

Herinrichting Organisatie Onderzoek

-concept-

Inleiding

De UT heeft in het verleden gekozen voor de instelling van instituten als zelfstandige eenheden. Met deze keuze beoogde de UT het onderzoek te versterken en beter zichtbaar te maken. Dit model is succesvol gebleken. Echter veranderingen in onze omgeving stellen andere eisen aan de organisatie van het onderzoek: de huidige wijze van organiseren werkt hierdoor belemmerend voor verdere groei en profilering.

De organisatie van het onderzoek is daarom reeds lange tijd onderwerp van gesprek binnen de UT. De huidige organisatie van het onderzoek wordt UT-breed thans als onvoldoende slagvaardig en flexibel ervaren om adequaat in te kunnen spelen op veranderende interne en externe eisen en wensen. Een aantal belangrijke punten wordt door vrijwel iedereen gedeeld:

1. De wens om naar een financieel en organisatorisch eenvoudiger model over te stappen.
2. De noodzaak om op korte termijn besluiten te nemen over de heroriëntatie van de instituten.
3. De algemene bereidwilligheid om daar nu ook echte stappen te zetten.
4. De noodzaak om het engineering-onderzoek een prominentere plaats te geven in ons onderzoeksportfolio.
5. De noodzaak om het onderzoek beter te laten bijdragen aan de reputatie van de UT als geheel.
6. De observatie dat concrete projecten met aansprekende doelstellingen meer betekenis hebben voor onze externe partners dan de daarbij betrokken instituten en/of faculteiten.

Een ander besturingsmodel voor het onderzoek wordt als oplossing gezien voor de geconstateerde knelpunten. In de periode december 2015-mei 2016 heeft het Strategisch Beraad als collectief een aantal uitgangspunten (inrichtingsprincipes) voor de toekomstige organisatie van ons onderzoek uitgewerkt. Hierover heeft het CvB in de vergadering van 23 mei een voorgenomen besluit genomen dat voor advies aan de UR wordt voorgelegd in de overlegvergadering van 29 juni.

De UR wordt een advies gevraagd t.a.v. uitgangspunten voor de organisatie, de financiën en 'branding, marketing & profilering'. Deels moeten deze nog nader worden geconcretiseerd. Het resultaat moet zijn dat de richtlijnen voor uitwerking niet weer opnieuw ter discussie staan nadat positief is geadviseerd op de uitgangspunten, maar dat het College daarna adviesaanvragen/instemmingsverzoeken op de uitwerking op deelgebieden zal doen aan de URaad.

In het vervolg van deze notitie wordt allereerst ingegaan op de aanpak die is gevolgd bij het formuleren van de uitgangspunten. Daarna worden de uitgangspunten toegelicht voor de gebieden organisatie, financiën en 'branding, marketing & profilering'. Afgesloten wordt met de vervolgstappen.

Aanpak

Voor het vaststellen van de uitgangspunten is door het SB een aantal kernvragen geformuleerd dat moest worden uitgewerkt. Dat is gedaan door drie werkgroepen met SB-leden (en ambtelijke ondersteuning) op de gebieden organisatie, financiën en 'branding, marketing & profilering'. Deze groepen hebben waar nodig externen (zijnde niet SB-leden en experts van binnen of buiten de UT) hierbij betrokken.

Teneinde de afstemming van de uitgangspunten op de drie gebieden voldoende op elkaar af te stemmen is het SB gedurende het traject vijf maal bijeengekomen om de (tussentijdse) resultaten te bespreken. Zo is gezorgd voor een integrale aanpak voor een nieuwe onderzoeksorganisatie.

Scope

Er is voor gekozen tot de zomer te focussen op de uitgangspunten voor een nieuw besturingsmodel (organisatie, financiering en proces programmering) en expliciet niet op de inhoudelijke keuzen met

betrekking tot het onderzoeksportfolio. Deze keuzen zullen na de zomer worden gemaakt. Enerzijds wordt hiermee het besluitvormingsproces gefaseerd, anderzijds is geborgd dat de nieuwe rector voldoende betrokken is bij de inhoudelijke keuzen.

