> <li>• Referentiewerking voor het Melkcontrolecentrum-Vlaanderen (MCC)</li> <li>• TAD Zuivel: nieuwe praktijken en technologieën bij melkveebedrijven, hoevezuivelproducenten en KMO's</li> <li>• Innovatie ondersteuning naar KMO's op gebied van innovatieve beeld- en sensortechnieken voor toepassing in praktijkomgeving</li> <li>• Adviesverlening naar overheden in verband met authenticiteit (inclusief GGO's), voedselveiligheid en voedselkwaliteit via de volgende formele participaties: 1) benoemde leden in EFSA GMO panel; 2) 2 benoemde leden in het Wetenschappelijk comité FAVV (KB 27/01/2009), 3) 1 benoemd lid in de Hoge Gezondheidsraad (werkgroep Microbiologie van de voeding); 4) 3 benoemde leden in het expertencollege voor de erkenning van voedselkwaliteitsregelingen met toepassing van Verordening (EG) nr. 1257/1999 en vermeld in artikel 6 van het besluit van de Vlaamse Regering van 25 november 2005 (MB 17 juli 2006); 5) 1 benoemd lid in de EU Dairy Chemists Expert Group; 6) 1 benoemd lid in de Belgische Bioveiligheidsraad; 7) 1 lidmaatschap van het Europees Netwerk voor GGO laboratoria (ENGL), met benoemde leden in diverse ENGL werkgroepen; 8) 1 lidmaatschap van EU NRL netwerk in kader van regelgeving 882/2004/EC; 9) benoemd EU-expert voor de inspectie van honing; 10) aangesteld lid als Belgisch vertegenwoordiger in EU COST Domain Committee "Food and Agriculture"</li> <li>• Referentietaken voor het beleidsdomein Leefmilieu, Natuur en Energie (LNE) op gebied van luchtmissies bij landbouwactiviteiten, landbouwgerelateerde energievraagstukken en BBT (best Beschikbare Technieken) - studies voor de landbouw-, voedings- en visserijsector</li> </ul>
--	--

