

DE INTEGRATIE VAN ITC IN UT

Strategische Aspecten en Bestuurlijk Model

(27 november 2007)

1 Preambule

Het Ministerie van OC&W heeft in 2005 besloten om de financiering van de Instellingen voor Internationaal Onderwijs (IO) anders te regelen dan tot nu toe gebruikelijk was. De huidige subsidie regeling wordt beëindigd en vervangen door een nieuwe regeling waarin de middelen van iedere IO-instelling onderdeel worden van de begroting van de penvoerende universiteit. Deze nieuwe regeling gaat in per 01-01-2008. Dit feit was aanleiding voor de Universiteit Twente en ITC om de huidige penvoerdersrelatie tegen het licht te houden en te bezien of een andere bestuurlijke relatie wenselijk is. Deze analyse (ambtelijke notitie samenwerking ITC en UT juli 2006, advies Simmons en Simmons d.d. april 2007) leidde tot de conclusie dat er goede redenen zijn om de penvoerdersrelatie te beëindigen en ITC te integreren in de Universiteit Twente. Deze integratie moet echter rechtdoen aan de missie, taken en werkwijze van het ITC, deze wijken af van de reguliere taken van een universiteit. Daarom is besloten om t.b.v. deze integratie voor ITC de status van een faculteit sui generis te ontwikkelen die aan bovenstaande voorwaarden tegemoetkomt en die ook rekening houdt met de eigen financieringsvorm van ITC.

Een aantal redenen liggen ten grondslag aan de keuze voor integratie:

- De taak van ITC ligt primair op het gebied van (institutionele) capacity building in minder ontwikkelde landen. Lange tijd is dit een activiteitsveld geweest dat naast het reguliere hoger onderwijs stond. Recente ontwikkelingen doen dit verschil snel vervagen, daardoor worden de taken van ITC steeds meer gezien als een aspect van internationaal hoger onderwijs. Dit heeft twee belangrijke consequenties: ten eerste wordt het steeds belangrijker dat het onderwijs van ITC nauw aansluit bij academisch onderzoek. ITC heeft dan ook haar onderzoek geïntensiveerd en wordt daarmee een speler in het universitaire onderzoeksbestel. ITC heeft echter nog geen toegang tot de Nederlandse onderzoeksfondsen. Ten tweede wordt door instellingen waarmee ITC in het buitenland gezamenlijk onderwijs verzorgt steeds nadrukkelijker de eis gesteld dat ITC een duidelijke universitaire status heeft. Dit zijn twee belangrijke redenen waarom het wenselijk is dat ITC de huidige onduidelijkheid ten aanzien van haar academische status opheft en deel gaat uitmaken van het Nederlandse universitaire bestel.
- Het academisch domein van ITC ontwikkelt zich snel. Dit betreft uiteraard de snelle ontwikkeling van de technologie, maar het betreft ook een verbreding naar nieuwe thema's die alleen inhoud gegeven kunnen worden door intensieve samenwerking met onderzoekers uit disciplines die niet op ITC aanwezig zijn. Door de jaren heen zijn daarom goede samenwerkingsrelaties met collega's van andere universiteiten ontwikkeld en deze zullen ook gecontinueerd moeten worden. Maar de ontwikkelingen vragen steeds dwingender om een structurele inbedding in een universitaire omgeving waarin er directe interactie is met een groot aantal disciplines die voor deze ontwikkelingen relevant zijn.
- Het academisch domein van de UT ontwikkelt zich eveneens snel. Dit betreft uiteraard de snelle ontwikkeling van de technologie, maar het betreft ook een verbreding en verdieping naar nieuwe thema's die alleen inhoud gegeven kunnen worden door intensieve samenwerking met andere universiteiten (b.v. in 3 TU-verband). De UT zoekt in het Nederlandse universitair landschap naar een verdere uitbreiding van haar kritische massa en synergie.

- De ontwikkelingen in de positionering van de UT concentreren zich behalve op nationaal niveau steeds meer op internationaal niveau. De UT streeft naar versterking van haar internationale positie. De UT is op zoek naar samenwerkingsrelaties en instrumentarium welke haar internationaliseringstrategie een krachtige impuls kan geven. De UT wil hiervoor o.a. de toegang tot de internationale (alumni) netwerken intensiveren.

De nieuwe situatie waarbij de financiering van ITC onderdeel wordt van de begroting van UT heeft bij de UT geleid tot de wens van een directere bestuurlijk bevoegdheid ten aanzien van ITC, waarbij ITC onderdeel wordt van de planning en control cyclus van de UT en onderdeel wordt van de kwaliteitssystemen van de UT. In een dergelijke setting zal ITC op den duur ook toegang kunnen krijgen tot andere geldstromen wanneer de ITC taken verder in de universitaire structuur worden ingebed.

In dit document wordt het model voor deze integratie verder uitgewerkt. Daarbij wordt eerst in hoofdstuk 2 inzicht gegeven in de academische aspecten, met name aan de onderwerpen waarop de integratie voor beide partijen tot academische versterking kan leiden. Daarna wordt in hoofdstuk 3 het bestuurlijk model voor deze integratie geformuleerd. Op basis van dit model zal in de jaren 2008-2009 de integratie voorbereid worden.

2 Strategische thema's

De voorgenomen integratie van het International Institute for Geo-Information Science and Earth Observation (ITC) in de Universiteit Twente biedt uitstekende perspectieven om de ook nu al groeiende samenwerking op het gebied van onderzoek en onderwijs verder te versterken en daarmee een aantal strategische opties uit te werken. In dit hoofdstuk wordt een groot aantal bestaande samenwerkingen en nieuwe onderwerpen nader omschreven. Door samenwerking tussen disciplinaire groepen van beide instellingen ontstaan belangrijke synergievoordelen en worden nieuwe thema's ontwikkeld die grote potenties hebben voor vernieuwend onderzoek en voor de vernieuwing van onderwijs op belangrijke gebieden als energie, milieu, climate change, waterhuishouding, landadministratie en disaster management. Technologische onderwerpen als Geo-Information Imaging en Sensortechnologie vormen daarnaast terreinen waarop ITC en UT elkaar kunnen versterken. Naast onderwijs en onderzoek zijn andere belangrijke voordelen gelegen in terreinen zoals gezamenlijke markt ontwikkeling, en de definitieve opname van ITC in het Nederlandse universitaire bestel (accreditaties van opleidingen, toegang tot nationale research councils).

Voor een succesvolle beoefening van bovengenoemde onderwerpen is samenwerken in bredere netwerken van eminent belang. Het ITC onderhoudt naast haar relaties met de UT goede samenwerkingsrelaties met TUD, UU en WUR, alsmede met een belangrijk aantal buitenlandse instellingen. Voor een goede beoefening van het vakgebied Geo-Information Science en Earth Observation zijn deze samenwerkingsrelaties onontbeerlijk. De UT werkt samen in 3TU verband, verder in Oost-Nederland met de WUR en RU, is ingebed in een Europese League van ondernemende universiteiten en onderhoudt op onderwijs- en onderzoeksgebied relaties met een zeer groot aantal instellingen wereldwijd. Ook deze netwerken kunnen belangrijke additionele voordelen bieden.

Hieronder beschrijven we eerst kort het academisch domein van ITC om van daaruit in te zoomen op bestaande werkrelaties en toekomstige mogelijkheden voor samenwerking met groepen binnen de UT. Daarnaast zal ook aandacht worden besteed aan de samenwerking met andere universiteiten in Nederland op aanvullende onderwerpen.

2.1 *Het academisch domein van het ITC*

Een uitgebreide positiebeschets van het ITC in dit veld en de ontwikkeling van haar rol in de context van internationaal onderwijs en capacity building wordt gegeven in: Martien Molenaar, 2007: *The Mission of ITC in the Fast Changing World of International Education, version 070903*

Naar dit stuk wordt hier verwezen voor achtergronden, zodat de hieronder staande schets kort gehouden kan worden. Het ITC heeft zich over de afgelopen tien jaar steeds duidelijker geprofileerd als een "centre of excellence". Binnen het wetenschappelijk domein (GI-EO) van ITC kunnen vier aspecten duidelijk worden geïdentificeerd:

1. Dit veld vindt in technologische zijn haar basis in de informatica of computerwetenschappen en ICT,
2. Voor een zinvolle inzet van de GI-EO is er een noodzaak tot nauwe samenwerking met disciplines in de gebruiksdomeinen van de GI-EO technologie,
3. De tegenwoordige voorzieningen op het gebied van GI-EO hebben in de meeste landen een veelsporige geschiedenis. Door de huidige snelle technologische ontwikkeling vraagt dit veld om complexe organisatorische en institutionele aanpassingen. Er is een steeds dwingender noodzaak voor onderwijs en onderzoek naar de relatie tussen geo-informatie voorziening en bestuur (of Governance). Hierbij worden twee hoofdinvallshoeken erkend, te weten de Governance of Geo-ICT en Geo-ICT for Governance. Deze vraagstukken verplaatsen zich tegelijkertijd steeds meer van het nationale naar supra-nationale niveaus.

4. GI-EO speelt in toenemende mate een rol bij de monitoring van globale processen als klimaatverandering, duurzame ontwikkeling en grondstoffenbeheer, etc. Dit betreft dan vooral de voorbereiding van beleidsmatige responses op deze processen en het registreren van de effecten daarvan. Dit aspect is uiteraard nauw verbonden met hierboven genoemde thema Geo-ICT for Governance

Onderzoek en onderwijs op het ITC zijn van oudsher gericht geweest op de onderwerpen 1. en 2. Maar gedurende de laatste jaren is het accent in niet onaanzienlijke mate verschoven naar het gebruik van geo-informatie voor bestuur en beleid op een aantal belangrijke terreinen. Dit betekent dat de aspecten 3 en 4 van snel toenemend belang zijn.

Op het moment dat ITC een Faculteit Sui Generis binnen de UT wordt zal het hier genoemde domein met de vier beschreven aspecten, zoals ook breder beschreven is in M.Molenaar, 2007, het academisch domein van deze faculteit zijn.

2.2 Thema's voor wetenschappelijke samenwerking

Niet tegenstaande de hierboven beschreven accentverschuiving blijft de technologische basis (met name in de sensortechnologie en de informatica in brede zin) onverminderd van belang. Zowel basisdisciplines als Informatie- en Communicatietechnologie, Toegepaste Wiskunde, Electrotechniek, als juist ook disciplines als Bestuurskunde en Civiele Techniek en Management zijn op de UT aanwezig. Om die reden is de laatste jaren toenemende samenwerking ontstaan tussen de UT en ITC, terwijl daarnaast werkverbanden bestaan met de TUD, WUR en UU.

Hieronder geven we een schets van bestaande en mogelijke samenwerkingsrelaties tussen UT en ITC, waarbij maximaal gebruik kan worden gemaakt van wederzijds aanwezige expertise. We gaan daarbij uit van de in paragraaf 2.1 genoemde vier aspecten. We zullen telkens ook aangeven welke aanvullende betekenis de samenwerking met andere universiteiten daarbij heeft.

ad 1)

Hier is een aanzet tot samenwerking gegeven door 0-aanstellingen van ITC hoogleraren bij de Faculteit EWI, dit heeft geleid tot gezamenlijke formulering van projecten, zoals:

Geo-Information Imaging: De afdeling Earth Observation Science van het ITC richt zich met name op het gebruik van nieuwe observatie-technieken, informatie-extractie en de beschikbaarstelling van globale datasets voor gebruik in nationale data-infrastructuren, alsmede op de ontwikkeling van technieken voor de analyse van tijdreeksen en methoden voor image atroonh. Daarbij wordt in ruime mate gebruik gemaakt van algemene en ruimtelijke statistische methoden, alsmede van Bayesiaanse technieken, patroonherkenningstechnieken en methoden voor "image fusion". Op deze gebieden ontwikkelt zich een samenwerking met het Centrum voor Telematica van Informatietechnologie, alsmede met medewerkers van de groep Stochastische Systeemtheorie van de Universiteit Twente.

Intelligent Autonomous Sensors: Rond het thema intelligente autonome sensoren is een STW project geformuleerd waarin medewerkers van de TU Delft, Wageningen University and Research en de Universiteit Twente participeren. Een belangrijk toepassingsgebied betreft de ontwikkeling van intelligente sensoren bedoeld voor aardobservatie vanuit satellieten. Het woord "intelligent" heeft betrekking op het vermogen van de sensorsystemen zelf reeds een deel van de data tot zinvolle informatie te bewerken alvorens transmissie naar de aarde plaatsvindt. Voor dit project wordt samenwerking gezocht met het ITC, met name met de hoogleraar Sensorsystemen.

