

Reorganisatieplan RoUTe' 14+

15 november 2011

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1.1 RoUTE'14 als leidraad.....	4
1.2 Aanscherping van de strategie.....	5
1.3 Aanleidingen RoUTE'14+ en bijbehorende maatregelen	5
1.4 Doelstellingen en uitgangspunten RoUTE'14+	6
Hoofdstuk 2 Oude en nieuwe situatie Universiteit Twente	10
Hoofdstuk 3 Faculteiten.....	18
3.1 Faculteit Management en Bestuur	19
3.2 Faculteit Technische Natuur Wetenschappen	25
3.3 Faculteit Gedragwetenschappen.....	29
3.4 Faculteit Elektrotechniek Wiskunde en Informatica	32
3.5 Faculteit Construerende Technische Wetenschappen	36
3.5.1 Valoriserende groepen CTW en herindeling van IMPACT onderzoeksgroepen	40
Hoofdstuk 4 Onderzoeksinstituten IMPACT en IBR.....	41
4.1 IMPACT	42
4.1.1 Huidige organisatie en personele c.q. organisatorische gevolgen	42
4.2 IBR	44
4.2.1 Beoogde verandering c.q. herpositionering van IBR leerstoelen.....	44
4.2.2 Personele gevolgen IBR	45
4.2.3 Borging zichtbaarheid, coherentie en status van het sociaal wetenschappelijk onderzoek	45
4.3 Van oude naar nieuwe instituten (IMPACT en IBR).....	46
Hoofdstuk 5. Ondersteunende diensten	47
5.1 Gevolgen Eenheid Secretaris	47
5.2 Gevolgen (voormalig) Concerndirectie S&C	48
5.3 Gevolgen Concerndirectie FEZ.....	48
5.4 Gevolgen Concerndirectie HR	48
5.5 Gevolgen Servicecentrum FB.	48
5.6 Samenvatting invulling ombuigingstaakstelling centrale eenheden.....	49
Hoofdstuk 6 Personele gevolgen	50
Hoofdstuk 7 Financiële gevolgen	51
Hoofdstuk 8 Migratieplan en tijdspad reorganisatie RoUTE'14+	54
Bijlage 1 Formatieoverzichten	54

Voorwoord

Dit reorganisatieplan is een voortvloeisel uit de Strategienota RoUTe'14+, waar de URaad op 22 juni 2011 mee heeft ingestemd (m.u.v. het nieuwe onderwijsmodel, waarvoor de besluitvorming door de URaad is opgeschort).

Het reorganisatieplan beschrijft conform artikel 9.5 lid 2 CAO Nederlandse Universiteiten de organisatorische gevolgen van de beoogde veranderingen als gevolg van de strategische keuzes op het gebied van de herinrichting van het onderzoekslandschap en de taakstelling van de ondersteuning. Inzicht wordt gegeven in de personele en financiële gevolgen van de reorganisatie voor de organisatie. Daarnaast wordt zichtbaar waar verschuivingen in de onderwijstaken plaatsvinden. De herinrichting van groepen houdt nadrukkelijk rekening met die onderwijstaken. De reorganisatie in de eenheden houdt rekening met de te verwachten teruggang van de overheidsfinanciering voor onderwijs. Er treedt dan ook op enkele plekken een krimp op ten gevolge van vermindering van de onderwijsstofwijzing.

Per faculteit en per ondersteunende dienst wordt daar waar de veranderingen plaatsvinden de nieuwe ten opzichte van de oude situatie beschreven. Voor wat betreft de instituten geldt dat er alleen voor de op te heffen instituten een omschrijving is terug te vinden van de wijze waarop onderzoeksgroepen elders worden ondergebracht.

De onderwijsvernieuwingen in het kader van het Twents Onderwijsmodel hebben weinig tot geen personele gevolgen die van toepassing zijn voor dit reorganisatieplan. Alle ontwikkelingen die met het ontwerpen van het nieuwe, Twentse onderwijsmodel gepaard gaan, zijn terug te lezen in de nota "Naar een Twents onderwijsmodel" die separaat aan de URaad wordt aangeboden.