#### **2.5.4 Eenheid Landbouw & Maatschappij**

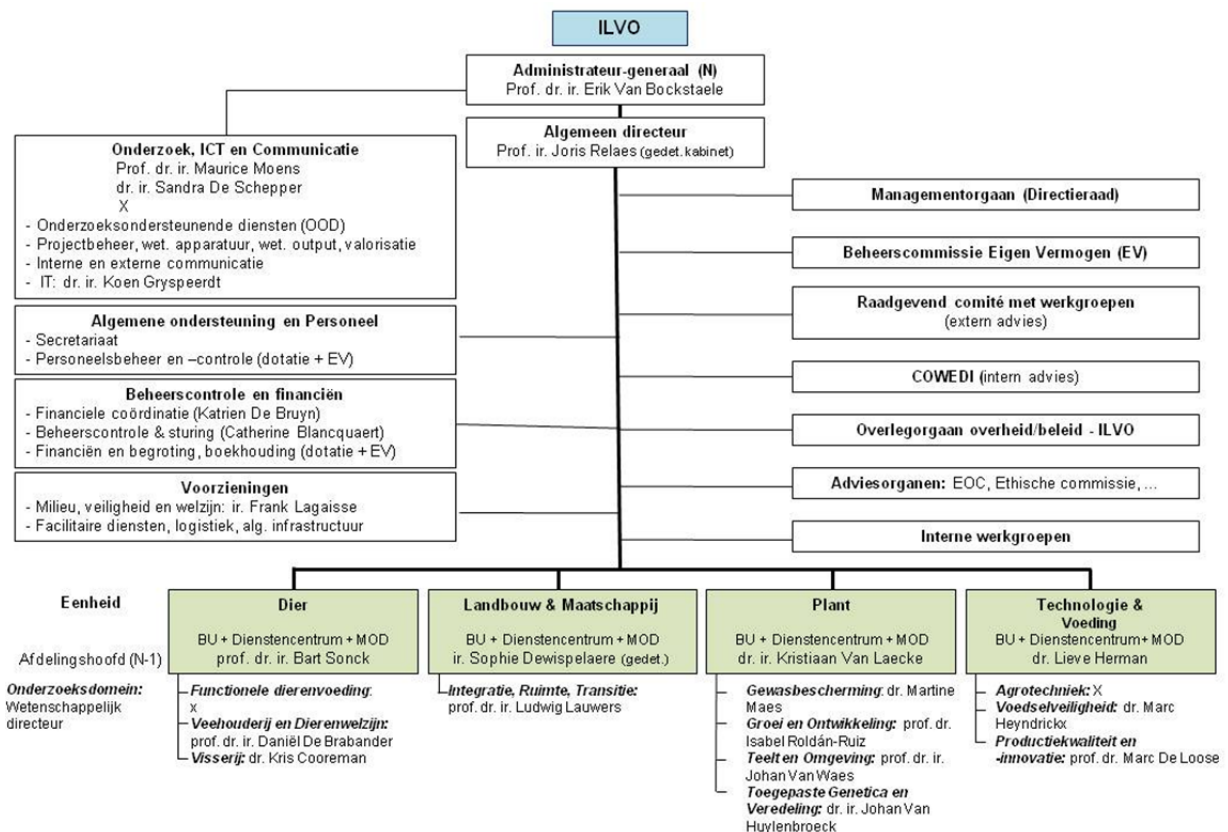
- Integratie
- Transitie
- Ruimte

<b>Onderzoek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Landbouweconomie, studie van het landbouwbedrijf en zijn interactie met markt- en beleidsomgeving</li> <li>• Integrale duurzaamheidsbeoordelingen, communicatief toepasbaar op landbouwbedrijven en op regionaal niveau</li> <li>• Landbouw en risicobeheer</li> <li>• Studie van veranderingsprocessen, systeeminnovaties en transitie naar meer duurzaamheid in landbouw, agro-business en platteland</li> <li>• Mechanismen van samenwerking en netwerken in rurale context en agri-business</li> <li>• Onderzoek ter ondersteuning van het ondernemerschap in land- en tuinbouw</li> <li>• Ruimtelijke afwegingskader voor de relatie tussen landbouw en andere ruimtegebruikers</li> <li>• Evaluatie van het landbouwbeleid en verkenning van beleidsopties</li> <li>• Ruimtelijke kwaliteit van het Vlaamse platteland</li> </ul>
<b>Dienstverlening</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toepassen van duurzaamheidsbeoordeling in diverse netwerken</li> <li>• Ontwikkeling en opvolging van bedrijfseconomische modellen ten behoeve van advisering</li> <li>• Participatorische onderzoeks- en procesbegeleiding</li> <li>• Certificatie van de maatregelen in het kader van het Vlaamse PDPO</li> </ul>

## 2.6 Interne werking

### 2.6.1 Algemene aspecten

De organisatiestructuur per 1/06/2010 is weergegeven in schema 1.



Daarnaast zijn er 9 eenheidsoverschrijdende onderzoeksprogramma's:

1. Duurzame plantaardige productie
2. Vernieuwende landbouw, visserij en productverwerking
3. Kwaliteitsvolle dierenhouderij
4. Duurzame exploitatie van mariene rijkdommen
5. Landbouw en visserij in een wijzigend klimaat
6. Landbouw in de natuurlijke omgeving
7. Landbouw en visserij voor veilig en kwaliteitsvol voedsel
8. Dynamisch landelijk gebied
9. Competitieve landbouwsystemen

### **2.6.2 Personeelsbestand**

Het personeelsbestand van het ILVO bestaat uit:

- personeelsleden van de diensten van de Vlaamse overheid, zowel statutaire personeelsleden (ambtenaren) als contractuele personeelsleden. Deze personeelsleden vallen onder het desbetreffende Vlaamse personeelsstatuut (raamstatuut), de personeelskost zit vervat in de basisfinanciering
- personeelsleden ten laste van het EV van het ILVO dat hierbij optreedt als private werkgever
- personeelsleden tewerkgesteld binnen ILVO maar extern gefinancierd, o.a. IWT-doctoraatsbursalen, post-docs, buitenlandse bursalen of sandwichbeurzen.

Het agentschap engageert zich tegenover de bevoegde minister om het reëel aantal medewerkers, uitgedrukt in VTE, maximaal gelijk te houden en bij voorkeur te verlagen ten opzichte van het reëel aantal VTE's op het moment van het ingaan van het Vlaamse regeerakkoord. ILVO zal, als wetenschappelijke instelling, waar mogelijk streven naar vervanging van niv. C en D door onderzoekers (niv. A) en ondersteuners (niv. B) binnen de toegekende dotatie. Tevens zal het verwerven van een doctoraat aangemoedigd en gesteund worden.

De uitvoering van het personeelsbeleid voor wat de statutairen en contractuelen van de overheid betreft, wordt ondersteund door de MOD van het departement, zoals afgesproken binnen het beleidsdomein. Hierbij zal aandacht besteed worden aan het integriteits- en diversiteitsbeleid. Opleiding, bijscholing en voor de wetenschappers, deelname aan wetenschappelijke congressen, symposia en bedrijfsbezoeken, zorgen ervoor dat de competenties en de kennis permanent op een hoog niveau blijven.

### **2.6.3 Interne ILVO-werkgroepen**

Teneinde de interne werking te optimaliseren zijn er een 14-tal horizontale werkgroepen met vertegenwoordiging van de onderzoeksdomeinen en directie. Deze werkgroepen zijn zowel gestructureerd rond organisatorische als rond onderzoeksproblematieken en worden gecoördineerd door een werkgroepverantwoordelijke. Deze werkgroepen zijn:

1. IT
2. Communicatie
3. Accreditatie
4. Statistiek
5. Nutriëntenstromen
6. Biolandbouw
7. Duurzaamheid
8. Energie & Landbouw
9. GGO-werkgroep



10. Organisatiebeheersing, interne controle en audit
11. Landbouw en natuur
12. Gelijke kansen en diversiteit
13. Bedrijfsgebouwen
14. Valorisatie onderzoek

#### **2.6.4 Integriteitsbeleid**

Maatregelen worden genomen om de weerbaarheid tegen mogelijke aantastingen te vergroten of om integriteitsproblemen te voorkomen. Opleidingen, dilemmatrainingen en een gedragscode dragen hiertoe bij. Het ILVO stelt ook interne trainers ter beschikking voor integriteitsopleidingen. ILVO participeert eveneens in de L&V werkgroep.