Betrokkenheid personeel

Het betrokken personeel is via Decanen en WD's geregeld geïnformeerd over de voortgang. Dit betreft niet alleen de onderzoekers, ook de ondersteuners van het onderzoek zijn hierin betrokken. Voor de ZD's is bijvoorbeeld een speciale CCI-bijeenkomst georganiseerd rondom dit onderwerp.

Betrokkenheid medezeggenschap

De UR is gedurende het proces tot de formele advisering in juni betrokken geweest. Een delegatie van de UR is tijdens een deel van de SB-vergadering op 16 maart aanwezig geweest ter bespreking van de aanpak en de visie van de UR hierop. In de periode tot 29 juni zijn met de UR in het informele vertrouwelijke gedeelte van de UR-overlegvergaderingen de uitkomsten van de geplande SB-bijeenkomsten gedeeld en kon de UR hierop een reactie geven. Aangezien het een UT-brede organisatieaanpassing betreft, ligt de medezeggenschap op het niveau van de UR. De decentrale medezeggenschap (FR, IR) is door de decanen en WD's geregeld bijgepraat over de ontwikkeling in dit proces.

Hieronder worden de geformuleerde uitgangspunten beschreven voor de onderscheiden gebieden.

Uitgangspunten organisatie

Meer integrale en eenduidige aansturing van onderwijs, onderzoek en ondersteuning via de lijn van de faculteiten

De faculteit is de 'disciplinaire thuisbasis' van het WP, iedere medewerker heeft een aanstelling bij een faculteit. Faculteiten zijn verantwoordelijk voor de sturing van de kennisontwikkeling (kwantitatief en kwalitatief) van de betrokken vakgebieden.

Clustervorming

Faculteiten bestaan uit clusters van 5-10 leerstoelen en een aantal tenure trackers. Hiermee omvat in principe een cluster tussen de 10-15 principal investigators. Een cluster is gekoppeld aan bepaalde onderzoeks- en onderwijsprofielen en moet herkenbaar een onderzoeksdomein kunnen claimen. Een cluster wordt in principe begrensd door een faculteit. De principal investigators staan centraal en vormen het boegbeeld. Zij hebben de faculteit als thuisbasis en maken in principe deel uit van een cluster.

Instellen faculteitsbestuur

Er wordt een faculteitsbestuur ingesteld bestaande uit:

- Decaan: is belast met de algemene leiding van de faculteit en eindverantwoordelijk voor bestuur en inrichting onderwijs en onderzoek. De decaan werkt via CvB-D mee aan het bestuur van de universiteit en is de formele bestuurder richting de facultaire medezeggenschap.
- Portefeuillehouder onderzoek: geeft het disciplinair facultair onderzoeksbeleid mede vorm. Is verantwoordelijk voor sturing van onderzoekskwaliteitszorg (methodologie, datamanagement en wetenschappelijke integriteit) en borging koppeling onderzoek en onderwijs. Een portefeuillehouder onderzoek is niet tegelijkertijd WD.
- Portefeuillehouder onderwijs: geeft het facultair onderwijsbeleid mede vorm. Is verantwoordelijk voor sturing van onderwijskwaliteitszorg. Geeft functioneel leiding aan de OLD's en is qualitate qua lid van de UCO. Een portefeuillehouder onderwijs is niet tegelijkertijd OLD.
- Directeur bedrijfsvoering
- Student

Instituten zijn verantwoordelijk voor sturing op multidisciplinair toepassen van onderzoek, vormen uithangbord naar buiten en genereren extra middelen

Er worden instituten nieuwe stijl ingesteld. Dit zijn geen formele beheerseenheden maar 'innovatiehubs' van intensief samenwerkende teams die erop gericht zijn via een multidisciplinaire aanpak oplossingen te leveren en maatschappelijke impact te creëren. De resultaten van de instituten

zijn 'iconisch' voor het profiel van de UT. De instituten stellen rollende plannen op met een looptijd van 5 jaar. Inhoudelijke programmering gericht op externe impact staat voorop, niet de interne besturing en beheersing.