Maatregelen om doelstellingen RoUTe'14+ te realiseren

Met het voorliggend reorganisatieplan wordt de weg gebaad om de doelstellingen van de RoUTe'14+ strategie te realiseren gefocust **onderzoek** van hoge kwaliteit en zichtbaarheid, **onderwijs** dat efficiënter en beter wordt gegeven met een hoger rendement en een aantrekkelijker aanbod/inhoud, een hierop toegesneden excellente **ondersteuning** en een onderscheidende **campus**.

Er worden middelen vrijgespeeld om te investeren in kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek. De scenario's die de Decanen en Wetenschappelijk Directeuren voor hun onderzoeksgroepen in hoofdstuk 3 van dit plan weergeven, bieden de mogelijkheid voor diverse groepen om zich scherper dan voorheen te profileren. Dit draagt bij aan de doelstelling om te komen tot meer gefocust onderzoek van hoge kwaliteit en zichtbaarheid met een optimale inzet van beschikbare middelen.

Er is meer dan voorheen per onderzoeksgroep bekeken waar de valorisatiemogelijkheden zitten en waar die beter benut zouden kunnen worden. Hierover zijn afspraken gemaakt met de betreffende groepen, waarmee we mede invulling geven aan de doelstelling om tot een sterke binding met onze omgeving te komen.

In paragraaf 1.3 van voorliggend reorganisatieplan is gedetailleerder verwoord welke maatregelen in dit plan en in de nota voor het nieuwe bacheloronderwijs, een oplossing moeten bieden voor de knelpunten die tot een aanscherping van de strategie in RoUTe'14+ hebben geleid.

Hoofdstuk 1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de uitgangspunten van de strategie RoUTE'14 en de aanscherpingen daarvan in RoUTE'14+. Aangegeven wordt welke aanleidingen er zijn voor een versnelde en aangescherpte invoering van onze strategie en welke maatregelen daartoe een oplossing moeten bieden.

1.1 RoUTE'14 als leidraad

In 2008 stelden we als Universiteit Twente met het document RouTe'14 onze strategische visie op de toekomst vast. De URaad heeft hierop haar instemming gegeven.

RoUTE'14 is en blijft de leidraad voor de strategie van de UT. In RoUTE'14 is voortgeborduurd op de uitkomsten van een toekomstverkenning voor de UT, uitgevoerd door voormalig decaan van GW, prof. Hubert Coonen. Uit die toekomstverkenning is een zevental thema's genoemd die voor de UT van belang waren om te adresseren:

1. Profiel van de UT is voor grote groepen potentiële relaties te weinig aantrekkelijk, niet onderscheidend of zelfs onzichtbaar.
2. Kwaliteit van het onderwijs: de evidentie waarmee de UT de Nederlandse ranglijsten voor kwaliteit aanvoerde is tanend.
3. Het marktaandeel van de UT in de Nederlandse onderwijsmarkt vertoont al enkele jaren een krimp.
4. Het ontbreekt de UT aan een netwerk dat effectief in is te zetten bij het verwezenlijken van strategische ambities (nationaal en internationaal).
5. Aansluiting bij de Europese en andere internationale ontwikkelingen.
6. Modernisering van het personeelsbeleid, om talent te ontwikkelen en aan te trekken.
7. Financiële zekerheid en meer specifiek grotere budgettaire zelfbeschikking.

De keuzes die in RoUTE'14 zijn gemaakt, hebben met deze zeven thema's te maken en een aantal is de afgelopen jaren reeds aangepakt.

Het belang van hoogwaardig onderwijs, onderwijsvernieuwing en de waardering van het onderwijs is scherper op de agenda gezet. In april 2010 is een integrale onderwijsvisie gepresenteerd, die richtinggevend is voor de verdere ontwikkeling van het onderwijs van de UT. Voor de nadere uitwerking hiervan zijn twee werkgroepen actief: de werkgroep 'Onderwijsvernieuwing' (verbetering van de kwaliteit, aantrekkelijkheid en het rendement van ons bachelor onderwijs) en de werkgroep 'Positionering en Kwaliteitsverbetering Masteronderwijs'.

In de onderwijsorganisatie zijn daarnaast twee operationele (virtuele) eenheden ingericht. In het Loket Voortgezet Onderwijs (LVO) zijn alle aansluitingsactiviteiten met VWO-scholen samengebracht. Bij de Twente Graduate School (TGS) zijn intussen 15 programma's en ongeveer 150 promovendi ondergebracht, verspreid over diverse disciplines.