#### **2.6.5 Welzijn, milieu, duurzaamheid en veiligheid**

ILVO streeft er naar deze pijlers systematisch te integreren in activiteiten. De organisatie ervan is zowel naar structuur en aanpak eenvormig. Waar mogelijk worden dezelfde documenten gebruikt (meldingsformulier, auditverslag, inventaris gevaarlijke stoffen, ...). Dit leidt niet alleen tot tijdsbesparing maar wat belangrijker is, dit zorgt tevens voor grotere herkenbaarheid bij de werknemers.

Directieraad en EOC worden systematisch op de hoogte gehouden van de vorderingen van een resultaatgerichte aanpak. Ook de ongevalfrequentie en ernstgraad wordt opgevolgd en jaarlijks op het EOC toegelicht zodat de nodige maatregelen getroffen kunnen worden om vergelijkbare ongevallen te vermijden. Verder voorziet communicatie via posters, specifiek intern milieu- en welzijnsblad, jaarlijkse toelichting per site/eenheid en het intranet voor sensibilisatie van de werknemers.

Het project duurzaamheid is in twee doelstellingen opgesplitst. Uitgangspunt van de eerste doelstelling is dat de onderzoeksresultaten op duurzame wijze dienen verkregen te worden. Dit vraagt de nodige aandacht in de dagelijkse werking van ILVO (verbruik grondstoffen, energie, water en bodem). Concrete en haalbare actiepunten en een gestructureerde aanpak verzekeren dat de milieu-impact continu en systematisch vermindert. In tweede instantie wil ILVO meewerken aan groene energieproductie. Concreet betekent dit dat op de site te Wetteren de mogelijkheid onderzocht wordt 2 windturbines te plaatsen (via domeinconcessie). In samenwerking met AFM wordt de opportuniteit nagegaan van het plaatsen van fotovoltaïsche cellen op ILVO-gebouwen.

#### **2.6.6 Klanten en Partners**

De klanten van het ILVO zijn: de minister, de overige entiteiten binnen het beleidsdomein L&V, de (georganiseerde) producenten en praktijkcentra, andere Vlaamse beleidsdomeinen en andere overheden en derden, zijnde de sector die de hele keten omvat (van toelevering over primaire producent tot verwerking en distributie inbegrepen de ondersteunende activiteiten bij de productie). Naast het klantgericht onderzoek heeft het ILVO ook ruimte voor kennisverwervend strategisch onderzoek. Als onderzoekinstelling is het voor het ILVO belangrijk om samenwerkingsinitiatieven te ontwikkelen met zowel het fundamenteel als het vulgariserend en demonstratief onderzoek.

<b>Klant/Partner</b>	<b>Gerelateerde taken en activiteiten</b>
<i>Beleidsdomein Landbouw en Visserij</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoeren van beleidsondersteunend onderzoek rond landbouw en visserij. Dit onderzoek kan gesteund en mede gefinancierd worden door derden (IWT, FOD Volksgezondheid, POD Wetenschapsbeleid, andere overheden, sector, industrie, ...).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gemandateerde dienstverlening en activiteiten als referentielab: dienstverlening voor het beleidsdomein landbouw en visserij waarvoor het ILVO expliciet de opdracht krijgt van het beleidsdomein landbouw en visserij.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ad hoc beleidsonderbouwende opdrachten, dienst- en adviesverlening: fungeren als wetenschappelijk referentiepunt waarop het beleidsdomein steeds een beroep kan doen (vb. crisissituaties, enz ...).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beantwoorden van beleidsvragen en leveren van advies.</li> </ul>
<i>Praktijk (georganiseerde producenten en praktijkcentra), sector, koepels, telersgroeperingen, primaire producenten</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoek / dienstverlening tevens relevant voor de overheid, mede op basis van vragen van deze klantengroep.</li> <li>Onderzoek / dienstverlening als antwoord op vragen van de sector (keten) in het kader van de samenwerking met het ILVO voor het oplossen van praktijkproblemen, wat zorgt voor een versterking van de link tussen ILVO en de sector (keten).</li> <li>Meewerken aan vulgariserend en demonstratief onderzoek (kennis ter beschikking stellen).</li> <li>Ondersteuning voorlichting.</li> </ul>
<i>Andere Vlaamse, federale of internationale beleidsdomeinen en overheden</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Andere Vlaamse beleidsdomeinen en andere overheden kunnen een beroep doen op de aanwezige competenties van het ILVO (zowel voor onderzoek als dienstverlening en gemandateerde dienstverlening) en kunnen putten waar nodig uit de opgebouwde en aanwezige kennis.</li> </ul>
<i>Derden</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoek, dienst- en adviesverlening dat aansluit bij onderzoek voor L&amp;V of voor georganiseerde producenten en praktijkcentra: onderzoek en dienstverlening voor derden (koepels, industrie, particulieren, andere overheden...) kan binnen het ILVO indien dit aansluit bij de competenties die nodig zijn voor het onderzoek voor de overheid, de georganiseerde producenten (praktijkcentra) of de sector (keten).</li> </ul>
<i>Maatschappij in het algemeen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoek dat ingaat op maatschappelijke vragen en openbare opinie.</li> </ul>
<i>Universiteiten, hogescholen, binnen- en buitenlandse onderzoeksinstituten en netwerken</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kennisverwervend en strategisch onderzoek: deel (basis)onderzoek, vrij in te vullen door ILVO, dat op termijn leidt tot beleidsonderbouwend onderzoek.</li> <li>Samenwerking i.v.m. stages, masterscripties, doctoraatsonderzoek, internationale projecten en innovaties.</li> </ul>