De complementariteit van de expertise van beide instellingen geeft hier goede mogelijkheden voor een verdergaande structurele samenwerking op programmatisch niveau, zowel voor onderzoek als voor onderwijs. Een interessante mogelijkheid lijkt ook te liggen in de relatie geo-ict en T-ExchangeCell

Buiten de UT is er een goede samenwerking op het gebied van de technologische aspecten van de (Geo-)ICT met de TU Delft (leerstoel Van Oosterom); daarmee worden gezamenlijk extern gefinancierde projecten en promotie onderzoeken uitgevoerd.

ad 2) en 3)

De rol van Geo-ICT wordt voor een snel groeiend aantal toepassingsvelden erkend. Deze toepassingen vereisen een gedegen kennis van de Geo-ICT in combinatie met een goede kennis van het betreffende toepassingsveld. Gezien de complexiteit van vele toepassingsvelden en gezien het feit dat het hier vaak gaat om de ondersteuning van bestuurlijke processen t.a.v. inrichting en beheer van onze leefruimte is een groeiende behoefte om hier een koppeling te leggen naar de twee boven genoemde invalshoeken voor de relatie tussen Geo-ICT en Governance. Het is duidelijk dat de wetenschappelijke afdelingen van ITC deze complexe velden in nauwe samenwerking met andere groepen moeten aanpakken.

Op een aantal gebuiksdomeneinen is de laatste jaren goede samenwerking ontstaan tussen groepen van de UT en ITC en er zijn goede mogelijkheden voor initiatieven op nieuwe terreinen. We zullen er hier een paar noemen:

Twente Water Centre. Het Twente Water Centre is een gerealiseerd samenwerkingsverband waarin UT-groepen van zowel Civiele Techniek en Management als van het Centrum voor Schone Technologie en Milieubeleid samenwerken met de afdeling Waterbeheer van het ITC. Het Centre richt zich op de institutionele, sociale en economische mechanismen welke mede oorzaak zijn van waterschaarste, gebrekkige waterkwaliteit, verstoringen in het ecosysteem, het risico van overstromingen, etc. Technologische oplossingen dienen deze problemen te adresseren maar kunnen op hun beurt voor nieuwe ecologische verstoringen zorgdragen. Deze vragen staan centraal in het Twente Water Centre, voluit het Twente Centre for Water Systems and Governance. De 0-aanstelling van de ITC hoogleraar "Satellite Hydrology" bij de Faculteit CTW heeft ertoe geleid dat de samenwerking een structureel en programmatisch karakter heeft gekregen, zowel voor onderwijs als voor het onderzoek in het "Twente Water Centre".

Landadministratie. Op het gebied van landadministratie bestaan uitstekende mogelijkheden voor samenwerking tussen het ITC en de faculteit Bestuur en Management van de Universiteit Twente. De basis van elk kadastraal systeem is gestoeld op geo-data, zij spelen ook een doorslaggevende rol bij het voorbereiden van planologische (kern)beslissingen (ruimtelijke infrastructuur, milieu e.d.). Op dit gebied liggen er zeker ook mogelijkheden voor samenwerking met de TU Delft die tot op heden echter nog niet van de grond zijn gekomen. De sterk bestuurskundige invalshoek van de UT kan hier een belangrijke meerwaarde hebben.

Disaster management. Geo-informatie vormt een primaire bron voor de ontwikkeling van waarschuwingssystemen tegen natuurrampen, alsmede voor het ontwikkelen van rampenplannen. Hier ligt een mogelijkheid voor samenwerking tussen het ITC en wetenschappers vanuit de informatica, civiele techniek en sensortechnologie van de Universiteit Twente. Daarbij kan gedacht worden aan sensornetwerken voor early detection and warning maar ook aan methoden voor scenario-analyse en uitwerking van alternatieve strategieën gericht op een doeltreffende bestrijding van de gevolgen van rampen. De UT beschikt over een state-of-the-art Virtual Reality room (T-Xchange) waarin alternatieve beleidsscenario's kunnen worden geëvalueerd teneinde optimale strategieën te bepalen

Urban planning en management. Urbanisatie, de ontwikkeling van de stedelijke samenleving, mobiliteits- en milieuvraagstukken vormen een belangrijk nieuw samenwerkingsgebied waarin partners van het ITC en met name leerstoelen binnen de afdeling Civiele Techniek en Management, alsmede bestuurskundige leerstoelen kunnen samenwerken. Ook hierbij kunnen methoden voor scenario-analyse en de evaluatie van alternatieve planologische concepten een belangrijke meerwaarde leveren. Opnieuw kan de T-Xchange Cell hier goede diensten bewijzen; in deze omgeving is ervaring opgedaan met

analyse van stedenbouwkundige ontwerpen en ontwikkeling van alternatieven door een team van deskundigen.

Uiteraard zijn er door de jaren heen ook intensieve samenwerkingsrelaties ontstaan op een aantal velden met de drie andere universiteiten. Deze zijn complementair aan de hierboven beschreven thema's.

- Met WUR wordt samengewerkt op het gebied van biodiversiteit, natuurlijke ecosystemen en natuurbehoud, planning van duurzaam landgebruik, productie-ecosystemen. Hierbij ligt de nadruk sterk op de bio-fysische aspecten. Er is veel samenwerking, vooral in onderzoeksprojecten en PhD begeleiding in het kader van The C.T. de Wit Graduate School for Production Ecology and Resource Conservation (PE&RC). De basis van deze samenwerking ligt in de 0-aanstellingen van ITC hoogleraren, maar heeft niet een programmatisch karakter voor onderzoek en/of voor onderwijs.
- Met UU is er een vergelijkbare situatie. De samenwerking betreft hier de aardwetenschappen en de ruimtelijke planning. Voor aardwetenschappen zijn er op MSc-niveau echter ook structurele afspraken over de uitwisseling van onderwijs elementen tussen UU en ITC. Verder vindt er gezamenlijke begeleiding plaats van PhD projecten en van thesisprojecten van MSc-studenten.
- Met TUD liggen er mogelijkheden voor samenwerking op het gebied van landadministratie en kadaster. Samenwerking is nu ad-hoc. ITC heeft op dit gebied zwaar ingezet door samen met het Kadaster een School for Land Administration in te richten. Een structurele bijdrage van TUD hieraan zou een versterking zijn.

ad 3)

De organisatorische en institutionele aspecten van de geo-informatie voorziening hebben sinds de tweede helft van de jaren negentig expliciet aandacht gekregen in het ITC onderwijs en onderzoek. Hier is sterk behoefte aan de inbreng van groepen die bestuur en management als hoofd aandachtsveld hebben. ITC is voornemens een hoogleraar op dit onderwerp aan te stellen, deze zal een belangrijke brugfunctie krijgen zodat dit onderwerp in nauwe samenwerking tussen ITC en de betreffende groepen aan de UT uitgebouwd zal kunnen worden. De vooruitzichten van een markt voor deze onderwerpen zijn goed. Aan dit veld gerelateerde governance vraagstukken spelen vooral op lokaal, provinciaal en nationaal niveau. Hier gaat het dan om de governance van de (geo-)informatie voorziening en e-governance. Daarnaast zien we steeds pregnantere vraagstellingen op het gebied van (geo-)informatie voor governance, dat betreft de rol die deze informatie speelt bij het besturen en beheren van ruimtelijke processen. De interactie tussen (geo-)ICT en governance is daarom een strategisch belangrijk gebied, waar UT en ITC gezamenlijk op moeten inzetten.

ad 4)

De rol van Geo-ICT bij de uitvoering en monitoring van internationale verdragen, zoals in de context van de International Environmental Agenda's (IEAs), is een onderwerp dat zich in de laatste tien jaar sterk heeft ontwikkeld door de groeiende bewustwording van de bedreigingen ten aanzien van ons voortbestaan.

Governance aspecten van de IEAs. Voor UT en ITC zijn er goede mogelijkheden op het terrein van de governance aspecten van de IEAs. Dit betreft de rol van (geo-)informatie bij het bepalen van de effecten van beleidsmaatregelen in het kader van deze agenda's. Maar het betreft ook de rol van informatie bij de controle op de naleving van deze internationale verdragen door nationale overheden. Het gaat hier veelal om governance aspecten die boven het nationale niveau uitgaan.

Milieu en beleid. Rond dit thema bestaat al een ruime samenwerking tussen het ITC en het CSTM (Centrum voor Schone Technologie en Milieu) van de Universiteit Twente. In feite gaat het hier om het gebruik van geo-informatie ten behoeve van het management van natuurlijke hulpbronnen in de ruimste zin, alsmede om de studie van effecten van global warming, de uitstoot van kooldioxide, en meer algemeen het exploreren van wegen richting een meer duurzaam energiegebruik. Deze samenwerking leent zich bij uitstek voor

uitbreiding richting het Carthesius Instituut in Leeuwarden, een instituut waarin de drie technische universiteiten samenwerken en dat zich globaal richt op de analyse en het ontwikkelen van beleidsmaatregelen op de genoemde gebieden.

Onder ad 2) en 3) zijn onderwerpen genoemd waarop ITC samenwerkt met WUR en UU. Een aantal hiervan zijn van belang voor de ontwikkeling van (ruimtelijke) modellen en indicatoren ten aanzien van (bio-fysische) aspecten van global change.

2.3 Samenwerking met andere instellingen

Hierboven is al aangegeven dat samenwerking op bovengenoemde thema's (en mogelijke andere) niet beperkt zijn of zouden moeten worden tot de as ITC-UT. Voor beide instituten geldt ook nu al dat op een aantal van de genoemde gebieden samenwerking met anderen plaatsvindt.

De Universiteit Twente werkt samen met de TU Delft en de TU Eindhoven in de 3TU federatie. Het reeds genoemde Carthesius instituut is een samenwerking van de drie technische universiteiten, terwijl in het Technologisch Topinstituut Waterproces-technologie de universiteiten van Wageningen, Delft en Twente samenwerken. Het 3TU kader geeft wellicht ook de mogelijkheden voor intensievere samenwerking op het gebied van Geo-ICT en Land Administratie.

ITC onderzoekt met UU, TUD en WUR de mogelijkheid om een gezamenlijk onderzoek en PhD programma te ontwikkelen op het gebied van Geo-informatie Management. Door BSIK-RGI is hiervoor een subsidie beschikbaar gesteld.

In het kader van het Innovatie Platform Twente is het zinvol om thema's te identificeren waarop UT, Saxion en ITC kunnen samenwerken. Hierbij valt te denken aan thema's betreffende de dynamiek van de hoog geurbaniseerde omgeving. De drie instellingen hebben gezamenlijk kennis op het terrein van de bestuurlijke-, inrichting- en beheersprocessen en de rol die informatie daarbij speelt. Dit kennisveld kan vormgegeven worden in samenwerking met locale en regionale overheden en andere partijen.

2.4 Andere voordelen van samenwerking

2.4.1 Onderzoek en ontwikkelingssamenwerking

Door vertegenwoordigers van diverse instellingen, waaronder de VSNU, NWO-WOTRO, verschillende ministeries en de SAIL instellingen worden gesprekken gevoerd teneinde invulling te geven aan een afspraak met het Ministerie van Ontwikkelingssamenwerking om een bijdrage te leveren aan het realiseren van de millenniumdoelstellingen. Het voert in dit kader te ver om uitgebreid op die doelstellingen in te gaan, maar thema's als duurzame energie, duurzaam gebruik van grondstoffen, schoon drinkwater e.d. vormen daarin belangrijke elementen. Vanuit de kennisinstellingen zitten WUR, UT en ITC aan tafel. Het mag duidelijk zijn dat ook in dit kader verdere samenwerking belangrijke wederzijdse voordelen kan bieden. Te denken valt aan gezamenlijke projecten en het gebruik maken van elkaars expertise inzake internationaliseringbeleid.

In het kader van diezelfde gesprekken is de vraag gerezen in hoeverre resultaten van onderzoek aan universiteiten op een meer systematische wijze beschikbaar zouden kunnen komen voor ontwikkelingslanden. Traditioneel wordt veel onderzoek op het terrein van de ontwikkelingsproblematiek nogal geïsoleerd verricht. Anderzijds bereiken veel onderzoeksresultaten op bijvoorbeeld (bio)medisch of technisch gebied tot op de dag van vandaag landen met een ernstig armoedeprobleem niet: niet alleen door een gecompliceerde politieke situatie, maar ook omdat partijen over en weer eenvoudigweg geen weet hebben van elkaars kennis. Hier kan het ITC netwerk voor de UT belangrijke voordelen bieden: door de uitgebreide kennis op het gebied van capacity building heeft het ITC een zeer grote ervaring opgebouwd in het duurzaam verankeren van kennis, een ervaring die ook op andere gebieden dan de geo-informatiewetenschappen benut zou kunnen worden.

Voor de UT kan dan specifiek gedacht worden aan terreinen als technologie en gezondheidszorg (lab-on-a-chip devices voor virusdetectie of detectie van schadelijke stoffen in het bloed), logistiek en de al genoemde water- en energieproblematiek. Ofwel: combinatie van netwerken en inhoudelijke expertise van de beide instellingen kan de impact belangrijk vergroten.