Via de 'Nota Sturing Onderzoek' is gericht invulling gegeven aan de profilering van ons onderzoek. Op het gebied van onderzoeksprestaties kunnen we vaststellen dat het gemiddelde van alle UT visitatiescores is gestegen. Ook op het gebied van onderzoeksprijzen en subsidies zijn er gunstige ontwikkelingen. Hierbij valt te denken aan de Spinozaprijs voor Albert van de Berg in 2009, maar ook aan diverse NWO-VICI subsidies in 2009 en in 2010 en overige prijzen en subsidies.

De afgelopen jaren hebben we onze netwerken in belangrijke mate versterkt. Met collega-universiteiten wordt in 3TU-verband samengewerkt, maar ook worden mogelijkheden met de universiteiten in Noordoost Nederland (Groningen, Nijmegen en Wageningen) en in Duitsland (Münster) verkend. In samenwerking met industriële partners zijn belangrijke successen geboekt, zoals met Boeing, Siemens en BP. Een voorbeeld van verdere verankering in de regio is de oprichting

van twee 'Overijsselse Centra voor Research en Innovatie' (OCRI) met de provincie Overijssel. De doelstellingen en het karakter van deze vormen van samenwerking zijn complementair. En ook op het gebied van ons personeelsbeleid is het een en ander aan ontwikkelingen ingezet, om talent te ontwikkelen en aan te trekken.

1.2 Aanscherping van de strategie

Ondanks de al ingezette koers van RoUTE'14, dwingen de ontwikkelingen in onze omgeving ons echter om nog sneller een nadere focus aan te brengen in onze strategie. Deze noodzaak zit onder andere in het regeerakkoord, waaruit blijkt dat de universiteiten en dus ook de UT de komende jaren met een forse terugval in middelen vanuit de overheid worden geconfronteerd. De voorstellen van de commissie Veerman, die grotendeels worden overgenomen door het huidige kabinet, eisen van universiteiten een veel scherpere inhoudelijke profilering. Door de Minister van OCW wordt samen met de universiteiten (VSNU) gewerkt aan een nieuw bestuursakkoord, waar onder andere de kwaliteitsverhoging van het onderwijs, de profilering van het masteronderwijs en onderzoek en de landelijke dekking van het bacheloronderwijs onderdeel van uitmaken. Tot slot is het nog steeds zo dat ons marktaandeel achter blijft binnen alle doelgroepen.

De hierboven geschetste ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat de strategie voor de UT is aangescherpt in RoUTE'14+. Met de uitgangspunten van deze aangescherpte visie zetten we versneld in op de vernieuwing van ons onderwijs, ons onderzoekslandschap en op efficiency van de ondersteuning.

De strategie RoUTE'14+ bevat ten opzichte van RoUTE'14 de volgende nieuwe elementen:

- Onderwijs dat beter aansluit bij de eisen van de toekomst: meer nadruk op academische vaardigheden (transferable skills);
- Hoger rendement en hogere studiesnelheid, waarbij tevens wordt gestreefd naar meer efficiency in het bachelor onderwijs, door concentratie van aanbod en een nieuw onderwijsmodel;
- Differentiatie in de koppeling tussen onderwijs en onderzoek door profilerende masteropleidingen en verbrede bachelor opleidingen, waarin academische vorming meer plaats krijgt;
- Onderscheid wordt gemaakt in fundamenteel, valoriserend en onderwijs gerelateerd onderzoek. Dit wordt ook doorvertaald in plaats in de organisatie (in instituten dan wel in faculteiten ondergebracht) en verschil in financiering.

1.3 Aanleidingen RoUTE'14+ en bijbehorende maatregelen

Teruglopende overheidsfinanciering:

Om de teruglopende financiering vanuit de Overheid op te kunnen vangen en om ruimte te creëren voor het realiseren van onze ambities in het onderwijs en onderzoek, heeft het College van Bestuur besloten een ombuigingsopdracht voorlopig vast te stellen op € 15 mln. Deze € 15 mln. zal worden ingezet voor kwaliteitsverbetering van ons primaire proces, onder aftrek van de Rijksbezuinigingen en de al bekende lastenverzwaring op huisvesting van uiteindelijk € 4,4 mln. Met de kwaliteitsimpuls kunnen we ons profiel verder versterken. In de toekomst zal een scherp profiel belangrijker worden bij het verkrijgen van overheidsfinanciering.