Hoewel het karakter verandert, wordt ervoor gekozen de term instituut te handhaven. Institute is een internationaal erkend begrip. Instituut biedt een platform voor de intensief samenwerkende teams. Bedacht moet worden dat 'thema's' waarmee de UT zich profileert in de tijd veranderen en bij voorkeur zoveel mogelijk instituuts/faculteitsoverstijgend zijn.

Een instituut wordt geleid door een wetenschappelijk directeur-nieuwe stijl die het boegbeeld vormt van het instituut. Dit is in principe een tijdelijke rol: de wd-nieuwe stijl heeft een sterke inhoudelijke verbinding met de programma's die lopen via het instituut. De focus van een instituut kan in de loop der tijd veranderen, bij deze veranderde focus kan een andere wd beter passen als inhoudelijk boegbeeld.

De kern van een instituut wordt gevormd door de wd en een aantal core PI's die een nauwe inhoudelijke verbinding hebben met de belangrijkste thema's. Zij vormen het inhoudelijke management van het instituut. Op deze manier is ook de betrokkenheid van faculteiten binnen de instituten geborgd.

De thema's worden op UT niveau gedefinieerd en vertaald naar onderzoeksprogramma's. Afhankelijk van de ontwikkeling van de programma's kunnen meer PI's zich bij de initiatieven van het instituut aansluiten. Zoals eerder opgemerkt is de primaire thuisbasis van een PI de faculteit. Een PI draagt bij voorkeur bij aan een of meerdere instituutsprogramma's, dit is echter geen verplichting. Er moet sprake zijn van een wisselwerking tussen instituten en faculteiten.

Gezamenlijke integrale sturing van onderzoek

Het collectief van CvB, Decanen en WD's is gezamenlijk verantwoordelijk voor de integrale onderzoeksagenda van de UT. Bij het opstellen van deze gezamenlijke agenda heeft eenieder een onderscheiden verantwoordelijkheid:

- Decaan: is samen met de portefeuillehouder onderzoek verantwoordelijk voor de opstelling van de facultaire meer disciplinair georiënteerde onderzoeksagenda. De decaan is hiermee (met de pfh oz) verantwoordelijk voor het op orde hebben van de disciplinaire basis aan onderzoekscapaciteit.
- WD: verantwoordelijk (als collectief van WD's) voor de opstelling van de innovatieve onderzoeksagenda gericht op impact en profilering als multidisciplinaire research university
- SB: afstemmen van de facultaire en universitaire onderzoeksagenda inclusief de bijbehorende infrastructuur. Beide agenda's hangen samen: bepaalde profilerende thema's kunnen extra disciplinaire onderzoekscapaciteit vergen. Afstemming hierover vindt plaats in het SB. Monitoring vindt tweemaal per jaar plaats rondom het VoJo- en NaJo-proces.

Het vergroten van de samenwerking over onderzoeksthema's heen om invulling te geven aan de in Vison 2020 nagestreefde synergie tussen bestaande disciplines heeft ook gevolgen voor de ondersteuning van het onderzoek (ZD's, SBD, EU-office). Hiervoor zal ook meer sprake moeten zijn van een meer integrale ondersteuning door samenwerking/bundeling. Voor de optimale vormgeving hiervan dient nog een aantal vragen nader te worden beantwoord. Daarom zal dit punt na de zomer verder worden uitgewerkt. Hierbij zal worden aangesloten bij de discussie over de stroomlijning van onze UT-brede valorisatie-organisatie.

Uitgangspunt hierbij is dat de huidige formatie wordt gehandhaafd, de samenwerking/bundeling is bedoeld ter verhoging van de effectiviteit, niet van de efficiency. Het optimaal benutten van elkaars expertise staat voorop, niet het vormen van een geheel nieuwe organisatie-eenheid. Speciale aandacht gaat hierbij uit naar de Zakelijk Directeuren. Met het verdwijnen van de formele beheersstatus van een instituut verdwijnt ook de formele koppeling ZD-WD-Onderzoeksdomein. ZD's hebben over het algemeen veel kennis van en ervaring in een specifiek onderzoeksdomein opgebouwd. Deze koppeling moet zeker behouden blijven. De ZD's onderschrijven de voordelen van verdere samenwerking.