2.4.2 Universitaire status voor ITC

Voor het ITC is een aantal voordelen verbonden aan een samengaan met de UT, gerelateerd aan haar positie in het hoger onderwijs en onderzoek. In de eerste plaats mag duidelijk zijn dat voor het ITC de (al gerealiseerde) volwaardige accreditatie van haar masteropleidingen op academisch niveau een belangrijke asset vormt in haar contacten met praktisch alle academische instellingen in het buitenland. Naast de vele mogelijkheden voor thematische en procedurele samenwerking is dit een belangrijk additioneel voordeel. Op onderzoeksgebied zijn de voordelen zo mogelijk nog groter; door een samengaan met de Universiteit Twente krijgt het ITC toegang tot onderzoeksfinanciering uit de reguliere councils (NWO, STW) die tot op heden voor het ITC gesloten zijn. En tenslotte is er ook een sterke druk vanuit de overheid, i.h.b. vanuit het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, op de SAIL instellingen om een verbinding met de reguliere universiteiten te realiseren.

2.4.3 Onderwijskundig

Het ITC onderwijs en onderzoek wordt uitgevoerd binnen de grenzen van een (relatief beperkt) academisch domein: Geo-Informatie Wetenschappen en Aardobservatie (GI-AO). De UT verzorgt onderwijs en doet onderzoek op een gevarieerder aantal domeinen. Binnen haar academisch domein onderscheidt het onderwijsprofiel van ITC zich op twee aspecten van dat van de UT:

1. Omdat het ITC onderwijs is ingericht op capaciteitsontwikkeling bij academische en professionele organisaties in ontwikkelingslanden verzorgt ITC onderwijs binnen haar domein op drie niveaus: mbo+, hbo en universitair. Hiermee wordt op de opleidingsbehoefte van de verschillende professionele niveaus binnen organisaties ingespeeld. De UT verzorgt in principe alleen onderwijs op universitair niveau.
2. Op zowel HBO als universitair niveau verzorgt ITC Master programma's (respectievelijk Professional Master en MSc). Daarnaast verzorgt ITC op universitair niveau nog een PhD programma. Zij kent geen Bachelor fase. De UT verzorgt onderwijs zowel in de Bachelor fase als de MSc fase. Daarnaast kent de UT ook de PhD of Doctor fase

De situatie ad 1 geeft ITC de mogelijkheid om het onderwijs op deze drie niveaus direct op elkaar af te stemmen. Deze ervaring kan ten nutte gemaakt worden bij de onderlinge afstemming van onderwijs op deze drie niveaus in het Nederlandse bestel, waar deze niveaus in verschillende sectoren zijn ondergebracht.

De situatie ad 2 heeft het voor ITC mogelijk gemaakt om het MSc onderwijs verregaand te integreren met het PhD programma in het kader van het ITC onderzoekprogramma. Hiermee is in wezen een concept voor een graduate school geïmplementeerd. De ervaring die hiermee wordt opgedaan is wellicht bruikbaar voor andere instellingen die ook dit concept willen invoeren.

2.4.4 Marktonwikkeling

De Nederlandse universiteiten zijn praktisch zonder uitzondering ook op onderwijsgebied de weg naar internationalisering ingeslagen, een weg die onder meer inhoudt een toenemende instroom van buitenlandse studenten, niet zelden uit ontwikkelingslanden. Vanwege de financieringsvoorwaarden heeft ITC zich in haar onderwijstaken altijd gericht op mid-career professionals uit ontwikkelingslanden, de ITC alumni komen voor negentig procent uit Afrika, Azië en Latijns Amerika. Ook het netwerk dat ITC ontwikkelt voor joint education richt zich op die regio's.

Zowel voor de UT als voor het ITC geldt dat de policy erop is gericht om in specifieke doelgroepen met een select aantal universiteiten duurzame relaties aan te gaan. Nu al wordt in beperkte mate samengewerkt, zo hebben de UT en het ITC een gemeenschappelijke vertegenwoordiger in de Volksrepubliek China, terwijl ook in Indonesië de mogelijkheden voor verdere samenwerking worden geëxploreerd. Het ITC heeft een uitgebreid contactennetwerk en een ruime ervaring met werving en procedurele afhandeling; de UT kan nieuwe domeinen inbrengen, zodat ook hier een uitbreiding van de samenwerking tot wederzijds voordeel strekt.

Ook Saxion Hogescholen zijn tegenwoordig actief op buiten-Europese markten. Het is daarom zinvol om te zien in hoeverre er een "Enschedese" marktstrategie ontwikkeld kan worden in de landen waar ITC, UT en Saxion alle drie actief zijn, zoals China, India en Vietnam. Een belangrijke stap is de ontwikkeling van een "Enschede loket" waarmee de drie instellingen gezamenlijk hun onderwijs toegankelijk maken, vooral voor buitenlandse studenten.

Het academisch domein van ITC is uniek en daardoor ook relevant voor niet-ODA landen. Door de jaren heen is het ITC onderwijs daarom altijd ook toegankelijk geweest voor studenten uit die markt, maar dit is nooit meer geweest dan 10-15 % van de studentenpopulatie. Er is nooit actief geworven op die markt en ITC heeft die markt ook nooit zelfstandig bediend, dit ging altijd in samenwerking met Nederlandse of Europese universiteiten. Op het moment dat ITC deel gaat uitmaken van UT en dus van het reguliere universitaire bestel ligt het in de rede om deze positie te heroverwegen en te bezien hoe ITC naast haar traditionele markt ook in de Nederlandse en Europese hoger onderwijs ruimte een positie kan innemen.

Daarnaast wordt er vanuit de EU geïnvesteerd in de opwaardering van het hoger onderwijs en de publieke sector in de nieuwe lidstaten en in de peri-Europese regio's. Dit gebeurt via universitaire samenwerking en andere vormen van capaciteitsontwikkeling. ITC en UT (en wellicht Saxion) dienen hier gezamenlijk een marktstrategie in te ontwikkelen.

2.5 Samengevat

Een integratie van ITC en UT brengt voor beide partijen grote voordelen mee: een sterke internationale positie, een uitbreiding van de scope van projecten, academische status, synergie in de procedurele afhandeling inzake werving en selectie van studenten, en meer algemeen een hogere efficiency. Daarbij is het wel van belang dat nadere regelgeving van de overheid (het Ministerie van OC&W), evenals adequate financiering, betrokkenen in staat zal blijven stellen hun takenpakket onverkort uit te blijven voeren.

3 Bestuurlijk model

Dit hoofdstuk beoogt een aanzet te geven van een nadere uitwerking van variant 1 (opgaan van het ITC in de UT) van het advies inzake bestuurlijke en inhoudelijke inbedding van het ITC in de UT van Simmons & Simmons d.d. 3 april 2007.

De notitie omvat de volgende onderwerpen:

- Bevoegdhedenverdeling in de beoogde eindsituatie en een vergelijking met de huidige situatie van de penvoerderovereenkomst tussen UT en ITC (paragraaf 3.1);
 - Beschrijving van de nieuwe organisatiestructuur in het kader van het reorganisatieplan Efficiënte, Moderne Bedrijfsvoering (paragraaf 3.2);
 - Beschrijving van het interne UT-verdeelmodel en de positie van het ITC daarin in de beoogde eindsituatie (paragraaf 3.3);
 - Sturingsfilosofie en planning & controlcyclus in de beoogde eindsituatie (paragraaf 3.4);
 - Juridische consequenties in de beoogde eindsituatie: arbeidsrechtelijke positie huidige ITC-personeel (paragraaf 3.5);
 - Overblijvende steunstichting ITC: taken, bevoegdheden (paragraaf 3.6);
- In paragraaf 3.7 wordt een tijdschema aangegeven.

3.1 Bevoegdhedenverdeling

3.1.1 Inleiding

In deze paragraaf wordt inzicht gegeven in de huidige bevoegdhedenverdeling (voortvloeiend uit de huidige penvoerderovereenkomst UT-ITC) en de toekomstige bevoegdhedenverdeling in de beoogde eindsituatie (indaling ITC in UT als faculteit sui generis). Daartoe wordt allereerst in paragraaf 3.1.2 inzicht gegeven in de bevoegdheden van de rector van het ITC in de huidige situatie versus de bevoegdheden van de decanen zoals deze op de UT functioneren (zijnde de bevoegdheden van de rector van het ITC in de beoogde eindsituatie). Vervolgens wordt aandacht geschonken aan de verhouding tussen de decanen en de wetenschappelijk directeurs in het kader van de in 2002 ingezette kantelingoperatie (paragraaf 3.1.3). Daarna wordt in paragraaf 3.1.4 een samenvatting gegeven van de taken en bevoegdheden van het College van Bestuur, het Strategisch Beraad, het onderwijsberaad en het onderzoekberaad van de UT. In paragraaf 3.1.5 worden de bevoegdheden van de RvT van het ITC en de RvT van de UT beschreven. Tot slot wordt in paragraaf 3.1.6 de specifieke situatie van het ITC ten opzichte van de faculteiten van de UT nader geduid.

3.1.2 Bevoegdhedenverdeling rector ITC versus decaan UT

Rector ITC

In de huidige situatie van de penvoerderovereenkomst bestuurt de rector van het ITC de stichting ITC en is hij belast met de dagelijkse leiding. De rector vertegenwoordigt de stichting.

De rector legt daarbij het lange termijn beleid vast in een beleidsnota welke de goedkeuring behoeft van de RvT van het ITC. Besluiten van de rector tot het aangaan van overeenkomsten tot verkrijging, vervreemding of bezwaring van registergoederen en overeenkomsten waarbij de stichting zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich sterk maakt voor een derde of zich tot zekerheid stelling voor een schuld voor een ander verbindt behoeven goedkeuring van de RvT van het ITC en van de UT. De jaarrekening en de begroting worden vastgesteld door de RvT van het ITC en behoeven goedkeuring van de UT.

De rector stelt reglementen op voor de inrichting van de organisatie, het personeelsbeleid, het arbeidsvoorwaardenbeleid en het financieel beleid.

De rector stelt een wetenschappelijk programma vast na overleg met de Wetenschappelijke Raad. Dit programma behoeft goedkeuring van de RvT van het ITC.

Het toelatingsreglement en het examenreglement worden vastgesteld door de Wetenschappelijke Raad en goedgekeurd door de rector en de RvT van het ITC.

De rector kan personen benoemen tot Genoot van de stichting. Hiertoe stelt de rector een reglement op dat goedkeuring behoeft van de Wetenschappelijke Raad en de RvT van het ITC.

Samenvattend zijn de bevoegdheden van (het College van Bestuur van) de UT onder de huidige penvoerderovereenkomst beperkt tot:

- Goedkeuring van de begroting en jaarrekening van het ITC;
- Goedkeuring van besluiten van de rector van het ITC tot het aangaan van overeenkomsten tot verkrijging, vervreemding of bezwaring van registergoederen;
- Goedkeuring van besluiten van de rector van het ITC tot het aangaan van overeenkomsten waarbij de stichting zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich sterk maakt voor een derde of zich tot zekerheidstelling voor een schuld voor een ander verbindt.

Decaan UT

De decaan is belast met de algemene leiding van de faculteit. De decaan is voorts belast met het bestuur en de inrichting van de faculteit voor wat betreft het onderwijs en de wetenschapsbeoefening.

De decaan stelt ter nadere regeling van het bestuur en inrichting van de faculteit het faculteitsreglement vast. De vaststelling c.q. wijziging van het faculteitsreglement behoeft de goedkeuring van het College van Bestuur.

De decaan werkt mede aan het bestuur van de universiteit door onder meer het plegen van overleg met het College van Bestuur ter zake van de voorbereiding van het instellingsplan en de begroting (dit wordt in paragraaf 5 van deze notitie nader uitgewerkt in de beschrijving van de sturingsfilosofie en de planning & controlcyclus van de UT).

De decanen maken deel uit van het zgn. Strategisch Beraad van de UT. Het Strategisch beraad wordt gevormd door het CvB, de decanen en de wetenschappelijk directeuren. Het CvB bepaalt het strategische beleid van de universiteit in nauw overleg met het Strategisch Beraad.

Verder maken de decanen deel uit van het Onderwijsberaad. Dit Onderwijsberaad bestaat uit het CvB en de decanen. In dit beraad vindt ondermeer de afstemming, coördinatie en voorbereiding van het universitair onderwijsbeleid plaats.

De decaan kan een of meer facultaire onderzoeksinstituten/onderzoekscholen instellen.

De decaan oefent het recht van voordracht uit met betrekking tot het verlenen van een doctoraat honoris causa.

De decaan voorziet in de benoeming van een opleidingsdirecteur voor elke opleiding dan wel combinatie van opleidingen die in de faculteit is ingesteld. Deze benoeming behoeft de goedkeuring van het CvB.