### **2.6.7 Maturiteitsverhoging**

ILVO verhoogt verder de maturiteit van de eigen organisatie aan de hand van het verbetertraject op basis van de aanbevelingen van IAVA in het kader van de IAVA maturiteitsinschatting betreffende de 10 thema's organisatiebeheersing. Het proces van interne controle en audit zal minstens eenmaal per jaar door het management geëvalueerd worden (zelfevaluatie) en eventueel bijgestuurd worden. Naast de maturiteitsevolutie op basis van het IAVA maturiteitsmodel, worden 'Balanced Score Cards', een jaarlijks strategisch seminarie voor niv. A2+A3 en interne opleidingen (integraal sturen) als ondersteuning gebruikt.

### **2.6.8 Efficiëntieverbetering**

ILVO definieert twee verbetertrajecten om efficiëntiewinsten te realiseren:

- Door aangepaste structuur komen tot betere interne samenwerking en efficiëntieverbetering zoals besparing op personeel en werking o.a. door
  - samenbrengen Agrolab op 1 site
  - afstemmen en uniformiseren lab activiteiten Dier1 en Dier68
  - optimaliseren MOD-personeel ten voordele van Core Business onderzoek
  - onderhoud, milieu en veiligheid, schoonmaak, ...: minimaal pools per eenheid
  - gezamenlijke aankoop van diverse onderzoeks-, milieu- en veiligheidvoorzieningen, werkmiddelen, landbouwmachines en gebruik in pool
  - centraliseren bestellingen ICT, opleiding, prikklokbeheer
  - gezamenlijke uitbating proefvelden door Plant en Dier, uitbating Dier68 en 92 als een veebedrijf
  
- Efficiëntieverbetering op wetenschappelijk vlak door verdere upgrading van personeel en focussen van onderzoeksitems om te komen tot een verhoging van de wetenschappelijke output, dienstverlening, competitieve projectfinancieringen, innovatie en een grotere en betere beleidsondersteuning ten voordelen van de sector en keten
  - verschuiving binnen kader en budget van personeel naar meer onderzoekers (niv. A) en ondersteuning (niv. B)
  - interne opleiding van technici om aan de huidige onderzoekbehoeften te voldoen
  - focussen op relevante onderzoeksitems op basis van het witboek landbouwonderzoek en ILVO2020, onderzoek met een te beperkte kritische massa of minder relevant voor de sector afbouwen of stopzetten
  - stimuleren van samenwerking met universiteiten en bijhorende sandwich doctoraatsbeurzen

#### 2.6.8.1 *Streefwaarden*

- vermindering MOD-personeel t.o.v. nulmeting IAVA 2007 met 20%
- reëel personeelsbestand VO in VTE maximaal op het niveau september 2009 (nulmeting) of lager en relatieve (zo mogelijk absolute) stijging niv. A en B
- minimaal een behoud van het niveau van de gerelateerde PI's (output, samenwerking, externe financiering) en zo mogelijk een stijging
- stijging personeelsleden met arbeidshandicap, allochtonen en vrouwen (totaal en in kaderfunctie) i.v.m. nulmeting september 2009

#### 2.6.8.2 *Kerngetallen*

- verbruik van werkmiddelen per VTE
- aantal en kostprijs dienstreizen per VTE A
- aantal vrijwillige vertrekkers
- % personeelsleden die 4 keer of meer ziek waren tijdens afgelopen jaar
- % ziekten van 1 dag
- % personeelsleden die interne/externe opleiding volgen

#### **2.6.9 Toekomst**

ILVO zal in de mate van het mogelijke inspelen op verdere stappen in de staatshervorming waarbij ILVO door zijn kennis en ervaring de efficiëntie kan verhogen.

## **2.7 Aanvullende opdrachten**

### **2.7.1 Plant gemandateerde opdrachten**

- Uitvoering, optimalisering en rapportering van de officiële OHB- en CGW-proeven van de rassen aangemeld voor inschrijving in de nationale rassencatalogus van landbouwgewassen. Dit onderzoek vloeit voort uit de EG-richtlijn 2002/53/EG
- Operationele en logistieke ondersteuning voor het geaccrediteerd referentielaboratorium (door ISTA erkend) zaaizadenontleding en de aanleg van pre- en postcontroleproeven op voedergewassen, aanverwante cultuurgewassen en vezelvas
- Verrichting van diagnostische analyses voor import, export en bedrijfscontroles tot het opsporen en identificeren van gereguleerde plantschadelijke ziekten en plagen.
- Nationaal referentielaboratorium voor bacteriologie, mycologie, entomologie en nematologie
- In stand houden van het genetisch patrimonium en biodiversiteit (genenbank) van bepaalde typische Vlaamse teelten
- Meerjarige onderzoeksopdrachten voor VLM in het kader van de mestwetgeving en bodemvruchtbaarheid en dit ter ondersteuning van de implementatie van de EU-regelgeving (Nitraatrichtlijn, P-problematiek) - in voorbereiding
- Onderzoeksopdrachten rond raakvlakken Landbouw - Milieu - Natuur (groene en blauwe diensten, agrobiodiversiteit, ...)