De verdeling van de om te buigen middelen ziet er op hoofdlijnen als volgt uit:

- € 5 mln. ten laste van onderwijs en facultaire ondersteuning;
- € 7 mln. ten laste van onderzoek en facultaire ondersteuning;
- € 3 mln. ten laste van ondersteuning en centraal gebudgetteerde taken.

Noodzaak tot verdere profilering:

In RoUTE'14 is het profiel van de UT al nader geschetst en is samen te vatten in de termen: **High Tech, Human Touch**. Dit gekozen profiel past uitstekend in de huidige ontwikkelingen binnen de

overheid, waar profilering van universiteiten hoog op de agenda staat. Van belang is om dit profiel van de UT nog meer vorm te geven en zichtbaar te maken. Dat betekent dat we in de herinrichting van ons onderzoekslandschap focussen op de groepen die excelleren. En we excelleren op dit moment vooral in de gebieden nanotechnologie, biomedische technologie, ICT, groene energie en governance (inclusief behavioural sciences).

De groepen die niet voldoen aan de hoge UT-eisen van excellentie en/of niet passen binnen het gekozen profiel van de UT, zullen niet meer binnen de UT worden voortgezet. Hiervoor zal naar alternatieven worden gezocht. In hoofdstuk 2 is terug te vinden welke groepen per faculteit worden opgeheven, dan wel worden samengevoegd met andere groepen, waardoor een betere profilering van het onderzoeksgebied mogelijk wordt.

Relatief zware onderzoeksinfrastructuur:

Met zes onderzoeksinstituten heeft de UT een forse onderzoeksinfrastructuur. Voor onze omvang en beschikbare financiële middelen is de huidige infrastructuur te zwaar. Profilering vergt ook hier het maken van keuzen. In de strategie RoUTE'14+ is ervoor gekozen om de instituten IMPACT en IBR op te heffen. De onderzoeksgroepen die vanuit deze instituten het onderzoek verrichtten, worden elders ondergebracht. Dat is weergegeven in hoofdstuk 3 van voorliggend document. De vrijgekomen middelen door deze maatregel, worden onder andere ingezet als stimulans voor het excellente onderzoek waar we ons mee willen profileren (nanotechnologie, biomedische technologie, ICT, groene energie en governance).

Onderwijs:

In het onderwijs zijn er drie aanleidingen gegeven in RoUTE'14+ om onze strategie versneld in te voeren, namelijk:

- Achterblijvend marktaandeel;
- Slechte studierendementen en lage studiesnelheden;
- Breed aanbod van relatief kleine opleidingen.

Met het ontwerpen van het Twents onderwijsmodel wordt ernaar gestreefd deze problemen voor de toekomst op te lossen. Ervaringen elders met het betreffende model zijn zodanig dat de verwachtingen op dit gebied realistisch zijn.

Dat wil niet zeggen dat er bijvoorbeeld voor het aanpakken van slechte studierendementen en lage studiesnelheden geen alternatieve mogelijkheden zijn. Die zijn er ook in de huidige situatie wel degelijk. Diverse maatregelen worden door de faculteiten ingezet en hebben inmiddels al geleid tot de reductie van het aantal langstudeerders van 1.900 naar 1.500 (1 mei 2011).

Echter, met het herontwerpen van ons onderwijs willen we ons onderwijs meer toekomstbestendig maken en meer op onze veranderende aankomende doelgroepen afstemmen.

Daarnaast biedt het een mogelijkheid om ons brede aanbod van relatief kleine opleidingen aan te pakken. Kleinschalige opleidingen hebben wel een aantal belangrijke voordelen, zoals intensief contact tussen docent en student, wat een gunstige invloed op het rendement kan hebben. Een opleiding moet daarentegen wel over een voldoende kritische massa beschikken, in termen van studenten, teneinde economisch verantwoord te kunnen worden aangeboden. Een aantal UT-opleidingen ontbeert deze kritische massa. Dit maakt ons onderwijs duur. Het nieuwe model biedt de mogelijkheid tot schaalgrootheid. Overige uitwerkingen van deze aanleidingen tot aanscherping van de strategie zijn terug te vinden in de nota "Naar een Twents Onderwijsmodel."