De decaan is de beheerder van de faculteit. Hij stelt een directeur bedrijfsvoering aan. Deze benoeming behoeft de goedkeuring van het CvB.

Het college van bestuur kan richtlijnen vaststellen met het oog op de organisatie en coördinatie van de uitoefening door de decaan van ondermeer de bevoegdheid van de decaan tot:

- a. het vaststellen van het faculteitsreglement;
- b. het vaststellen van de onderwijs- en examenregeling alsmede de regelmatige beoordeling daarvan;
- c. het vaststellen van de algemene richtlijnen voor de wetenschapsbeoefening;
- d. het vaststellen van het jaarlijks onderzoekprogramma van de faculteit;
- e. het instellen van de examencommissies en de commissies voor het colloquium doctum;
- f. het vaststellen van nadere regels omtrent de wijze waarop vrijstellingen kunnen worden verkregen;
- g. het sluiten van een gemeenschappelijke regeling ten behoeve van een of meer opleidingen met andere faculteiten;
- h. het vaststellen van de begroting;
- i. het facultaire beleidsplan.

Het College van Bestuur heeft de beheerder van de faculteit (i.c. de decaan) gemachtigd voor het aangaan van zakelijke en/of financiële verplichtingen tot een maximum bedrag van k€ 450 bij inkoop en k€ 450 bij Werk voor Derden. Boven deze bedragen dient het College van Bestuur te tekenen op voorstel van de decaan. Onder bovengenoemde verplichtingen wordt ondermeer verstaan:

1. het verstrekken van opdrachten aan interne en externe toeleveranciers
2. het uitbrengen van offertes voor werk aan derden
3. het aanvragen en accorderen van offertes van derden
4. het uitbrengen van publicaties met commercieel oogmerk, of het in beperkte oplage aanbieden van deze publicaties
5. het aanvragen van octrooien
6. het aannemen en ontslaan van personeel met uitzondering van het gestelde in artikel 31 BBR UT 2007.¹

3.1.3 Bevoegdhedenverdeling decaan vs wetenschappelijk directeur UT

Ter nadere duiding van de bevoegdheden van de decaan zoals omschreven in de vorige paragraaf en daarmee ter nadere duiding van de bevoegdheden van de rector van het ITC in de beoogde eindsituatie is het van belang ook de zogenaamde kanteling in ogenschouw te nemen. Naast faculteiten heeft het College van Bestuur van de UT ook onderzoekinstututen ingesteld (matrixorganisatie). Het merendeel van het universitaire onderzoek binnen de UT is al geruime tijd in deze onderzoekinstututen ingebed en daarmee onder de programmatische aansturing van de wetenschappelijk directeur gebracht. In het kader van de nieuwe onderzoeksnota, die op dit moment binnen de UR besproken wordt en daarmee definitief zal worden, is besloten al het onderzoek in instututen en daarmee onder de programmatische aansturing van de wetenschappelijk directeuren te brengen.

De wetenschappelijk directeur is verantwoordelijk voor de programmering (inhoudelijke keuzes), kwaliteitsbewaking en volumebeheersing van het onderzoek en de decanen zijn verantwoordelijk voor de verzorging van het onderwijs, het leerstoelenbeleid en hebben een bijzondere verantwoordelijkheid voor het bewaken van de relatie tussen onderwijs en onderzoek en de personele en financiële beheersverantwoordelijkheid;

Bij de invulling van hun verantwoordelijkheden doen de decanen en WD'n dit in goed overleg met de betrokken WD'n dan wel decanen.

Bovendien is vereist dat de te leveren facultaire concept-deelbegrotingen mede worden ondertekend door de betrokken WD'n en dat de concept-instituutsbegrotingen mede worden

¹ Het BBR 2007 is vastgesteld in het College van Bestuur, maar moet nog ter instemming aan de UR en ter goedkeuring aan de RvT voorgelegd worden.

ondertekend door de betrokken decanen, waarmee een mechanisme ter bewaking van samenhang is geïntroduceerd.

De decanen van de meest betrokken faculteiten maken bovendien deel uit van de raad van advies van de instituten, met wie het instituutplan en de begroting besproken worden.

Waar decanen en WD'n in onderling overleg niet tot overeenstemming komen, kan de kwestie aan het CvB worden voorgelegd ter bemiddeling en in uiterste instantie ter beslissing.

3.1.4 College van Bestuur, Strategisch Beraad, Onderwijs- en onderzoekberaad

College van Bestuur UT

Het College van Bestuur van de UT is belast met het bestuur van de universiteit in haar geheel en met het beheer daarvan. Daarbij heeft het college de bevoegdheid richtlijnen te geven aan de organisatie.

Uit paragraaf 2.2 is verder af te leiden dat het College van Bestuur van de UT ten opzichte van de decanen de volgende bevoegdheden heeft:

- Goedkeuring van vaststelling c.q. wijziging van het faculteitsreglement door de decaan;
- Goedkeuring van de benoeming van de opleidingsdirecteur(en) door de decaan;
- Goedkeuring van de benoeming van de directeur bedrijfsvoering door de decaan;
- Aangaan van zakelijke en/of financiële verplichtingen, op voorstel van de decaan, boven een bepaald bedrag.

Daarnaast is er sprake van een aantal bevoegdheden die zijn voorbehouden aan het College van Bestuur en waarvoor dus ook geen mandaat verleend wordt aan de decanen:

- De bevoegdheid tot het aanstellen en ontslaan van hoogleraren, UHD's, directeuren, diensthoofden en andere categorieën door het College van Bestuur aan te wijzen personeel;
- De bevoegdheid tot het plaatsen van hoogleraren 2 in de salarisschaal hoogleraar 1;
- De bevoegdheid tot het opleggen van disciplinair strafontslag;
- Het aanvragen van wettelijk vereiste vergunningen op het gebied van veiligheid, gezondheid en arbeidsomstandigheden;
- Het aangaan van geldleningen, het beleggen van gelden en het openen van bank- of girorekeningen;
- Het aanvaarden of doen van schenkingen en legaten;
- Het opstellen van de jaarrekening;
- Aanmerkelijke garantstellingen;
- Het stichten van opstallen, het verkrijgen, vervreemden, bezwaren, huren en verhuren en in gebruik geven van onroerende zaken, waaronder het verlenen van toestemming tot het doorhalen van hypothecaire inschrijvingen en beslagen alsmede elke andere daad van eigendom;
- Het voeren van rechtsgedingen, het opdragen van geschillen aan scheidslieden, het aangaan van dadingen, het toestemmen in een akkoord, het berusten in rechterlijke beslissingen en in de beslissing van de scheidslieden.

Strategisch Beraad

Het Strategisch Beraad van de UT wordt gevormd door het College van Bestuur, de decanen van de faculteiten en de wetenschappelijk directeuren van de onderzoeksinstituten. Voorzitter van het SB is de voorzitter van het College van Bestuur.

Het College van Bestuur bepaalt het strategisch beleid van de universiteit in nauw overleg met het SB.

In de beoogde eindsituatie zal de rector van het ITC onderdeel uitmaken van het SB.

Onderzoekberaad

Het onderzoekberaad (CvB-WD) bestaat uit de wetenschappelijk directeuren van de onderzoeksinstituten en het College van Bestuur. In het onderzoekberaad vindt ondermeer de afstemming, coördinatie en voorbereiding van het universitair onderzoekbeleid plaats.

In de beoogde eindsituatie zal de rector van het ITC onderdeel uitmaken van het Onderzoekberaad.

Onderwijsberaad

Het onderwijsberaad (CvB-D) bestaat uit de decanen en het College van Bestuur. In het onderwijsberaad vindt ondermeer de afstemming, coördinatie en voorbereiding van het universitair onderwijsbeleid plaats.

In de beoogde eindsituatie zal de rector van het ITC onderdeel uitmaken van het Onderwijsberaad.

3.1.5 Bevoegdhedenverdeling Raden van Toezicht

Raad van Toezicht ITC

De bevoegdheden van de huidige Raad van Toezicht van het ITC zijn af te leiden uit de omschrijving van de bevoegdheden van de rector van het ITC en omvatten:

- Goedkeuring van de beleidsnota waarin het lange termijn beleid van het instituut beschreven wordt;
- Vaststelling van de begroting en jaarrekening van het ITC;
- Goedkeuring van besluiten van de rector van het ITC tot het aangaan van overeenkomsten tot verkrijging, vervreemding of bezwaring van registergoederen;
- Goedkeuring van besluiten van de rector van het ITC tot het aangaan van overeenkomsten waarbij de stichting zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich sterk maakt voor een derde of zich tot zekerheidstelling voor een schuld voor een ander verbindt;
- Goedkeuring van het wetenschappelijk programma van het ITC.

Raad van Toezicht UT

Het CvB van de UT is verantwoording schuldig aan de Raad van Toezicht. De RvT is belast met toezicht op het bestuur van de universiteit in haar geheel en op het beheer daarvan. De RvT staat het CvB met raad bij. De RvT ziet erop toe dat het CvB bij uitoefening van zijn bevoegdheden de op de universiteit betrekking hebbende wetten alsmede de krachten die wetten uitgevaardigde regels en richtlijnen naleeft.

De RvT is belast met de goedkeuring dan wel instemming met: het bestuurs- en beheersreglement, het instellingsplan, de begroting, het jaarverslag, de keuze van het medezeggenschapstelsel en het sluiten van een gemeenschappelijke regeling.

De bevoegdheden van de huidige Raad van Toezicht van het ITC worden in de beoogde eindsituatie (indaling van het ITC als faculteit in de UT) verdeeld tussen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht van de UT. Vanuit de RvT van de UT bestaat de bereidheid om ruimte te scheppen voor het (tijdelijk) opnemen van een lid van de RvT van het ITC in de RvT van de UT.

3.1.6 Specifieke situatie ITC

Conclusie op basis van de vergelijking van de bevoegdheden in de oude en nieuwe situatie en daarbij rekening houdend met de specifieke positie van het ITC (missie, academische en niet-academische taken en opleidingen zoals HBO, JEPS, capacity building en korte cursussen) is dat in de eindsituatie sprake zal zijn van een faculteit sui generis met facultaire bevoegdheden conform het BBR van de UT.

Daarbij zal aandacht moeten bestaan voor de borging van de specifieke positie van het ITC, uiteraard onder eindverantwoordelijkheid van het College van Bestuur van de UT. Het ITC moet daarbij in staat gesteld worden om haar missie te handhaven en uit te voeren, waarbij speciale aandacht op zijn plaats is voor het kunnen voortzetten van opleidingen en korte cursussen op niet-academisch niveau. De missie van het ITC zal daartoe worden opgenomen in het Instellingsplan van de UT. Daarnaast zal het ODA-deel van de rijksbijdrage voor de UT in beginsel worden geormerkt voor het ITC. Dit onder de voorwaarden (i) dat de rijksoverheid deze middelen ook met de bestemming ODA ter beschikking blijft stellen aan de UT en (ii) dat de rijksoverheid geen wijzigingen aanbrengt in de bekostiging die hier invloed op hebben. Dit laat overigens onverlet dat uit deze middelen een bijdrage kan worden geleverd ter dekking van de centrale UT-overhead die mede ten behoeve van het ITC zal worden ingezet (zie verder paragraaf 3.4, waarin dit nader wordt uitgewerkt). Tevens zal bij de borging van de specifieke positie van het ITC de wens van het ITC voor zijn bestuurder de titel "rector" te kunnen blijven voeren worden gehonoreerd.

Daarnaast blijft op verzoek van het ITC en in afwijking van het binnen de UT gehanteerde bestuurlijke regime in de beoogde eindsituatie het ITC-onderzoek (opstellen van een onderzoeksplan en uitvoering van het onderzoek) een verantwoordelijkheid van het ITC. Eén en andere mede gezien de relatie van het ITC met andere universiteiten. Het ITC wenst op deze wijze de samenhang in de specifieke taken van het ITC te waarborgen. Een en ander betekent echter wel dat het ITC in de eindsituatie geen recht kan doen gelden op extra onderzoekinkomsten die binnen het UT-verdeelmodel aan instituten worden toegekend op basis van onderzoekprestaties.. Dit maakt dat de hoogleraren van het ITC in beginsel wel dezelfde status krijgen als de huidige UT-hoogleraren, maar daarbij dus niet de mogelijkheid hebben invloed uit te oefenen op de inkomsten. Uit het oogpunt van synergie is het denkbaar is dat in overleg ITC-hoogleraren alsnog volwaardig gaan deelnemen in UT-onderzoeksinstituten en dan ook deel kunnen krijgen in de UT-onderzoeksmiddelen. .