### **2.7.2 Dier gemandateerde opdrachten**

- Animalab: erkenning door VITO en VMM voor pakket "Diervoeding" en "mest"
- Visserij-biologie: National Data Gathering Program: opvolgen van commerciële visbestanden en evaluatie van de visserijsterfte en opstellen van wetenschappelijke adviezen in het kader van het visquotabeleid (duurzame visserij) naar de Vlaamse minister van Landbouw en Visserij
- ILVO-Dier is lid van het wetenschappelijk team dat de Vlaamse minister van Leefmilieu adviseert in het kader van de aanvraagprocedure voor opname in de 'Lijst van stalsystemen voor ammoniakemissiereductie' (MB 14/10/2004)
- ILVO-Dier is lid van de werkgroep Castratie van de Raad van Dierenwelzijn en brengt advies uit naar de Vlaamse minister van Landbouw en Visserij met betrekking tot deze problematiek

### **2.7.3 T&V gemandateerde opdrachten**

- Referentiewerking in het kader van de functie van nationale referentielaboratoria (NRL)
  - NRL voor GGO's; de taken zijn terug te vinden in de Europese regelgeving i.v.m. GGO's (o.a. EU Verordening 1829/2003, art. 32, art. 35(2); Verordening 882/2004; Verordening 1981/2006)
  - NRL voor melk en melkproducten (EG-richtlijn 92/46 artikel 27)
  - NRL voor watergehalte in kippenvlees
  - NRL voor allergenen
- ILVO-T&V vertegenwoordigt de Vlaamse Overheid in het Europees Netwerk voor GGOLaboratoria (ENGL).
- Controle en vorming van erkende melk- en koeltanktechnici; evaluatie van meetadviesrapporten en beheer van legitimatiebewijzen
- Wetenschappelijke begeleiding van het interprofessioneel organisme voor de melkkwaliteit volgens de bepaling van het KB van 3 maart 1994. De wetenschappelijke begeleiding behelst zowel samenstellingsbepaling als kwaliteitsaspecten en omvat het organiseren van ringonderzoeken en het aanmaken van referentiemonsters, standaard referentiereksen en controlemonsters.

- Organisatie en uitvoering van de verplichte keuringen van spuittoestellen die zijn voorgeschreven bij toepassing van de ministeriële besluiten (MB 25/08/04, MB 24/01/05 en KB 10/08/04) betreffende de verplichte keuring van spuittoestellen en de uitvoering door aangestelde diensten van de verplichte keuringen op spuittoestellen en de betaling
- ILVO-T&V is lid van het wetenschappelijk team dat de Vlaamse Minister van Leefmilieu adviseert in het kader van de aanvraagprocedure voor opname in de 'Lijst van stalsystemen voor ammoniakemissiereductie' (MB 14/10/2004)
- Uitvoeren van referentietaken voor het beleidsdomein Leefmilieu, Natuur en Energie (LNE) op het vlak van luchtmissies bij landbouwactiviteiten, landbouw gerelateerde energievraagstukken en BBT (Best Beschikbare Technieken) - studies voor de landbouw- en visserijsector (overleg lopende met het beleidsdomein LNE).

#### **2.7.4 L&M gemandateerde opdrachten**

- Onderzoek en ontwikkeling van meer duurzame landbouwsystemen
- Activiteiten omtrent levend agrarisch erfgoed en geschiedenis (o.a. in relatie streekproducten, oorsprongsgebieden, evolutie teelten en producties, ...)
- Bijdragen vanuit de eigen wetenschappelijke expertise-opbouw aan LARA, MIRA en NARA
- Organisatie van coördinatie-activiteiten binnen de NOBL-opdracht
- Ondersteuning vanuit de onderzoeksgroep "data en modellen" aan diverse onderzoeksprojecten

### **3 ENGAGEMENTEN VAN DE VLAAMSE REGERING**

#### **3.1 Financiële bepalingen**

Deze beheersovereenkomst wordt geënt op de meerjarenbegroting. In het kader van de begrotingscyclus (begrotingsopmaak- en controle) worden periodiek door het Vlaams Parlement de financiële engagementen gestemd.

In het kader van de 3% norm voor onderzoek zal de Vlaamse regering nagaan of tijdens deze legislatuur voor ILVO ingegaan kan worden op de vraag van de VRWI tot een jaarlijkse groeiritme van 8% voor de ILVO basisdotatie.

#### **3.2 Andere engagementen**

- De Vlaamse regering onderzoekt in hoeverre de Lambermontmiddelen voor infrastructuur, nu beheerd door AFM, rechtstreeks door ILVO (via het EV?) kunnen aangewend worden
- De Vlaamse regering onderzoekt de mogelijkheid om de historische achterstand in gebouwen en milieu infrastructuur weg te werken.
- De Vlaamse regering onderzoekt de mogelijkheid om de eigen middelen van het EV uit het CFO te halen en te laten beheren door het EV-ILVO zoals een goede huisvader.
- De Vlaamse regering kan aanvullende opdrachten en taken voorzien voor het ILVO welke aanleiding kunnen geven tot extra middelen.