Verhouding WD-Decaan

Ter verduidelijking van beide rollen en posities dient onderstaande toelichting.

De Decaan is primair eindverantwoordelijk voor het runnen van de dagelijkse business in de faculteit: het op orde hebben van voldoende disciplinaire capaciteit (kwantitatief en kwalitatief) voor onderwijs en onderzoek en een gestroomlijnde bedrijfsvoering. De WD is primair eindverantwoordelijk voor innovatie, multidisciplinaire onderzoeksprogrammering en op impact gerichte profilering en branding. Daarnaast speelt de WD een belangrijke rol bij het aantrekken van extra middelen.

De decaan en de wd rapporteren aan het CvB en hebben ook hun jaargesprekken met het CvB.

Het HR-beleid ten aanzien van PI's (HL, UHD, TT) is de verantwoordelijkheid van de decaan (als hiërarchische chef) met betrokken WD's: PI's hebben hun thuisbasis in een faculteit, maar werken bij voorkeur aan programma's binnen instituten. WD's zijn daarom betrokken bij de werving van voor hun instituut relevante PI's: TT, UHD en HL. Daarnaast speelt de WD een rol bij de functioneringsgesprekken met PI's door de decaan. Hetzij via deelname aan het gesprek (in geval van core PI's), hetzij via het leveren van input over het functioneren van de PI aan de decaan.

Nader uit te werken

Rondom organisatie dient een aantal punten nog nader te worden uitgewerkt:

- Welke aanpassingen ten aanzien van domeinen van en samenwerking tussen instituten zijn nog gewenst? De meer prominente positionering van het engineering-onderzoek is onderdeel hiervan.
- Organisatie van de ondersteuning met speciale aandacht voor rol/positie ZD's? De verschillende ZD's hebben allen een specifieke kennis van en ervaring met bepaalde domeinen/thema's opgebouwd. Deze koppeling wordt zoveel mogelijk behouden.
- Op welke wijze wordt het beheer van de infrastructuur georganiseerd?
- Invulling faculteitsbestuur
 - Uitwerking taken en verantwoordelijkheden Pfh-OW en Pfh-OZ
 - Status student
 - Wie benoemt leden FB?
- Onderwijsorganisatie:
 - Moet een portefeuillehouder onderwijs hoogleraar zijn?
 - Verhouding CvB-D en UCO?
 - Aansturing ondersteuning onderwijs: rolverdeling pfh OW en DBV?
- Inrichting medezeggenschap op basis van nieuwe organisatiestructuur?

Uitgangspunten financiën

Capaciteitsplanning en -bekostiging op clusterniveau

Voor de clusters wordt gewerkt met capaciteitsplanning en -bekostiging. Capaciteitsplanning is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van decanen, WD's en het CvB. Vervanging / aanstelling van PI's is altijd in overleg tussen decaan en WD en gebeurt niet perse in hetzelfde vakgebied of in hetzelfde cluster als waar een vacante plek is ontstaan. Er wordt een planningshorizon van 5 jaar gehanteerd.

De decaan stelt kaders op clusterniveau ten aanzien van:

- Onderwijstaken
- Onderzoekstaken
- Omvang vaste staf in fte's (1^e geldstroom)
- Beschikbare infrastructuur in oppervlak en lab faciliteiten
- Inverdientarget
- Een bescheiden werkbudget

Deze kaders worden binnen het cluster in overleg met de decaan doorvertaald naar de PI's. Binnen het cluster wordt voor de verdeling van de taken en de mate van ondersteuning en de inverdientarget rekening gehouden met de volwassenheidsfase waarin een leerstoel zich bevindt (opstartend, volgroeid, afbouwend). Gestreefd wordt naar een evenwichtige opbouw van de leerstoelen binnen het cluster.