Het is in beginsel mogelijk dat de inrichting van het onderwijs van het ITC afwijkt van de UT-systematiek, voor wat betreft lengte, zwaarte en academische kalender, onder de voorwaarde dat de randvoorwaarden die noodzakelijk zijn om de HBO dan wel academische status van het desbetreffende onderwijs te behouden en daarmee dus geaccrediteerd te blijven daarbij in acht worden genomen. Naast de geaccrediteerde HBO- en WO-opleidingen is er ruimte voor het ITC om andersoortige, eventueel kortere, opleidingen aan te bieden. Het lijkt verstandig deze ruimte ook door OCW te laten bevestigen.

Tot slot heeft het ITC op dit moment de samenwerking met de universiteiten bestuurlijk en organisatorisch verankerd via vertegenwoordiging in de RvT ITC en via een wetenschappelijke adviesraad. De UT respecteert deze samenwerkingsverbanden uiteraard en stelt voor om in het bestuur van de steunstichting dan wel in de wetenschappelijke adviesraad van het ITC tenminste een lid van de universiteiten TU Delft, Wageningen UR of UU zitting te laten hebben.

Een en ander zal t.z.t. worden uitgewerkt in een proeve van een nieuw BBR.

3.2 *Nieuwe organisatiestructuur in het kader van Efficiënte Moderne Bedrijfsvoering*

In het kader van het reorganisatieplan Efficiënte, Moderne Bedrijfsvoering (d.d. 15 maart 2007) wordt de nieuwe organisatiestructuur voor wat betreft de bedrijfsvoeringorganisatie omschreven. In de inleiding van dit reorganisatieplan wordt het volgende gesteld:

"De ontwikkeling van de bedrijfsvoering van de universiteit staat niet op zich. In het Instellingsplan en de Bestuurlijke Agenda zijn de ambities voor de komende jaren verwoord en onze omgeving blijft in beweging en dat vraagt interne dynamiek en ontwikkeling. Aansluiten bij de ambities en ontwikkelingen vraagt van het College dat het de juiste strategische afwegingen

maakt, kaderstellend optreedt en zorg draagt voor integraal en hoogwaardig beleid. Van decanen en wetenschappelijk directeuren mag worden gevraagd dat zij binnen hun mandaat een maximale invulling geven van hun rol, gericht op het verzorgen van kwalitatief hoogstaand onderwijs en excellent onderzoek. Van de dienstverlening wordt in deze een efficiënte klantgerichte inzet ter ondersteuning van het primair proces verwacht. Op dit moment is er in de bedrijfsvoering ondermeer sprake van dubbelingen, ontbreekt samenhang in de beleidsvoorbereiding, ontbreekt eenduidigheid en verloopt besluitvorming vaak stroperig.”

Om de hierboven genoemde uitdagingen en problemen op te pakken worden de volgende organisatieveranderingen ten aanzien van de ondersteunende diensten ingezet, waarbij moet worden aangetekend dat tijdens deze organisatieveranderingen ook gedragsverandering een belangrijke rol zal spelen.

In de eerste plaats zal een drietal concerndirecties worden ingericht, waarin de inhoudelijke kaders worden uitgezet op het terrein van strategie en de primaire en essentiële secundaire processen. Deze beleidsbundeling wordt georganiseerd in de concerndirectie strategie & coördinatie (waarin de beleidsondersteuning en –advisering op het gebied van onderwijs, onderzoek, kennisvalorisatie, internationalisering, studentenbeleid, werving en communicatie, informatiemanagement wordt ondergebracht). (Beleids-)ondersteuning van de ondersteunende processen wordt in de concerndirecties FEZ en PA&O ondergebracht.

In de tweede plaats wordt een drietal servicecentra ingericht. Deze servicecentra onderwijsondersteuning (OSC), ICT (ICTS) en wetenschappelijke informatievoorziening (bibliotheek, WSI) bieden binnen de kaders van het beleid (dat is ontwikkeld in samenspraak met, maar door de concerndirectie Strategie & Coördinatie) hun diensten rechtstreeks aan aan de eenheden (faculteiten, instituten en college).

Binnen het OSC, dat zich inzet voor het leveren van administratieve diensten, het begeleiden van studenten en docenten, het ondersteunen van de studieloopbaan en het ondersteunen (inclusief adviseren), begeleiden, innoveren en professionaliseren van het studieprogramma, worden de volgende uitvoerende taken/afdelingen ondergebracht:

- Student- en onderwijsadministratie
 - Studentenadministratie bestaande uit centrale studentenadministratie, admission offices international office en visa and housing;
 - Informatievoorziening student en onderwijs;
 - Studie- en onderwijsadministratie, bestaande uit onderwijsverroosting, studieadministratie, tentamen-/afstudeerverwerking en accountmanagement (voorheen “decentrale” taken van de facultaire bureaus onderwijszaken);
- Onderwijskwaliteit en –innovatie (kwaliteitszorg en accreditatie, professionalisering en trainingen, advies en consultancy);
- Studentenvoorzieningen (studentenbegeleiding, -decanen en -psychologen, wetenschapswinkel, studentenpastoraat en infotheek);
- Sport en cultuur (sport, cultuur en student union).

In het ICTS wordt alle ICT ondersteuning binnen de UT samengebracht. Op deze wijze worden alle ICT-ondersteuners uit de faculteiten en de voormalige dienst ITBE ondergebracht in één servicecentrum.

Het SWI is een voortzetting van de huidige desbetreffende taken (wetenschappelijke informatievoorziening, bibliotheek) van de dienst ITBE.

Faculteiten hebben als klant en via budgetten invloed op de kwaliteit en omvang van de dienstverlening binnen deze servicecentra, en ook op het al dan niet entameren van nieuwe ontwikkelingen in producten en diensten. Uiteraard is daarbij ook een rol voor het College van Bestuur, ondersteund door de concerndirecties. Tot slot is er een eenheid secretaris en het

Facilitair Bedrijf (FB), dat instellingsbreed generieke diensten aanbiedt die nauwe verwantschap vertonen met de taken en diensten van het huidige facilitair bedrijf.

Naast verandering van de ondersteunende organisatie zet het College van Bestuur in op het eenduidig maken van de besluitvormingsprocessen en overlegstructuren. Tot slot wordt ingezet op een eenduidige organisatiestructuur voor de faculteiten, waarbij sprake is van duidelijkheid in verantwoordelijkheden en derhalve ook sprake is van rolvastheid. Taken en verantwoordelijkheden moeten dus ook binnen de faculteiten eenduidig zijn georganiseerd.

Naast het realiseren van een geoptimaliseerde dienstverlening zal het College van Bestuur zorgen voor de realisatie van een bezuiniging van M€ 5 op de dienstverlening en de overhead ten opzichte van de jaarrekening 2005, teneinde middelen vrij te maken om te investeren in noodzakelijke vernieuwingen in het primaire proces.

In het kader van de beoogde eindsituatie (indaling van het ITC als faculteit sui generis in de UT) kan opgemerkt worden dat ook het ITC met deze nieuwe organisatiestructuur te maken krijgt en daarin moet worden ingepast. Dat betekent dat bepaalde taken, die nu nog binnen het ITC vallen, op termijn zullen worden overgeheveld naar de concerndirecties of de servicecentra. Het gaat daarbij om de taken die binnen de concerndirectie Strategie & Coördinatie dienen te worden ondergebracht (beleidsfuncties op het gebied van onderwijs, onderzoek, kennisvalorisatie, internationalisering, etc.) dan wel binnen de concerndirectie PA&O (beleidsfuncties op het gebied van personeel, arbeid en organisatie en salarisadministratie) dan wel binnen de concerndirectie FEZ (beleidsfuncties op het gebied van financiën en de bulkadministratie zoals deze binnen het Accounting House binnen de concerndirectie FEZ is ondergebracht). Daarnaast kan er ook sprake zijn van taken die in de genoemde servicecentra dienen te worden ondergebracht, zoals binnen het OSC (onderwijsadministratie, onderwijskundige dienstverlening, studentendecanen en -psychologen en international office), binnen het ICTS, binnen het SWI en binnen het FB. Tot slot kan er sprake zijn van taken die dermate specifiek voor het ITC zijn, dat deze decentraal bij het ITC dienen te worden ondergebracht.

Op het moment van integratie zal dit niet leiden tot gedwongen ontslagen, aangezien het personeel van het ITC in eerste instantie integraal wordt overgenomen door de UT. Bezien zal worden waar het personeel van het ITC geplaatst zal worden. Een en ander kan leiden tot dubbelingen en daarmee tot overtoelichting, waarvan in de overgangperiode bezien dient te worden, in overleg met de vakorganisaties en medezeggenschapsorganen hoe hiermee wordt omgegaan. In beginsel zal de vaststelling van eventuele boventaligheid vanuit het ontslagbesluit (inclusief afspiegelingsbeginsel) en de bepalingen in de CAO Nederlandse Universiteiten geschieden. De effecten van het inschuiven van medewerkers ITC kan effect hebben op zowel de voormalige medewerkers ITC als op de overige (al voor de bestuurlijke inbedding) medewerkers UT hebben.

Voorgesteld wordt om een overzicht te maken van taken die nu binnen het ITC zijn ondergebracht om te bezien in hoeverre deze taken op termijn dienen in te dalen dan wel ondergebracht dienen te worden binnen het ITC als faculteit in de eindsituatie, vanuit de beoordeling dat deze taken zodanig specifiek voor het ITC zijn dat deze decentraal dienen te worden uitgevoerd. Dit overzicht kan dan worden afgezet tegen de beoogde eenduidige organisatiestructuur van de faculteiten en de normen voor de omvang van de ondersteunende diensten die uit de operatie herstructurering dienstverlening (2002) kunnen worden afgeleid ten aanzien van de omvang van de binnen de faculteit (lees ITC) onder te brengen financiële en personele ondersteuning.

Een en ander heeft consequenties voor de bekostiging van het ITC (zie ook paragraaf 4), vanuit de veronderstelling dat de decentrale eenheden bijdragen aan de centrale overhead (ondersteuning e.d.) en vanuit de veronderstelling dat in dat kader middelen worden afgeëven van de bruto beschikbare rijksbijdrage ter dekking van deze centrale en ook decentrale kosten.

Bedrijfsmatige activiteiten ITC: relatie IIH-ITC

Het ITC heeft de statutaire verplichting huisvesting te bieden aan haar cursisten. Hiertoe heeft het ITC een zelfstandige juridische eenheid opgericht, het ITC International Hotel B.V., dat de taak heeft de accommodatie van de cursisten te verzorgen. Naast accommodatie welke in eigendom is van het ITC wordt hiervoor accommodatie gehuurd.

Cursisten zijn verplicht gebruik te maken van de aangeboden huisvesting. Een verplichting die onder andere voortkomt uit de condities die verbonden zijn aan de verstrekking van verblijfsvergunning.

De enige aandeelhouder in IIH BV is de Stichting ITC, vertegenwoordigd door haar Bestuurder, de rector.

Tussen ITC en IIH BV is een overeenkomst van lastgeving gesloten waarbij IIH BV alle overeenkomsten mag aangaan respectievelijk alle rechtshandelingen mag verrichten die noodzakelijk zijn in het kader van het verstrekken van de hotelovernachtingen. Op grond van de bestaande rechtsverhouding worden alle kosten gedragen door Stichting ITC en komen alle revenuen ten goede aan de Stichting ITC. Stichting ITC draagt bij in de kosten van IIH BV door middel van een vastgestelde vergoeding (suppletie) per nacht per student.

In beginsel wordt het onroerend goed van het ITC ondergebracht in de steunstichting (zie ook paragraaf 7). In nader overleg kan worden bepaald of er redenen zijn om het onroerend goed bij de UT onder te brengen. Hierbij kunnen fiscale en juridische argumenten en argumenten rondom risicobeheersing een rol spelen.

3.3 UT-verdeelmodel en ITC

In deze paragraaf wordt kort het huidige UT-verdeelmodel omschreven en wordt aangegeven welke rol het ITC hierin kan spelen.

Het huidige UT-verdeelmodel alloceert eerste geldstroommiddelen aan faculteiten, instituten en diensten (met ingang van 2008 aan faculteiten, instituten, concerndirecties, servicecentra en Facilitair Bedrijf). Hierbij wordt opgemerkt dat de doorvertaling van de allocatie van middelen naar de leerstoelen, rekening houdend met de kaders die het College van Bestuur heeft bepaald, een zaak van decanen en wetenschappelijk directeuren is. Dit om aan te sluiten bij de sturingsfilosofie van het College van Bestuur (zie paragraaf 5).

Het UT-verdeelmodel bestaat uit een onderwijs- en een onderzoekdeel en wordt met name "gevoed" door de eerste geldstroommiddelen zoals de UT deze via het Bachelor-Master bekostigingsmodel van het Rijk ontvangt en door de verwachte collegegelden voor een bepaald begrotingsjaar.