## **4 FINANCIËLE BETREKKINGEN TUSSEN DE ONDERTEKENDE PARTIJEN**

### **4.1 Herkomst van de financiële middelen van het agentschap**

#### **4.1.1 Werking en investering VO**

Voor entiteit KO komen de werkingsmiddelen uit de programma's KF20200 + KF 20300 + KF 20400 + KF 20500 en de investeringskosten (basisallocatie) uit KF 20600 + KF 20700.

Bij de begrotingscontrole 2010 bedroeg dit voor werking € 3.063.000 en voor investering € 1.237.000.

Teneinde de wetenschappelijke infrastructuur enigszins up to date te houden is een jaarlijkse stijging voor onderzoeksapparatuur met minimaal € 200.000 aangewezen.

#### **4.1.2 Personele middelen VO**

De Begrotingscontrole 2010 voorziet een totaalbedrag van € 12.235.000 voor de lonen en personeelsgebonden uitgaven binnen PEP en voor de contractuele onderzoekers voor specifieke ondersteuning, via de reductie van de bedrijfsvoorheffing voor onderzoekers in wetenschappelijke instellingen, (buiten PEP).

#### **4.1.3 Infrastructuur**

Op basis van de Lambermontakkoorden is via AFM een jaarlijks bedrag van ongeveer k€ 3.8000.000 voorzien voor de noodzakelijke investeringen, onderhoud en herstelling van het complexe gebouwenpatrimonium.

#### **4.1.4 Het Eigen Vermogen van het ILVO**

Het EV-ILVO werd opgericht bij decreet van 23/12/05 – Hoofdstuk 18 (BS 30/12/05). Het besluit van 16/02/07 (BS 08/03/07) regelt de werking van het EV o.a. betreffende het beheer en de boekhouding en budgettaire rapportering.

Via het EV gebeurt contractonderzoek voor de overheid (dotaties voor specifieke opdrachten en inschrijvingen overheidsopdrachten), voor projectfinanciers zoals IWT, Belspo, FWO, EU , voor producenten en private bedrijven. De inkomsten van het EV vloeien voort uit dit projectonderzoek en uit de werking (Business unit) en het goed beheer van het EV van het ILVO. In de algemene uitgavenbegroting ontwerp BC 2010 zijn ook de volgende dotaties aan het EV-ILVO voorzien:

- € 1.016.000 voor onderzoek en ontwikkeling naar meer duurzame landbouwsystemen (art. KB0 KD032 4143)
- € 160.000 voor verplichte datacollectie en adviestaken ter ondersteuning van het EG visserijbeleid (art. KB0 KD033 4143)
- € 342.000 voor logistieke en operationele ondersteuning van de kwaliteitscontrole in de plantaardige sector (art. KC0 KE108 4143)
- € 257.000 voor financiering doctoraatsbeurzen met saldo niet doorgestorte bedrijfsvoorheffing voor de periode 1/07/2004 tot 31/12/2006 (art. KB0 KD034 4143)

Deze dotaties voor specifieke activiteiten zijn afhankelijk van de noden van de overheid en het beleid.

Het gecumuleerd positief resultaat van het EV, vastgesteld bij de boekhoudkundige controle, dient om de toekomstige werking van het ILVO mee te ondersteunen (zoals aankopen en verzorging infrastructuur en toekennen doctoraatsbeurzen) en tot opbouw van het sociaal passief.

**Het personeelsbestand ten laste van het EV** is, gefinancierd via project- en contractonderzoek en de business unit. Deze personeelsleden hebben een privaatrechterlijk statuut (bepaalde of onbepaalde duur) en zijn als dusdanig *geen* personeelsleden van de Vlaamse overheid en vallen niet onder het raamstatuut. De personeelskost en alle ermee verbonden kosten worden gedragen door het EV van het ILVO. Dit ontstaat door inkomsten die niet afkomstig zijn van de basisdotatie van de Vlaamse overheid (o.a. via de business unit, projecten en contracten).

De Beheerscommissie van het EV-ILVO waakt erover dat het aantal personeelsleden en alle uitgaven ten laste van het EV overeenstemmen met het financieel draagvlak.

## **4.2 Financiële betrekkingen tussen het ILVO en de toezichthoudende overheid**

### **4.2.1 Behoeftte aan infrastructuur en investeringsgoederen**

De ruimtelijke spreiding, verscheidenheid en evolutie van onderzoeksactiviteiten aan het ILVO resulteren in specifieke behoeften van infrastructuur en onderhoud. Een aantal gebouwen zijn daarbij niet meer aangepast of totaal onbruikbaar geworden (stallen, huisvesting Agrotechniek en onderzoekers Landbouw & Maatschappij).

