

UNIVERSITEIT TWENTE.

Drienerlolaan 5
7522 NB Enschede

Postbus 217
7500 AE Enschede

www.utwente.nl

Aan het College van Bestuur

uw kenmerk		telefoon	053 - 489 2027
ons kenmerk	UR 10-088	fax	
datum	25 maart 2010	e-mail	j.ribberink-vanmiddelkoop@utwente.nl
bijlage(n)	1 (deel UR 10 – 041)		
cc.			
onderwerp	Organisatie van het primair proces		

Geacht college,

Voor de overlegvergadering van 3 maart heeft u van ons een reactie ontvangen op de uitkomsten van de Commissie Berger en uw standpunten daarop (UR 09 – 339 / UR 10 – 041). Onze reactie bestond uit twee delen:

- 1) uitgaande van het adagium dat de organisatie van het ondersteunend proces volgt uit de organisatie van het primair proces, hebben wij onze visie gegeven op het huidige disfunctioneren van de organisatie van het primair proces;
- 2) een aantal deelvragen en opmerkingen over de afzonderlijke punten uit het rapport van de commissie Berger en uw standpunt daarop.

In het eerste deel heeft de URaad u geadviseerd de organisatie van het primair proces te verbeteren en voor de zomer 2010 met een standpunt te komen over de wijze waarop. Vervolgens kan op een meer inhoudelijke basis nagedacht worden over de efficiënte en doelmatige ondersteuning van voldoende hoge kwaliteit.

Tijdens de overlegvergadering van 3 maart 2010 is ons gebleken dat u de huidige organisatie van primair proces (vooralsnog) wilt handhaven, met name de verdeling in onderzoeksinstituten en faculteiten. En juist op dat punt ziet de URaad grote fricties waarbij de huidige matrixstructuur onontkoombaar tot onaanvaardbare problemen leidt waar op korte termijn een oplossing voor moet komen. De Wetenschappelijk Directeur beschikt bijvoorbeeld over de financiële middelen voor onderzoek en kan zonder overeenstemming met de Faculteitsdecaan besluiten nemen over de opname van leerstoelen binnen zijn Instituut. De Decaan krijgt de financiële en personele gevolgen van deze besluiten vervolgens volledig voor zijn rekening. Het CvB gaat er daarbij te gemakkelijk vanuit dat de Wetenschappelijk Directeur en de Decaan dit in goed overleg oplossen en het is ongewenst dat het CvB voortdurend als scheidsrechter moet optreden, zo het daartoe al in staat is. Ook het gegeven dat de huidige structuur niet of nauwelijks in een organigram gevat kan worden en de medezeggenschap volgens het principe "medezeggenschap volgt zeggenschap" bij de Instituten niet of moeizaam van de grond komt geeft aan dat de huidige organisatie niet voldoet.

In de interne vergadering van 24 maart 2010 is gebleken dat de URaad onverkort vasthoudt aan zijn standpunt zoals verwoord in de brief van 19 februari 2010. Voor de volledigheid is het betreffende deel van deze brief toegevoegd als bijlage. Als gevolg daarvan komt de URaad tot het volgende ongevraagde advies.

UNIVERSITEIT TWENTE.

CONCEPT ongevraagd ADVIES:

De Universiteitsraad,

gezien:

- Het rapport van de commissie Berger en de daarin opgenomen constatering en advisering over de organisatie van het primair proces;
- De schriftelijke reactie van de URaad op het rapport van de Commissie Berger (UR 10 – 041 d.d. 19 februari 2010);

gehoord:

- Het in de overlegvergadering van 3 maart 2010 herhaalde standpunt van het CvB om op dit moment geen wijzigingsvoorstellen voor de organisatie van het primair proces in discussie te brengen;

overwegende dat:

- De discussie en besluitvorming over de door de Commissie Berger geadviseerde verkleining van het aantal eenheden door het CvB naar achteren wordt geschoven;
- De URaad met de commissie Berger constateert dat er bij de huidige organisatie van het primair proces zodanige fricties optreden dat die schadelijk zijn voor de actuele voortgang en kwaliteit van de primaire taken UT: ontbreken van een cultuur van gezamenlijkheid, “stapeling” van organisatievernieuwing (nieuw komt, oud blijft ook), verschillen van de opbouw in de facultaire organisaties, verschillen in de wijze en de mate van uitrol van de matrixorganisatie, te weinig sprake van harmonisering van de ondersteunende processen tussen faculteiten en instituten, verschillende visies op bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen de Wetenschappelijk directeuren en de decanen. En de zorg dat deze situatie nog belangrijk versterkt gaat worden door de komst van “virtuele” schools.
- Een belangrijke frictie wordt veroorzaakt door het gegeven dat bij de verdeling van de financiële en personele verantwoordelijkheden tussen de Wetenschappelijk Directeur en de Decaan door de Wetenschappelijk Directeur zonder overeenstemming met de Decaan beslissingen kunnen worden genomen die vervolgens voor rekening komen van de Decaan en dus de facultaire organisatie.
- Het ondersteunend proces alleen goed georganiseerd kan worden wanneer de organisatie van het primair proces op orde is;
- Het CvB de verantwoordelijkheid draagt voor het inrichten en handhaven van een effectieve organisatie en het bestuur van de organisatie.

adviseert het CvB:

De discussie over de organisatie van het primair proces naar aanleiding van het Rapport van de commissie Berger en de geconstateerde fricties tussen de Wetenschappelijk Directeuren en de Decanen niet uit de weg te gaan en op afzienbare termijn tot een besluit te komen dat leidt tot een transparante en slagvaardige organisatie waarbij de bevoegdheden en de verantwoordelijkheden eenduidig zijn belegd, inclusief een implementatietraject.