Voordat binnen de UT de middelen over de compartimenten onderwijs en onderzoek worden verdeeld, worden eerst middelen afgezonderd voor Centrale Ondersteuning (CO) en Tijdelijke Centrale Ondersteuning (TCO). De CO's zijn de structurele beschikbaarheidsbijdragen voor de taken die moeilijk in prestatie-factoren zijn uit te drukken. Voor de faculteiten gelden bijvoorbeeld CO's voor de gebouwgebonden diensten, het arbozorgsysteem en de bedrijfshulpverlening. Voor de ondersteunende diensten gelden de CO's als één integraal structureel budget voor de structurele taken van deze diensten. De TCO's zijn de meer incidentele toekenningen voor specifieke taken en zaken van strategisch belang voor de UT.

Na aftrek van de CO's en TCO's resulteren de netto beschikbare middelen, die als volgt verdeeld worden onder de faculteiten en instituten.

Het onderwijsmodel bestaat uit drie compartimenten:

- een component premiëring (aan de hand van ECTS en eerstejaars, 80%);

- een component Decentrale Stimulering onderwijs (aan de hand van ECTS): waarmee de decaan in staat wordt gesteld het onderwijsbeleid in de faculteit vorm te geven (10%);
- een component Universitaire Stimulering onderwijs, waarmee het College van Bestuur in samenspraak met de decanen en wetenschappelijk directeuren in het SB in staat wordt gesteld het strategisch beleid ten aanzien van onderwijs vorm te geven (10%).

Het onderzoekmodel bestaat uit vier compartimenten, na aftrek van de premiëring op basis van de aantallen gerealiseerde promoties:

- een bevroren component premiëring (aan de hand van onderzoekplaatsen in de tweede en derde geldstroom, 50% na aftrek promoties);
- een component onderwijsgebonden onderzoek, bedoeld om recht te doen aan de relatie onderwijs-onderzoek (aan de hand van bachelor- en master-ECTS, 30% na aftrek promoties);
- een component Decentrale Stimulering onderzoek (aan de hand van de facultaire fte-inzet in instituten), waarmee de wetenschappelijk directeur in staat wordt gesteld het onderzoekbeleid in zijn instituut vorm te geven (10% na aftrek promoties);
- een component Universitaire Stimulering onderzoek, waarmee het College van Bestuur in samenspraak met de decanen en wetenschappelijk directeuren in het SB in staat wordt gesteld de onderzoekstimulering vorm te geven (10% na aftrek promoties).

De onderzoeksmiddelen worden zoveel mogelijk aan de wetenschappelijk directeuren beschikbaar gesteld, die deze vervolgens conform meerjarige afspraken met de decanen in de faculteiten inzet. De inzet van deze onderzoekbudgetten in de faculteit wordt daarmee niet slechts gedicteerd door de gerealiseerde prestaties van de onderliggende leerstoelen, maar is afhankelijk van de beleidskeuzen van wetenschappelijk directeur en decaan gezamenlijk.

Op dit moment wordt nagedacht over aanpassing van het huidige UT-verdeelmodel. Het herziene verdeelmodel dient recht te doen aan de gevoelde behoefte aan transparantie en dient daarnaast stabiliteit en voorspelbaarheid aan te brengen ten aanzien van met name het onderzoekdeel van het UT-verdeelmodel. Tot slot dient het herziene verdeelmodel invulling te geven aan de verantwoordelijkheden van de decanen en wetenschappelijk directeuren (zie ook paragraaf 2).

Bekostiging van het ITC moet ingepast worden in de kaders van het herziene verdeelmodel, waarbij recht gedaan wordt aan het eigenstandige karakter van de totstandkoming van het huidige budget van het ITC (ODA-middelen) en waarbij recht gedaan wordt aan de uniforme wijze waarop de faculteiten en instituten op dit moment (via afroaming van de te verdelen middelen in de vorm van CO's en TCO's) bijdragen aan de dekking van de overhead en de dekking van de kosten van bepaalde centraal ingezette activiteiten. Dit hangt ook samen met de beslissing welke overheadtaken of andere taken al dan niet bij het ITC als faculteit blijven bestaan dan wel overgaan naar de centrale UT ondersteuning (zie ook paragraaf 3). Gedacht kan worden aan een constructie conform de bekostiging van technische geneeskunde op dit moment. De middelen voor de bekostiging van deze opleiding die de UT via het Rijk ontvangt vloeien niet in het UT-verdeelmodel, maar worden rechtstreeks doorgesluisd naar de faculteit verantwoordelijk voor de opleiding onder afroaming van het zgn. forfaitaire percentage (aandeel van de CO's en TCO's ten opzichte van de netto via het model te verdelen middelen). Het forfaitaire percentage voor het ITC dient nog nader te worden bepaald. Dit percentage kan in de loop van de tijd wijzigen en verder geldt wel het zijn van één organisatie als uitgangspunt.

Overgangsperiode

Het ministerie van OCW heeft in de brief van 31 januari 2007 (km. HO/CBV/2007/1371) bepaald dat: "Vanaf het begrotingsjaar 2008 de instituten voor internationaal onderwijs en onderzoek geen geormerkte bijdrage meer ontvangen uit 's Rijks kas. De universiteit waar het instituut een samenwerkingsovereenkomst mee heeft gesloten, ontvangt vanaf het begrotingsjaar 2008 het bedrag dat in het begrotingsjaar 2007 als basisfinanciering (direct of indirect) beschikbaar is gesteld. Dit bedrag maakt in het onderhavige geval voor 60% onderdeel uit van de onderwijsopslag van de universiteit en wordt uitgedrukt in euro's, in elk

geval tot en met 2011. Dit bedrag maakt voor 40% onderdeel uit van de strategische overwegingen (SOC) van de universiteit en wordt uitgedrukt in euro's, eveneens in elk geval tot en met 2011. Het bedrag wordt jaarlijks bijgesteld op basis van de in voorkomende gevallen uitgekeerde loon- en prijsbijstelling. Onderdeel van de te maken afspraak is dat de universiteit, indien sprake is van een aparte rechtspersoon voor het internationaal onderwijs en onderzoek, het genoemde bedrag onverwijld aan het instituut zal verstrekken”.

Op 1 januari 2010 dient de bestuurlijke inbedding van het ITC in de UT te zijn afgerond (incl. de overgang van ITC-personeel naar de UT). Tot die datum blijft de penvoerdersovereenkomst in beginsel van kracht. Ontwikkelingen in het integratieproces kunnen er toe leiden dat er tussentijds een aanpassing van de penvoerdersovereenkomst en/of de financiële verantwoordelijkheidsverdeling wordt overeengekomen.

3.4 Sturing en planning & controlcyclus UT

In deze paragraaf wordt een beeld geschetst van de huidige en toekomstige planning & controlcyclus van de UT en de achterliggende sturingsgedachte. Onder de planning & controlcyclus verstaan we het geheel van documenten (Instellingsplan, Bestuurlijke Agenda, Jaarverslag op centraal niveau en strategisch plan, jaarplan en jaarrekening op decentraal niveau) en overleggen (voor- en najaarsoverleggen), dat dient ter besturing en beheersing van de UT. De UT zet in op het beleidsrijker maken van de planning & controlcyclus. Dit draagt bij aan een verdere verbetering van de besturing en beheersing van de UT, zowel ten behoeve van de UT als totaal als ten behoeve van de samenstellende delen. Overigens moet hierbij nadrukkelijk worden opgemerkt dat de planning & controlcyclus niet het enige instrument is voor de besturing van een organisatie. Deze paragraaf is geschreven vanuit de gedachte dat de planning & controlcyclus weliswaar het fundament is voor de besturing van de UT, maar niet als enige besturingsinstrument kan worden gezien.

Deze paragraaf is als volgt opgebouwd. In § 3.4.1 wordt de huidige planning & controlcyclus van de UT beschreven. Vervolgens wordt in § 3.4.2 vanuit de achterliggende doelstellingen van de planning & controlcyclus, de toekomstige planning & controlcyclus beschreven, die de UT in een aantal stappen zal in voeren en waarmee in 2007 een start zal worden gemaakt.

3.4.1 Beschrijving huidige planning & controlcyclus

De planning & controlcyclus van een organisatie dient om de sturing en de beheersing van de organisatie en haar samenstellende delen vorm te geven. Dit betreft nadrukkelijk niet uitsluitend de financiële sturing en beheersing van de organisatie, maar juist ook de beleidsinhoudelijke sturing en beheersing en de koppeling tussen de financiële en de beleidsinhoudelijke sturing en beheersing. Schematisch gezien ziet de planning & controlcyclus van de UT in jaar t er op dit moment als volgt uit (in normaal lettertype de begrotingscyclus en in vet lettertype de jaarrekeningcyclus):

Maand in jaar t	Planning & control-documenten en overleggen	Betrokken organen
Apr/mei	Nota Slotregularisatie jaar t-1	CvB stelt vast, advies UR
Apr/mei	Jaarrekening t-1	CvB stelt vast, goedkeuring RvT
Mei/juni	Nota Ontwerp-Begrotingsrichtlijnen jaar t+1	Advies UR, ter info RvT
Mei/juni	Voorjaarsoverleggen met eenheden	CvB voert overleggen
Juli	Definitieve Nota Begrotingsrichtlijnen jaar t+1	Ter info naar eenheden
Aug	Nota Begrotingsbod jaar t+1	CvB stelt vast, ter info naar UR en RvT
Okt	Notitie Voorbereiding najaarsoverleg t+1	CvB stelt vast, ter info naar eenheden
Okt/nov	Najaarsoverleggen met eenheden	CvB voert overleggen
Nov	Uitkomsten najaarsoverleg t+1 (claimlijst)	CvB stelt vast
Nov/dec	Ontwerp-Begroting t+1	CvB stelt vast, advies UR, goedkeuring RvT
Dec	Definitieve Begroting t+1	Ter info naar eenheden

Uit dit schema is af te leiden dat de planning & controlcyclus op dit moment vooral financieel ingericht is en slechts afzonderlijke jaarschijven omvat. De richtinggevende kaders voor het komende begrotingsjaar zijn opgenomen in de nota's Begrotingsrichtlijnen en Begrotingsbod. Deze nota's omvatten vooral de wijzigingen in het UT-verdeelmodel en daarmee de wijzigingen in het budgettaire kader voor het komende jaar en besteden nog te weinig aandacht aan de inhoudelijke kaders die voor het komende begrotingsjaar en ook meerjarig gelden (m.n. Instellingsplan en de Bestuurlijke Agenda). De hierop gebaseerde voor- en najaarsoverleggen besteden dientengevolge ook nog te weinig aandacht aan de inhoudelijke kaders waarbinnen de eenheden zich dienen te bewegen.

3.4.2 Beschrijving toekomstige planning & controlcyclus

Versterking van de planning & controlcyclus van de UT en met name de verdere versterking van de beleidsinhoudelijke planning en control (en de verknoping daarvan met de financiële planning en control) zou tot een verbeterde sturing en beheersing van de gehele UT-organisatie moeten leiden. Verbeterde sturing en beheersing van de UT-organisatie is gewenst vanuit de sturingsfilosofie van het huidige College van Bestuur en vanuit de externe en interne ontwikkelingen waarmee de UT geconfronteerd wordt in de komende periode (leer-rechten, matchingverplichtingen, kanteling, 3TU proces, discussie rondom open bestel, etc.).

De sturingsfilosofie van het huidige College van Bestuur is gebaseerd op richting, resultaat, ruimte en rekenschap: door zowel de richting als de te bereiken resultaten expliciet te maken kan ruimte, vrijheid in gebondenheid ontstaan, waarna rekenschap wordt afgelegd van de bereikte resultaten, de ruimte die is benut, de middelen die daaraan zijn besteed en de kwaliteit van de organisatie die het resultaat heeft mogelijk gemaakt². Op deze wijze wenst het College van Bestuur recht te doen aan de verantwoordelijkheden van de decanen en wetenschappelijk directeuren, zoals deze ook in Reorganisatieplan Efficiënte, Moderne Bedrijfsvoering (d.d. 15-2-2007) zijn beschreven.

Versterking van de planning & controlcyclus is op verschillende wijzen mogelijk, die hieronder worden toegelicht.