Het ILVO heeft voor zijn diverse onderzoeksactiviteiten nood aan grote groepen van infrastructuur:

- stallen en stalinrichting, laboratoria, serres en serre-inrichting en aquacultuurinstallaties (die allen dienen te voldoen aan normen voor dierenwelzijn en Vlarem) en ermee verbonden gespecialiseerde inrichtingen zoals melkinstallatie, fytotrons, ....
- loodsen voor opslag, ateliers, ...
- landbouwtoestellen: tractoren en landbouwmachines voor allerhande werkzaamheden bij de diverse teelten
- proefveldapparatuur (o.a. aangepaste zaai- en oogsttoestellen)
- labapparatuur voor de diverse disciplines
- wetenschappelijke apparatuur en -toestellen, inclusief technologische pilootinfrastructuur voor ontwikkeling van nieuwe technieken en methoden
- wagenpark
- burelen, meubilair, vergaderzalen, auditoria
- IT-infrastructuur
- toegangscontrole
- infrastructuur aangepast aan accreditatie

### **4.2.2 Financiering van het onderzoek en herkomst van de financiële middelen**

De taken die voor elk van de klanten van ILVO worden verricht, hebben diverse financieringsstromen (tabel 2). De financiering bestaat uit de basisfinanciering (personeel en werking via de dotatie) en uit het EV via verschillende vormen van projectfinanciering, eigen inkomsten (business unit) en dienstverlening (zie 4.1). Voor het strategisch onderzoek en kennisverwerving zal het ILVO samenwerken met andere wetenschappelijke instellingen.

Tabel 2: Financiering van de onderzoekstaken per klant

<b>Klant/Partner</b>	<b>Taken</b>	<b>Financiering</b>
<b>Beleidsdomein Landbouw en Visserij</b>	• Beleidsonderbouwend onderzoek	• Via basistoelage eventueel aangevuld met projectfinanciering door derden en BU
	• Gemandateerde dienstverlening	• Via additionele financiering door het beleidsdomein en ondersteuning door de basisfinanciering
	• Ad hoc beleidsonderbouwende opdrachten en dienstverlening	• Al dan niet via extra (project) financiering (beslissing te nemen door het beleid)
	• Adviesverlening	• Via basisfinanciering
<b>Praktijk (georganiseerde producenten, praktijkcentra, sector, koepels, telersgroepen, primaire producenten, ...)</b>	• Onderzoek / dienstverlening tevens relevant voor de overheid	• Via basisfinanciering aangevuld met projectfinanciering door sector
	• Onderzoek / dienst- en adviesverlening (op vraag van de klant) • Ondersteuning van innovaties	• Projectfinanciering
<b>Andere Vlaamse, federale, of internationale beleidsdomeinen en overheden</b>	• Onderzoek en dienstverlening	• Projectfinanciering, zo mogelijk tegen kostprijs
	• Gemandateerde dienstverlening	• Via overeenkomst (contract) , zo mogelijk tegen kostprijs
	• Analyses	• Tegen betaling
<b>Derden</b>	• Onderzoek, dienst- en adviesverlening dat aansluit bij onderzoek voor L&V of voor de praktijk	• Financiering door de klant
<b>Maatschappij in het algemeen</b>	• Beleidsonderbouwend, kennisverwervend en –opbouwend onderzoek	• Via basisfinanciering en aanvullende projectfinanciering
<b>Onderzoek in samenwerking met Universiteiten, hogescholen en binnen- en buitenlandse onderzoeksinstellingen en netwerken</b>	• Gezamenlijk werken aan basisonderzoek, streven naar win/win situatie • Ondersteuning van innovaties	• Via basisfinanciering, Business unit EV-ILVO, projectfinanciering en doctoraatsbeurzen

Naast de basisfinanciering voor werking en voor personeel (statutair en contractueel) (dotatie) van de diensten van de Vlaamse overheid beschikt het ILVO over personeel ten laste van het EV (Business unit en project- en contractonderzoek) dat mee ingezet wordt om bovenstaande taken mee uit te voeren. Hierbij wordt ook verwezen naar het verslag van 27/04/2007 van de beheerscommissie van EV-ILVO houdende vaststelling van het tarief voor dienstverlening door ILVO.

#### **4.2.3 Aanwending van de middelen**

In het 3-jaarlijks onderzoeksprogramma wordt aangeduid hoe deze middelen zullen gebruikt worden, nl.:



- Voor beleidsonderbouwende en kennisopbouwende, strategische onderzoeksprojecten. Voor kennisopbouwend onderzoek kan maximaal 25% van de basisfinanciering gebruikt worden.
- Voor de ondersteuning van de gemandateerde dienstverlening op basis van afzonderlijke overeenkomsten en additionele financiering
- Voor de samenwerking met georganiseerde producenten (praktijkcentra), de universiteiten, hogescholen en onderzoeksinstituten.
- Voor overige dienstverlening die valt binnen de criteria van het overlegcomité (zie 7.2.).
- Voor de overheadkosten, MOD en OOD (onderzoeksondersteunende diensten) verbonden aan bovenstaande taken.

De middelen van het EV worden aangewend in het onderzoek zoals voorzien in het decreet van 23/12/2005. De verslagen van de Beheerscommissie (begroting en rekeningen) worden telkens voor goedkeuring overgemaakt aan de Vlaamse regering.

#### **4.3 Algemene bepalingen inzake het beheer van de financiële middelen van het Eigen Vermogen**

Voor EV-ILVO wordt verwezen naar het Besluit van de Vlaamse Regering van 16/02/07 (BS 08/03/07) betreffende de werking, het beheer en de boekhouding van het EV-ILVO en het Besluit van de Vlaamse Regering van 21 mei 1997 betreffende een geïntegreerde economische boekhouding en budgettaire rapportering voor de Vlaamse openbare instellingen.

Voor specifieke investeringen of vervangingen van apparatuur ten behoeve van de activiteiten van het Eigen Vermogen kan een beroep gedaan worden op de reserves van het Eigen Vermogen (intering ESR) mits goedkeuring door de Beheerscommissie en de IF.