1.4 Doelstellingen en uitgangspunten RoUTE'14+

Met RoUTE'14+ wil de UT binnen de nieuwe kaders versterkt inzetten op verhoging van kwaliteit en versterking van haar profiel, resulterend in:

- Gefocust onderzoek van hoge kwaliteit en zichtbaarheid met een optimale inzet van beschikbare middelen en een sterke binding met onze omgeving;
- Onderwijs dat efficiënter en beter wordt gegeven met een hoger rendement en een aantrekkelijker aanbod/inhoud en hierdoor meer studenten oplevert: 'het onderwijs van de 21^e eeuw';

- Een hierop toegesneden excellente ondersteuning en een onderscheidende campus.

Een aantal van de uitgangspunten RoUTE'14+

1. Teneinde meer profilering in onderzoek te verkrijgen, wordt het principe, dat alle onderzoek van de UT wordt ondergebracht in instituten, losgelaten. Er wordt onderscheid gemaakt in verschillende onderzoekscategorieën, te weten
 - Fundamenteel, op de langere termijn gericht, onderzoek;
 - Valoriserend, meer op kortere termijn gericht onderzoek en;
 - Onderwijsgerelateerd onderzoek.

Opgemerkt wordt dat de meeste onderzoeksgroepen verschillende typen onderzoek verrichten, waarbij het accent in de meeste gevallen ligt op een van de drie. Voor alle onderzoek op de UT geldt dat het van excellente kwaliteit moet zijn.

Door alleen het (primair) fundamenteel onderzoek in instituten onder te brengen, zullen er minder instituten op de UT blijven, waarmee we voor de UT als geheel een duidelijker focus aanbrengen. In faculteiten wordt het onderzoek ondergebracht dat benodigd is voor accreditatie (onderwijsgerelateerd) of dat een unieke valorisatiepositie heeft, zodat het in staat is substantieel zelfvoorzienend te opereren.

Elke categorie ontvangt een op de gedifferentieerde taakstelling afgestemde adequate financiering.

2. De koppeling onderzoek-onderwijs wordt meer gedifferentieerd. De profilering in het onderwijsaanbod komt in de eerste plaats tot uiting in de onderscheidende masters die zijn gekoppeld aan het onderzoek (in de instituten). Voor het onderwijs op bachelorniveau wordt uitgegaan van een anders georganiseerde koppeling met onderzoek, waarbij de overdracht van wetenschappelijke vaardigheden naar het onderwijs echter wel gewaarborgd dient te blijven.
3. Om vorm te geven aan verhoging van kwaliteit, aantrekkelijkheid en rendement van onze bacheloropleidingen werken we aan een herontwerp van de curricula van de opleidingen. De inzet is om het Twentse onderwijsmodel van én voor de toekomst te ontwerpen.

Criteria en herinrichting van het onderzoekslandschap

Op basis van de strategie RoUTE'14+ hebben Decanen en Wetenschappelijk Directeuren scenario's per onderzoeksgroep uitgewerkt. De nadruk ligt op focusering van het onderzoek, binnen beperktere financiële kaders als gevolg van afnemende Rijksbesteding.

De scenario's die zijn opgesteld, zijn gebaseerd op de identificatie van onderzoeksgroepen in excellentie en aard. In het beoordelen van onderzoeksgroepen zijn, naast de strategisch fit bij het profiel van de organisatie, de volgende kwantitatieve gegevens betrokken:

- Visitatiescores;
- Aantal gerealiseerde promoties;
- EC-realisatie (koppeling onderwijs en onderzoek);
- 1e Geldstroom Onderzoek;
- 2 e/3^e Geldstroom Onderzoek

Daarnaast zijn kwalitatieve criteria gedefinieerd, zoals:

- Personele situatie (verloop, ontwikkelpotentieel staf, wervingskracht nieuwe medewerkers,);
- Ontwikkelingsfase;
- Groeipotentieel;
- Verbinding met (regionale) bedrijfsleven en overheid.