1 Algemeen meerjarig kader voor planning & control: Instellingsplan UT, strategische plannen eenheden en prestatie indicatoren

Het algemene kader van de planning & controlcyclus wordt gevormd door het Instellingsplan 2005-2010 van de UT, waarin de strategie van de UT voor de middellange termijn is verwoord. De strategische doelstellingen worden nader uitgewerkt in een nota onderwijs, een

² Zie Van Egten en Veldman, De controlfunctie in de publieke en non-profitsector, Een moderne functie met perspectief bij publieke en maatschappelijke organisaties, Sdu Uitgevers, 2006, pagina 9.

nota onderzoek, een nota internationalisering en nota's ten aanzien van de bedrijfsvoering (HRM-nota, nota reservebeleid, etc.). Daarnaast worden deze doelstellingen geconcretiseerd aan de hand van prestatie indicatoren op het gebied van onderwijs, onderzoek, kennisvalorisatie en bedrijfsvoering en worden streefdoelen ten aanzien van enkele centrale prestatie indicatoren geformuleerd. Vaststellen van prestatie indicatoren en streefdoelen draagt bij aan de sturings- en monitoring-functie van de planning & controlcyclus. De prestatie indicatoren zijn van zeer groot belang als hulpmiddel voor de beleidsinhoudelijke sturing (concretiseren van ambities in het jaarplan in de vorm van geformuleerde streefwaarden ten aanzien van enkele centrale prestatie indicatoren) en de beleidsinhoudelijke control (via de realisatiecijfers nagaan in hoeverre de streefwaarden voor het betreffende jaar ook daadwerkelijk zijn gerealiseerd).

De faculteiten, instituten en concerndirecties dienen de strategische doelstellingen van de UT te vertalen in hun strategische plannen, die voor een zelfde middellange termijn zouden moeten gelden. Deze strategische plannen zouden vergezeld moeten gaan van een meerjarenbegroting en zouden ook nadrukkelijk inhoudelijk besproken moeten worden tussen College van Bestuur en faculteit/instituut. Op dit moment beschikken niet alle faculteiten en instituten over een actueel strategisch plan, dat ook in lijn is met het vigerende Instellingsplan. Het streven is om in 2007 de faculteiten en instituten te benaderen met het verzoek een actueel strategisch plan op te stellen.

2 Kaderstelling jaarplan en begroting en najaarsoverleggen

Vervolgens dient, in het jaar voorafgaand aan het begrotingsjaar (=jaar t) het algemene kader van het Instellingsplan voor de duur van het Instellingsplan door het College van Bestuur jaarlijks te worden uitgewerkt in een Bestuurlijke Agenda van het College van Bestuur voor het komende begrotingsjaar (=jaar t+1).³ Deze Bestuurlijke Agenda zou zich in beginsel moeten richten op een beperkt aantal prioriteiten uit het Instellingsplan die in het komende begrotingsjaar zullen worden uitgewerkt. Deze inhoudelijke prioriteiten dienen vervolgens te worden verwerkt in de richtinggevende nota Begrotingsrichtlijnen voor het komende begrotingsjaar. Hierbij dient ook expliciet aandacht te worden besteed aan het formuleren van een beleidskader voor de besteding van strategische middelen van het college (Universitaire Stimulering onderwijs en Universitaire Stimulering onderzoek binnen het UT-verdeelmodel).⁴

Op basis van deze nota Begrotingsrichtlijnen en de nota Begrotingsbod, waarin het budgettaire kader wordt gegeven, en daarmee mede op basis van de inhoudelijke prioriteiten voor het komende begrotingsjaar dienen de eenheden hun jaarplan met onderliggende deelbegroting voor begrotingsjaar t+1 op te stellen. Vanuit het College van Bestuur zal in dat kader een helder stramien voor het op te stellen jaarplan, aansluitend bij de inhoudelijke prioriteiten vanuit de Bestuurlijke Agenda, worden geformuleerd, waarin concreet de te behandelen onderwerpen worden benoemd en de wijze waarop deze onderwerpen in het jaarplan aan de orde moeten worden gesteld, hetgeen de eenduidigheid van de jaarplannen bevordert. Een en ander geldt uiteraard mutatis mutandis ook voor de door de eenheden op te stellen jaarverslagen, zie onder 4.

Het jaarplan en de deelbegroting kunnen worden opgevat als een jaarlijkse uitwerking van het strategische plan en de daaronder liggende meerjarenbegroting van de betreffende eenheid. In dat kader zouden ook jaarlijks bij de indiening van het jaarplan en de begroting de meerjarige streefcijfers ten aanzien van de prestatie indicatoren en de meerjarenbegroting geactualiseerd moeten worden. Op deze wijze wordt een aansluiting gecreëerd

³ Uit tijdsoverwegingen zou ook nagedacht kunnen worden over een tweejaarlijkse Bestuurlijke Agenda, die jaarlijks aan de hand van een voortgangsrapportage geactualiseerd wordt.

⁴ Op dit moment wordt nagedacht over het verdelen van de universitaire stimuleringsmiddelen langs twee lijnen: (i) een min of meer automatische verdeling van een deel van de universitaire stimuleringsmiddelen aan de hand van objectief bepaalde prestatie indicatoren; (ii) het inzetten van het andere deel van de universitaire stimuleringsmiddelen ten behoeve van het tijdelijk stimuleren van bepaalde (decentrale) initiatieven. De inzet van de stimuleringsmiddelen moet uiteraard aansluiten bij de in Instellingsplan en Bestuurlijke Agenda geformuleerde prioriteiten. Inzet van tijdelijke middelen moet overigens niet leiden tot het aangaan van structurele verplichtingen.

tussen de doeleinden op UT totaal niveau (opgenomen in Instellingsplan, de daaruit voortvloeiende onderwijs-, onderzoek- en internationaliseringnota's en de Bestuurlijke Agenda) en de plannen op decentraal niveau. Rekening houdend met de planning & controlcyclus op het niveau van de faculteiten en instituten dient de nota Begrotingsbod, waarin het budgettaire kader wordt weergegeven, voor de zomervakantie te worden uitgebracht. Op deze wijze hebben de eenheden meer tijd voor het opstellen van hun jaarplannen inclusief onderliggende deelbegrotingen en ontstaat de mogelijkheid deze plannen in de eigen eenheid en met de decentrale medezeggenschap uitvoeriger te bespreken voorafgaand aan de indiening en het najaarsoverleg. Ook kan op deze wijze in de tijd ruimte worden gecreëerd voor overleg tussen decanen en wetenschappelijk directeuren in het kader van de kanteling en de afspraken die in dat kader gemaakt zijn.

Voor het begrotingsjaar 2008 worden de nota's Begrotingsrichtlijnen en Begrotingsbod in één nota ondergebracht, te weten de nota *Kaderstelling jaarplan en begroting* te noemen. In deze nota dienen dan ook de tarieven, zoals deze gehanteerd zullen worden door de servicecentra en het facilitair bedrijf voor de producten en diensten voor het komende begrotingsjaar, te worden opgenomen. Op termijn zouden ook de kwaliteitszorg onderwijs en de kwaliteitszorg onderzoek in relatie tot de accreditaties en visitaties wellicht nadrukkelijker ingebed kunnen worden in de planning & controlcyclus. Op deze wijze wordt kwaliteitszorg onderdeel van het reguliere proces en wordt voorkomen dat pas op het moment van de accreditatie dan wel visitatie de benodigde werkzaamheden gestart worden. Daarnaast leidt een dergelijke werkwijze tot een continue aandacht voor eventuele verbeteracties voortvloeiend uit het kwaliteitszorgsysteem en kunnen daar in de voor- en najaarsoverleggen concrete afspraken over worden gemaakt.

In het najaarsoverleg worden de jaarplannen en onderliggende deelbegrotingen van de eenheden besproken met het College van Bestuur. Het najaarsoverleg heeft de volgende doelen: (i) inhoudelijke bespreking en goedkeuring van de jaarplannen van de eenheden, (ii) vaststelling van de onderliggende deelbegrotingen en daarmee vaststelling van de middelenverdeling voor het komende begrotingsjaar. Daarbij dienen prestatie-afspraken gemaakt te worden (inhoudelijk en financieel) voor het komende begrotingsjaar en op termijn ook meerjarige prestatieafspraken. Daarnaast dienen zo mogelijk ook afspraken gemaakt worden voor de inzet van de strategische middelen van het college binnen het primaire proces. Zoals reeds aangegeven dienen als inhoudelijke kaders voor de goedkeuring, respectievelijk vaststelling het vigerende Instellingsplan en met name de Bestuurlijke Agenda voor het komende begrotingsjaar. Na de najaarsoverleggen worden de deelbegrotingen van de eenheden geconsolideerd tot de UT-begroting. Deze UT-begroting dient dan nadrukkelijk een koppeling tussen beleidsdoelstellingen en middelen te omvatten. Deze koppeling kan bijvoorbeeld plaatsvinden door aan de te bereiken beleidsdoelstellingen, voortvloeiend uit de Bestuurlijke Agenda, op een heldere wijze budgetten (Universitaire Stimulering onderwijs en onderzoek, CO's, TCO's, etc.) en streefdoelen ten aanzien van de performance te verbinden.

3 *Jaargesprekken*

Aan het begin van elk kalenderjaar dienen door het college de individuele jaargesprekken met decanen en wetenschappelijk directeuren te worden gevoerd, waarbij ook aandacht dient te zijn voor een korte terugblik op de voortgang in het afgelopen jaar en daarnaast voor het maken van afspraken met betrekking tot concrete doelen en prestaties voor het lopende en het komende jaar. In het verlengde hiervan kan ook worden opgemerkt dat het College en de Raad van Toezicht eveneens jaarlijks prestatie-afspraken maken.

4 *Kaderstelling jaarverslag en jaarrekening en voorjaarsoverleggen*

De faculteiten en instituten verantwoorden zich op dit moment vooral financieel in de vorm van de jaarrekening en een korte toelichting bij de jaarrekening. De toelichting bij de jaarrekening is slechts zeer summier en besteedt slechts in beperkte mate aandacht aan de bereiking van de beleidsdoelstellingen. De eenheden zouden korte jaarverslagen dienen te schrijven, die qua opzet en stramien aansluiten bij de geschreven jaarplannen en daarmee ook rekening houden met de beleidsinhoudelijke kaders zoals geschetst in Instellingsplan en

Bestuurlijke Agenda. Voor wat betreft het voorjaarsoverleg in 2007 wordt dat reeds nagestreefd. Nagedacht zou kunnen worden over het op termijn in één nota samenbrengen van de financiële en inhoudelijke richtlijnen ten aanzien van jaarverslag en jaarrekening en deze samengestelde nota dan *Kaderstelling jaarverslag en jaarrekening* te noemen.

In het voorjaarsoverleg worden de jaarverslagen inclusief de onderliggende jaarrekeningen van de eenheden besproken met het College van Bestuur. Het voorjaarsoverleg zou ideaal gesproken de volgende doelen moeten hebben: (i) goedkeuren van de jaarverslagen van de eenheden en daarmee decharge verlenen aan de decaan dan wel wetenschappelijk directeur en (ii) monitoring van de voortgang van het lopende begrotingsjaar. Tijdens het voorjaarsoverleg wordt daarmee in de eerste plaats teruggeblikt op het afgelopen jaar en bezien in hoeverre de eenheden de in het voor-vorige najaarsoverleg gemaakte prestatieafspraken hebben gerealiseerd. In de tweede plaats worden zo nodig afspraken gemaakt over de bijsturing van de voortgang in het lopende begrotingsjaar. Daarbij zal worden bezien in hoeverre de exploitatie conform de begroting is dan wel afwijkingen vertoont, hoe de vooraanmeldingen zich ontwikkelen, etc.,. Om bijsturing van het lopende jaar mogelijk te maken dienen de voorjaarsoverleggen niet, zoals nu het geval is, te laat in het lopende begrotingsjaar plaats te vinden.

5 *Accountmanagerschap concerndirecties*

Het beperken tot twee sturingsmomenten (voor- en najaarsoverleg), zoals hierboven beschreven, maakt dat het accountmanagerschap van de beleidsmedewerkers bij de toekomstige concerndirecties financiën, personeel en strategie & coördinatie ten aanzien van de faculteiten en instituten intensiever moet worden ingevuld: de beleidsmedewerkers dienen hun contacten met het primaire proces te verstevigen om hun intermediaire rol te kunnen vervullen: enerzijds dienen de beleidsmedewerkers zicht te hebben op de ontwikkelingen binnen de faculteiten en instituten en anderzijds dienen zij ook zaken, die vanuit de faculteiten en instituten naar voren worden gebracht, bij het college onder de aandacht te brengen. Onderkend wordt dat het accountmanagerschap vanuit deze intermediaire rol een zekere spanning in zich bergt, maar verondersteld wordt dat de invulling van het accountmanagerschap door de beleidsmedewerkers in de toekomst recht zal doen aan zowel het helder maken van de beleids- en financiële kaders zoals deze door het universitair management worden gesteld als aan het actief meedenken met en adviseren van de faculteiten en instituten.