## **5 OPVOLGING, RAPPORTERING EN EVALUATIE**

### **5.1 Opvolging**

De realisatiegraad van de beheersovereenkomst wordt gemeten aan de hand van de prestatie-indicatoren (bijlage 2), het activiteitenverslag, de personeelsevolutie, het sociaal verslag, de rekeningen van VO en EV, de realisatiegraad van de verbeterprojecten - efficiëntieverbetering (2.6.8).

ILVO zorgt voor de verdere uitbouw, functioneren en opvolgen van een systeem van interne organisatie en interne controle (gebaseerd op IAVA-aanbevelingen en -doelstellingen organisatiebeheersing).

De uitgaven IVA ILVO en EV-ILVO worden geconsolideerd en minimaal opgedeeld in:

- personeelskosten (lonen en personeelsgebonden kosten)
- werkingskosten
- investeringen
- handelsgoederen

De uitgaven en personeelskosten per proces/onderzoeksproject worden weergegeven in de overzichtprocestabel opgemaakt per kalenderjaar.

### **5.2 Rapportering**

De resultaten van de prestatie-indicatoren evenals de evolutie realisatie van de beheersovereenkomst worden jaarlijks tegen 31 maart meegedeeld aan het beleid en het departement. Dit gebeurt eveneens voor het activiteitenverslag en de financiële resultaten

betreffende de werking van het Eigen Vermogen. Semestrieel gebeurt de in/uit personeelsrapportering op naam.

Het onderzoeksprogramma 2011-2013 is in opmaak.

De visienota ILVO2020 zal, indien nodig, bijgestuurd worden in overleg met de administratie en het Raadgevend Comité.

### **5.3 Evaluatie**

Het departement Landbouw en Visserij zal jaarlijks rapporteren aan het beleid betreffende de BO, de bekomen onderzoeksresultaten, het niveau van beleidsondersteuning en de performantie-indicatoren en zal 6 maand voor het einde van de BO instaan voor het eindrapport.

## **6 GESCHILLENREGELING**

Aangezien de beheersovereenkomst een sturingsinstrument is in de vorm van een werkafpraak binnen de overheid en dus strikt genomen geen contractuele, juridisch bindende overeenkomst tussen overheid en derden, wordt er geen mogelijkheid ingebouwd om een burgerrechtelijke procedure in te stellen, ook niet als alle middelen tussen de contractanten zijn uitgeput.

Geschillen die ontstaan bij uitvoering van de beheersovereenkomst, worden in eerste instantie in onderling overleg geregeld tussen de beide contractanten. Als een van de partijen haar verbintenissen niet nakomt, wordt dat in het managementcomité aangekaart en indien nodig in de beleidsraad.

## **7 AANPASSINGEN BEHEERSOVEREENKOMST - OPSCHORTENDE VOORWAARDEN**

Indien zich tijdens de duur van de overeenkomst ingrijpende wijzigingen voordoen, hetzij in de maatschappelijke omgeving waarin het agentschap actief is, hetzij in de beleidsopties, hetzij door een interventie door de Vlaamse minister bevoegd voor financiën en begroting t.g.v. een belangrijke wijziging van het financiële engagement van de Vlaamse regering tijdens de duur van de beheersovereenkomst, en deze wijzigingen de opdrachten van het agentschap dermate veranderen dat deze veranderingen niet kunnen ingepast worden in de vigerende afspraken tussen de partijen, dan zal de beheersovereenkomst op vraag van één van de ondertekenende partijen (of van de minister bevoegd voor financiën en begroting) opnieuw onderhandeld en aangepast worden.

## **8 AANVULLENDE BEPALINGEN**

Als bij het verstrijken van de beheersovereenkomst geen nieuwe beheersovereenkomst in werking is getreden, wordt de bestaande overeenkomst van rechtswege verlengd, tot op het ogenblik dat een nieuwe beheersovereenkomst in werking treedt.

Als geen nieuwe beheersovereenkomst in werking is getreden binnen een termijn van één jaar na de in het voorgaande lid bedoelde verlenging, of wanneer een beheersovereenkomst werd ontbonden of geschorst, kan de Vlaamse regering na overleg met het hoofd van het ILVO

voorlopige regels vaststellen inzake de in artikel 9 § 1 van het Kaderdecreet BBB bedoelde aangelegenheden. Deze voorlopige regels zullen als beheersovereenkomst gelden tot op het ogenblik dat er een nieuwe beheersovereenkomst in werking treedt (artikel 9 § 4 Kaderdecreet BBB).

Heden, ..., opgemaakt te Brussel in twee exemplaren, waarvan iedere partij erkent één exemplaar te hebben ontvangen.

18 MAART 2008

Voor de Vlaamse overheid,

De Vlaams minister van Institutionele Hervormingen, Havens, Landbouw, Zeevisserij en Plattelandsbeleid,

Kris Peeters

Voor het Instituut voor Landbouw en Visserij Onderzoek,

De Administrateur-generaal,

Erik Van Bockstaele

## **9 BIJLAGEN**

**9.1 Bijlage 1: ILVO2020**

**9.2 Bijlage 2: Performantie-indicatoren**

**9.3 bijlage 3: onderzoeksprogramma (2011-2013)**

(wordt toegevoegd eind 2010)