Elke PI moet in staat zijn 2^e en/of 3^e geldstroom te genereren, waarbij er wordt gewerkt met reële

inverdiëntargets. De 2^e en 3^e geldstroominkomsten gaan rechtstreeks naar de PI's en worden aangewend ter dekking van enerzijds tijdelijke staf, materieel budget en anderzijds de inverdiëntarget. Het meerdere staat ter vrije beschikking aan de PI.

De facultaire begroting blijft in geld, conform de huidige situatie

- Facultaire inkomsten: 1^e geldstroom uit het UT-verdeelmodel
- Facultaire kosten: personeel-, huisvesting- en overige lasten

Instituten beschikken over 1^e geldstroom strategische middelen welke ingezet worden voor stimulering van multidisciplinaire vernieuwingsprojecten

Deze middelen zijn flexibel inzetbaar en worden aangewend voor tijdelijke projecten of ondersteuning op het gebied van het vergaren van externe middelen bijvoorbeeld uit het leiden van onderzoeksconsortia.

De strategische onderzoeksmiddelen kunnen per definitie niet aangewend worden voor het vergroten van de vaste structurele onderzoekscapaciteit. Wel kunnen zij ingezet worden voor bijvoorbeeld aanloopfinanciering voor startende PI's, dakpanconstructies etc.

Nader uit te werken

Ten aanzien van financiën zullen de volgende zaken nog nader uitgewerkt worden:

- Verhouding structurele en strategische onderzoeksmiddelen voor goede balans, effectieve sturing en stabiliteit. De omvang van de strategische middelen dient groot genoeg te zijn om verschil te kunnen maken maar klein genoeg om wendbaar te zijn. Toekenning strategische middelen aan cluster of PI?
- Financiering van de onderzoeksinfrastructuur. Onderscheid maken tussen strategisch voor de UT en strategisch voor een faculteit? Lange termijn versus korte termijn. Strategische UT investeringen SB zaak: Investerings altijd vergezeld laten gaan van een businesscase, liefst ook met derden terugverdienen.
- Criteria voor verdeling en aanpassing. Verwerking promotiepremies: deels gebruiken om capaciteit te bekostigen en deels aanwenden voor inverdiëntarget?
- Startverdeling. Hebben we momenteel de juiste omvang?
- Toekomstige wijze van inzet (instituten)reserves. Wellicht in te zetten voor extra strategische stimulering

Uitgangspunten Branding

Belangrijkste uitgangspunt is dat het zwaartepunt van de branding en profilering op UT-niveau komt te liggen. In onze uitingen moet het 'merk' UT prominent aanwezig zijn. Onder dit paraplu-merk is het mogelijk om submerken ('instituten', thema's, etc.) op te nemen. Hierbij is het wel van belang dat we de merkwaarde van de huidige instituten zoveel mogelijk behouden/uitnutten.

Na uitwerking van de uitgangspunten van organisatie en financiën wordt bezien hoe de brandingstrategie verder moet worden vormgegeven.

Vervolg

Na advies van de UR op de uitgangspunten zal het SB een integraal plan van aanpak opstellen voor het vervolg van het traject heroriëntatie organisatie onderzoek. In dit plan wordt uitgewerkt hoe het transitiepad eruit ziet (big bang versus langzame transitie) en wordt het tijdspad aangegeven voor advisering/instemming door de medezeggenschap voor de verschillende onderdelen. Per onderdeel zal een projectplan worden opgesteld waarin ook wordt aangegeven op welke wijze personeel en medezeggenschap betrokken worden.

Streven is voor het einde van 2016 de besluitvorming over de belangrijkste organisatorische en financiële uitgangspunten afgerond te hebben. Dit betekent dat in de UR-overlegvergadering in december de hiermee samenhangende BBR-wijzigingen worden voorgelegd. Vervolgens kan in het voorjaar van 2017 de kaderstelling voor 2018 conform de nieuwe organisatie worden opgesteld.

Teneinde de voordelen van het nieuwe model snel te kunnen benutten heeft het SB er de voorkeur voor om, waar mogelijk, eerder volgens de nieuwe uitgangspunten te gaan werken.

Bij de start van het academisch jaar zullen de uitkomsten (inclusief de resultaten van bespreking in de UR) in een Senaatsbijeenkomst worden besproken.