Proces beschrijving identificatie onderzoeksgroepen naar aard en excellentie

1. Begin 2011 is aan de hand van harde data gekeken naar de prestaties van onderzoeksgroepen, zoals visitatiescores, aantallen promoties, inverdiencapaciteit. Deze gegevens zijn met Decanen en WD's besproken. Vastgesteld is dat op basis van uitsluitend deze gegevens geen conclusies konden worden getrokken ten aanzien van het onderzoekspotentieel en de strategische waarde van een onderzoeksgroep.
2. De Rector is vervolgens in gesprek gegaan met de betreffende Decanen en WD's, om aan de hand van persoonlijke, deskundige beleidsopvattingen tot een overkoepelend oordeel per groep te kunnen komen. In deze gesprekken zijn de beschikbare harde data gecombineerd met kwalitatieve gegevens, zoals in het reorganisatieplan omschreven en geplaatst in de context van wat gangbaar is binnen een specifieke discipline:
In het beoordelen van onderzoeksgroepen zijn, naast de strategisch fit bij het profiel van de organisatie, de eerder hierboven genoemde kwantitatieve en kwalitatieve criteria betrokken:

Van deze gesprekken zijn gegevens vastgelegd in een excelsheet. In deze sheet zijn gegevens herleidbaar tot personen. Om te voorkomen dat deze gegevens breed in de organisatie zouden worden verspreid, is het delen van deze gedetailleerde gegevens beperkt gebleven tot het UMT. Vervolgens is een vertaalslag naar onderzoeksgroepen gemaakt.

Daarbij is tot een volgende categorisering van groepen gekomen:

- I: betekent dat de leerstoel kwalitatief en qua focus goed past binnen de UT en zal worden gecontinueerd. Het betekent niet, dat hier niets hoeft te veranderen. Mogelijk moet aandacht worden besteed aan de organisatorische inbedding van de leerstoel.
- II: betekent dat de leerstoel in principe moet worden gecontinueerd. Aan deze leerstoelen dient echter via scenario-analyses in het vervolg nog wel aandacht te worden besteed. Ofwel om reden van passendheid binnen het UT profiel (focus), ofwel vanwege de valorisatiepotentie van deze leerstoel. Aangegeven moet worden hoe in de scenario's aan zulke overwegingen tegemoet gekomen wordt.
- III: betekent dat de leerstoel niet voldoet aan de eisen. Er zal moeten worden bepaald, in hoeverre deze leerstoel aangepast kan worden om voort te kunnen bestaan.
- IV: betekent dat de betreffende leerstoel niet voldoet aan gestelde eisen. Eventuele voortzetting van de leerstoel vereist forse ingrepen.
- V: betekent dat er al plannen bestaan om de betreffende leerstoel op te heffen (mogelijk op andere gronden dan kwaliteitsoverwegingen, zoals emeritaat hoogleraar en beperkt uitzicht op kwalitatief goede opvolging).

3. Om tot de gewenste ombuiging van M€ 7 in het onderzoek te komen, is een taakstelling per faculteit vastgesteld, als aanslag op het facultaire budget. Deze is als volgt tot stand gekomen: 50% van de strategische instituutsmiddelen van de groepen in de categorie III en IV vormt de taakstelling van de faculteit.
De Decanen hebben de opdracht gekregen om samen met de WD's tot scenario's te komen, waarin recht wordt gedaan aan de vastgestelde problemen en waarmee de gewenste taakstelling zou worden gerealiseerd.
Dat betekent dat er in diende te worden gegrepen in de groepen binnen de categorie III en IV en dat er waar nodig (bv. om reden van nadere focussing) aandacht moest zijn voor de groepen in categorie I en II.
4. De Decanen hebben i.s.m. de WD's per faculteit de scenario's uitgewerkt. Daaruit bleek het grootste deel van de taakstellingen haalbaar te zijn. Het overige deel is opgevangen door het instellen van de korting op de promotiepremies, als instellingsbrede maatregel.
Deze maatregel is een concessie op het principe dat alleen in de groepen binnen categorie III en IV wordt ingegrepen.