Graag zien wij vóór de komende overlegvergadering uw schriftelijke reactie tegemoet.

Met vriendelijke groet,
namens de Universiteitsraad

drs. F.L. Lagendijk,
voorzitter

UNIVERSITEIT TWENTE.

Bijlage 1 (deel UR 10 – 041 d.d. 19 februari 2010):

Geacht college,

De Universiteitsraad heeft in zijn interne vergadering van woensdag 17 februari 2010 het “Standpunt van het college van bestuur (inclusief voorgenomen besluiten) inzake het rapport commissie Berger” (ingekomen UR 09-339) besproken.

De raad komt daarbij tot het volgende advies.

De opdracht aan de commissie Berger luidt: *Stel een onderzoek in naar de organisatie van de ondersteunende processen van de UT in brede zin zoals die zijn vormgegeven door de concerndirecties, de servicecentra en binnen de faculteiten (bijlage 1 rapport Commissie Berger kenmerk 388.106, 23 november 2009)*. Vervolgens wordt een aantal deelaspecten benoemd waaraan aandacht dient te worden besteed.

Naar de mening van de URaad kunnen de deelaspecten niet los worden gezien van de hoofddoelstelling. De organisatie van de ondersteunende processen volgt immers per definitie de organisatie van de primaire processen. Dat betekent dat twee centrale vragen eerst aan de orde moeten komen:

1. Voldoet de huidige organisatie van het primair proces?
2. Zo niet: wat zijn de noodzakelijke wijzigingen en op welke termijn worden deze geïmplementeerd.

Op het eerste punt geeft het rapport van de commissie Berger in hoofdstuk 4 een duidelijk maar ook alleszins onthutsend antwoord: ontbreken van een cultuur van gezamenlijkheid, “stapeling” van organisatievernieuwing (nieuw komt, oud blijft ook), verschillen van de opbouw in de facultaire organisaties, verschillen in de wijze en de mate van uitrol van de matrixorganisatie, te weinig sprake van harmonisering van de ondersteunende processen tussen faculteiten en instituten. En de zorg dat deze situatie nog belangrijk versterkt gaat worden door de komst van “virtuele” schools.

De aanbevelingen van de commissie Berger zijn evenzeer helder, met name die om het aantal instituten en faculteiten aanzienlijk te verminderen.

De URaad deelt bovenstaande analyse van de Commissie Berger geheel maar constateert tegelijkertijd dat het CvB de noodzakelijke oplossingen uitgerekend op dit hoofddoel voor zich uitschuift: *“vooralnog is bepaald dat er eerst duidelijkheid moet zijn over de aangepaste organisatie van het onderwijs (schoolvorming) en de gevolgen daarvan voor overige organisatieonderdelen binnen de universiteit” (Nieuwsmail voor UT medewerkers, 13 januari 2010)*.

De URaad is van mening dat het CvB zich op dit hoofdpunt veel daadkrachtiger moet opstellen en acht een fundamentele discussie over de kanteling, financiële en beleidsinhoudelijke sturing en de meest gewenste en werkbare organisatievorm van het primair proces daarom nu reeds noodzakelijk. Ook kan pas dan een meer realistische visie worden gegeven op de noodzakelijke en passende inhoud en organisatie van efficiënte ondersteuning met hoge kwaliteit (nota bene de hoofdpunt van de Commissie Berger) en zullen ook andere door de commissie Berger genoemde frictiepunten eerder oplosbaar zijn.

Voor de URaad is de huidige situatie in elk geval zeer ongewenst en het excuus van een ingewikkelde matrixorganisatie van professionals mag niet gelden voor het CvB: de tanker wordt uit koers gebracht (of wellicht erger, komt tot stilstand) door het grote aantal sleepboten die elk naar een andere kant trekken. De groei van het aantal eenheden en bijbehorende managers door de matrixorganisatie (die nu nog verder uitgebouwd wordt met schools) baart grote zorgen. Niet alleen door de financiële consequenties vanwege dubbelingen in het beheers- en bestuursapparaat, maar vooral door de overmaat aan sturing en daardoor

UNIVERSITEIT TWENTE.

stuurloosheid van de organisatie. Er zijn sterke aanwijzingen dat de kanteling niet werkt: na vele jaren van overleg tussen decanen en WD's zijn de inhoudelijke keuzes op onderzoekgebied, ten aanzien van de wetenschapsontwikkeling, het borgen van de koppeling van onderwijs en onderzoek en de formulering van een integraal (personeels)beleid door de WD-en en decanen nog steeds niet van de grond gekomen.

De URaad adviseert u daarom met klem de discussie over het al dan niet doorkantelen c.q. terugkantelen van de organisatie van onderwijs en onderzoek niet uit de weg te gaan, maar op afzienbare termijn (medio 2010) tot een besluit te komen inclusief een implementatietraject.