Voorwaarde voor het effectief invullen van het accountmanagerschap is frequent regulier contact tussen de concerndirecties en de faculteiten en instituten, zodat zowel het college als de eenheden op deze wijze optimaal geïnformeerd kunnen worden. Vanuit het oogpunt van integrale voorbereiding van de voor- en najaarsoverleggen betekent dit idealiter dat een gezamenlijk vooroverleg tussen directeur bedrijfsvoering dan wel zakelijk directeur in combinatie met de controller enerzijds en beleidsmedewerkers van de concerndirecties anderzijds zou moeten worden gevoerd. In de nu volgende voorjaarsoverlegronde is dit vanuit praktische overwegingen nog niet mogelijk. Vanaf het najaarsoverleg 2007 zal een gezamenlijk vooroverleg worden ingevoerd. De verwachting is dat op deze wijze het bestuurlijke overleg tijdens het najaars- of voorjaarsoverleg effectiever kan worden gevoerd, waardoor het daadwerkelijk maken van prestatieafspraken beter mogelijk wordt. Hierbij is ook de nieuwe invulling en verbreding van de rol van de controller, zoals vastgelegd in het Reorganisatieplan Efficiënte Moderne Bedrijfsvoering (d.d. 15-2-2007), van belang.

6 *Strategisch overleg met Strategisch beraad*

Aansluitend bij de hier gepresenteerde toekomstige planning & controlcyclus en de twee sturingsmomenten voor het College van Bestuur (voor- en najaarsoverleg) zouden dan de volgende vier momenten van strategisch overleg met het SB gedefinieerd kunnen worden:

1) Februari/maart: voorbereiding voorjaarsoverleg

Tijdens dit eerste SB kunnen de aandachtspunten van het college voor het komende voorjaarsoverleg gepresenteerd worden in de vorm van een notitie voorbereiding voorjaarsoverleg. Deze aandachtspunten dienen uiteraard voort te komen uit de

- Bestuurlijke Agenda over het afgelopen jaar en de vigerende Bestuurlijke Agenda om op deze wijze ook het lopende begrotingsjaar nadrukkelijk in het overleg mee te nemen. Zo mogelijk kan hier ook al een eerste doorkijkje naar de hierboven genoemde nota Kaderstelling jaarplan en begroting worden gegeven.
- 2) Mei/juni: nota Kaderstelling jaarplan en begroting
Het college kan tijdens het tweede SB de nota Kaderstelling jaarplan en begroting bespreken: de inhoudelijke en financiële kaders voor het komende begrotingsjaar worden besproken. Dit houdt dan mede een actualisatie van de Bestuurlijke Agenda voor het komende begrotingsjaar in (en daarmee ook het bieden van een beleidskader voor de inzet van de strategische middelen van het college).
 - 3) Augustus/september: voorbereiding najaarsoverleg
Analoog aan de voorbereiding van het voorjaarsoverleg kan hier de voorbereiding van het najaarsoverleg gepresenteerd worden.
 - 4) December: presentatie (Ontwerp-) UT-jaarplan en Begroting
In het laatste SB van het jaar kan dan het jaarplan en de begroting voor de UT als totaal besproken worden.

7 *Concerndirecties, servicecentra en facilitair bedrijf*

Tot slot dient te worden opgemerkt dat het college de voor- en najaarsoverleggen uitsluitend met de faculteiten en instituten wil laten plaatsvinden en daarmee dus niet met de concerndirecties, servicecentra en het facilitair bedrijf. Dit in de eerste plaats omdat de (beleids-)inhoudelijke sturing en beheersing van de concerndirecties en servicecentra niet beperkt zou moeten worden tot slechts twee momenten in het jaar. De directeuren van de concerndirecties, servicecentra en het facilitair bedrijf hebben zeer regelmatig contact met de betreffende portefeuillehouder met betrekking tot (beleids-)inhoudelijke zaken. Na de reorganisatie van de dienstverlening dienen de bedrijfsvoeringgerelateerde zaken met name tussen de secretaris en de directeuren van de concerndirecties, servicecentra en het facilitair bedrijf geregeld te worden. In de tweede plaats zijn ook de bevoegdheden en beleidsvrijheden voor decanen en wetenschappelijk directeuren enerzijds en voor de directeuren van de concerndirecties, servicecentra en het facilitair bedrijf anderzijds van verschillende aard: deze verschillen rechtvaardigen een sturingsfilosofie van richting, resultaat, ruimte en rekenschap voor de decanen en wetenschappelijk directeuren en een meer rechtstreekse sturing ten aanzien van de directeuren van de concerndirecties, servicecentra en het facilitair bedrijf.

In plaats van het houden van voor- en najaarsoverleggen met concerndirecties, servicecentra en het facilitair bedrijf kan, voor wat betreft de concerndirecties, gedacht worden aan het uitnodigen van de concerndirecteuren in een strategische CvB-vergadering, waarin van gedachten gewisseld kan worden over de resultaten van het gevoerde beleid en de daarbij gerealiseerde samenhang in beleidsinspanningen en het te voeren beleid in de toekomst. Voor wat betreft de toekomstige servicecentra en het facilitair bedrijf kan in plaats van het houden van voor- en najaarsoverleggen gedacht worden aan het afleggen van werkbezoeken door het college. Daarnaast zal, naar aanleiding van de deelbegrotingen en de jaarrekeningen van de concerndirecties, servicecentra en het facilitair bedrijf, voor deze eenheden een zogenaamde nota van bevindingen naar aanleiding van de deelbegroting dan wel jaarrekening worden opgesteld, waarin met name zal worden ingegaan op de financiële en personele aspecten. Deze nota zal aan de betreffende directeur ter beschikking worden gesteld. Eventuele knelpunten naar aanleiding van de nota kunnen in het reguliere werkoverleg tussen directeur en betreffende portefeuillehouder aan de orde worden gesteld.

In het onderstaande schema wordt de toekomstige planning & controlcyclus weergegeven.

Maand in jaar t	Planning & control-documenten en overleggen	Betrokken organen
Jan/feb	Jaargesprekken met decanen en wetenschappelijk directeuren	CvB, decanen en WD's
Feb	Nota Kaderstelling jaarverslag en jaarrekening t-1	CvB stelt vast, ter info naar eenheden
Feb/maart	Notitie voorbereiding voorjaarsoverleg	CvB stelt vast, ter info naar eenheden en UR
Apr/mei	Nota Slotregularisatie jaar t-1	CvB stelt vast, advies UR
Apr/mei	Jaarrekening t-1	CvB stelt vast, goedkeuring RvT
Mei	Bestuurlijke Agenda t+1	CvB stelt vast, in nauw overleg met SB
Mei/juni	Ontwerp-nota Kaderstelling jaarplan en begroting t+1	CvB stelt vast, overleg SB, advies UR, ter info naar RvT
Mei	Voorjaarsoverleggen met eenheden	CvB voert overleggen
Juli	Definitieve Nota Kaderstelling jaarplan en begroting t+1	Ter info naar eenheden
Okt	Notitie Voorbereiding najaarsoverleg t+1	CvB stelt vast, ter info naar eenheden
Okt/nov	Najaarsoverleggen met eenheden	CvB voert overleggen
Nov	Uitkomsten najaarsoverleg t+1 (claimlijst en prestatie-afspraken)	CvB stelt vast
Nov/dec	Ontwerp-UT-Jaarplan en Begroting t+1	CvB stelt vast, advies UR over begroting, goedkeuring RvT m.b.t. begroting
Dec	Definitieve UT-Jaarplan en Begroting t+1	Ter info naar eenheden

3.5 Juridische consequenties overgang: statuten en arbeidsrechtelijke positie

Voor zowel de UT als ITC medewerkers is de CAO Nederlandse Universiteiten van toepassing, inclusief de regelingen in sociale zekerheid. De positie van de medewerkers van het ITC is een privaatrechtelijke: de arbeidsovereenkomst wordt gesloten met de Stichting. Ontslag, niet op verzoek verloopt hetzij middels een ontslagprocedure bij de kantonrechter hetzij middels een procedure via het CWI.

De positie van de medewerkers van de UT is een publiekrechtelijke, met een volledige ambtenarenstatus. Ontslag, niet op verzoek, en arbeidsrechtelijke geschillen worden behandeld door de ambtenaren-/bestuursrechter.

Bij de overdracht van medewerkers ITC naar de UT betekent dit dat alle medewerkers (met uitzondering van de medewerkers ITH en inleners) een aanstelling naar publiekrecht krijgen, en de status van ambtenaar gaan krijgen.

De vorm waaronder de transitie plaatsvindt is de overdracht van onderneming, althans de passages betreffende de overdracht van personeel.

De medewerkers van het ITC krijgen bij overgang het salaris en de arbeidsvoorwaarden die bij de UT gelden en vallen daarmee volledig onder de UT-regels. Gezien het feit dat de UT en het ITC onder de CAO NU vallen lijkt dat geen problemen op te leveren. Eventuele aanvullende arbeidsvoorwaarden, die op dit moment gelden voor het ITC-personeel maar niet gelden voor het UT-personeel, zullen door het ITC gecompenseerd dan wel afgekocht moeten worden. Eventuele aanvullende arbeidsvoorwaarden die op dit moment gelden voor

UT-personeel maar niet gelden voor ITC-personeel zullen per datum overdracht overeenkomstig van toepassing zijn. Er zal een vergelijking gemaakt moeten worden tussen de arbeidsvoorwaarden omdat bij een dergelijke overgang geldt dat de medewerkers materieel dezelfde rechten moeten blijven houden. Daarnaast zullen er afspraken gemaakt moeten worden over het hanteren van het ontslagbesluit (inclusief afspiegelingsbeginsel) en CAO-bepalingen bij eventuele boventalligheid wanneer taken van de faculteit ITC overgaan naar de concerndirecties of de servicecentra (zie ook paragraaf 3).

De huidige 0-aanstellingen van hoogleraren bij zuster-instituten worden gerespecteerd voor de resterende duur van de 0-aanstelling. Bij afloop daarvan zal binnen de facultaire structuur bepaald worden of 0-aanstellingen gecontinueerd blijven.

Tot slot moet de medezeggenschap van de faculteit ITC nog geregeld worden, aangezien het ITC als stichting nu een OR heeft en de UT op basis van de WHW een UR heeft. Het ITC zal dus bij de overgang een faculteitsraad moeten krijgen met bevoegdheden conform de bevoegdheden van de overige faculteitsraden en daarnaast dienen de medewerkers van het ITC kiesrecht te krijgen voor de UR.

3.6 Taken en bevoegdheden steunstichting

Deze steunstichting dient in ieder geval een rol te krijgen bij het beheer van de reserves boven de normale bedrijfsreserve en het onroerend goed. Verder zal het bestuur van de steunstichting een taak krijgen vergelijkbaar met die van de Raad van Advies van een onderzoeksinstituut van de UT. Binnen de UT is het gebruikelijk dat een Raad van Advies adviseert over: begroting, jaarplan, reorganisatie, ontwikkelingsplan etc. Dat wil dus zeggen dat het bestuur van de steunstichting adviserende bevoegdheden heeft in de richting van de rector ITC en zonodig het college van bestuur van de UT. Het college van bestuur zal alvorens af te wijken van een uitgebracht advies als onderdeel van de normale bestuurlijke verhoudingen een gesprek arrangeren met het bestuur van de steunstichting. De voorzitter van de steunstichting maakt tevens deel uit van de BAC van de rector ITC.

Tenslotte krijgt het bestuur van de steunstichting een rol in het bewaken van de overeenkomst tussen ITC en UT. Die rol moet nog nader worden uitgewerkt. In elk geval zal de steunstichting jaarlijks met het CvB van de UT een gesprek hebben over de implementatie van de overeenkomst.

3.7 Tijdpad inbedding

- a) november 2007:
 - opstellen Overeenkomst ITC en UT inzake inbedding ITC
 - consulteren OCW
- b) december 2007:
 - vaststellen Overeenkomst ITC en UT inzake inbedding ITC
 - voorgenomen besluit Bestuurders inzake Overeenkomst ITC en UT inzake inbedding ITC
- c) december/januari 2008:
 - besluitvorming RvT-ITC en RVT-UT inzake Overeenkomst ITC en UT inzake inbedding ITC
 - consultatie/adviesronde(s) medezeggenschapsorganen ITC (LO + OR) en UT (UR + OPUT) inzake Overeenkomst ITC en UT inzake inbedding ITC
- d) 2008 - medio 2009:
 - uitwerken en implementeren Overeenkomst ITC en UT inzake inbedding ITC

- e) begin 2009:
 - opstellen concept-akte van overdracht van onderneming
 - start procedure benoeming rector ITC

- f) medio 2009:
 - evaluatie voortgang
 - aanpassing BBR-UT conform Overeenkomst ITC en UT inzake inbedding ITC en ter instemming voorleggen aan UR

- g) kalenderjaar 2009:
 - consultatie/adviesronde(s) medezeggenschapsorganen ITC (LO + OR) en UT (UR + OPUT)
 - besluitvorming door RVT-UT en RVT-ITC m.b.t. akte van overdracht van onderneming en bijbehorende (deel)overeenkomst(en)

- h) 1 januari 2010:
 - afronding bestuurlijke inbedding ITC in de UT
 - overgang van ITC-personeel naar UT.

- i) vanaf 1 januari 2010 verdere organisatorische inbedding ITC in de UT.