De beoordeling van de groepen in excellentie en aard kent de volgende variatie:

- Aan groepen die zowel in fundamenteel als in valoriserend onderzoek goed zijn is een positief oordeel toegekend.
- Voor groepen die alleen in het fundamenteel onderzoek goed zijn, wordt gekeken naar de aansluiting met UT-thematiek en met onderzoeksprogramma's van de instituten.
- Voor de groepen met een zwaar accent op valorisatie, die een positieve beoordeling hebben, worden de mogelijkheden voor structurele samenwerking met industriële en/of maatschappelijke partners (met financieringsmogelijkheid/ -bereidheid) verkend.
Groepen die niet goed scoren op fundamenteel en valoriserend onderzoek, ontvangen een negatief oordeel.

Het kan echter voorkomen dat deze groepen wel van belang zijn voor het behouden van een specifieke opleidingsaccreditatie, bijvoorbeeld omdat de opleiding qua volume dermate groot is en het programma uitstekend past binnen het profiel van de UT. Bij de uitwerking van scenario's voor de categorieën III en IV (zoals hierna weergegeven), geldt dat de scenario's een oplossing moeten bieden voor de problemen die er zijn en dat betekent niet altijd dat de groepen worden afgebouwd, maar dat er wel moet worden ingegrepen. In dat geval zijn er vier varianten voor de wijze waarop het onderwijs georganiseerd kan worden:

1. Voor het bacheloronderwijs is de vertaling van het onderzoek naar de onderwijspraktijk relevant. Indien vooral sprake is van dit soort activiteiten van de onderzoeksgroep, dan is het voldoende om deze groep te voorzien van O&O middelen en de onderzoekspremies.
2. Als het onderzoek van een groep een negatief oordeel heeft, maar de expertise van die groep dermate van belang is voor het onderwijs, dan kan de groep worden ondergebracht bij andere groepen of worden samengevoegd met een andere groep, waardoor het onderwijsbelang wordt afgedekt door een herverdeling van de onderwijscapaciteit.
3. Als in de uitwerking van scenario's duidelijk is dat vanwege het onderwijsbelang het onderzoek van een specifieke groep van belang is, dan zal hierin moeten worden geïnvesteerd.
4. Een laatste uitwerkingsmogelijkheid is dat gekozen wordt voor desinvestering en dat een opleiding niet wordt voortgezet. Echter dan zijn hier meer argumenten voor nodig naast het gebrek aan capaciteit en/of kwaliteit in onderzoek. Te denken valt aan een volumeprobleem van de opleiding, aan de mate van aansluiting op het profiel van de UT, et cetera. Hierbij zal ook worden gekeken naar de mogelijkheid de opleiding aan te laten bieden door een collega-universiteit.

Onderzoeksinstituten IMPACT en IBR

In de Strategienota RoUTE'14+ is aangegeven dat op termijn niet verder wordt gegaan met de onderzoeksinstituten IMPACT en IBR als organisatorische eenheden en om de daarin opererende onderzoeksgroepen op nader te bepalen wijze elders binnen de UT onder te brengen. Per 1.1.2012 zijn deze instituten opgeheven.

ITC

Vanwege de bijzondere status en wijze van financieren is ITC buiten de R'14+ exercitie gehouden. Uiteraard wordt er ook binnen ITC gekeken naar herinrichting van het onderzoek.

Herontwerp bacheloronderwijs

In RoUTE'14+ is een aantal strategische keuzes voor het bachelor onderwijs van de Universiteit Twente verwoord. Het gaat om het ontwerpen van het Twents onderwijsmodel, gebaseerd op het principe van modulair onderwijs. Hierbij gelden de volgende ontwerpcriteria:

Even grote modules: De curricula in dit model worden opgebouwd uit modules die even groot zijn.

Deelvakken per module: In een module worden meerdere deelvakken aangeboden; dat kan zowel parallel als sequentieel. Een deelvak kan bijvoorbeeld in de eerste twee weken voltijds worden aangeboden, waarna een aantal vakken parallel wordt aangeboden. De flexibiliteit die zo wordt gecreëerd heeft belangrijke onderwijskundige meerwaarde.

Projectonderwijs: Daarnaast bestaat de module uit een onderdeel dat we 'project' noemen. Hier integreren studenten het aangeboden materiaal, testen ze hun begrip en doen ze nieuwe vragen en kennis op.

Een ander uitgangspunt voor het bacheloronderwijs betreft het herzien van ons bachelorportfolio om te komen tot een substantiële vermindering van het aantal bachelor-instroomopleidingen, met daarachter de majors, waarin een groot deel van ons huidige aanbod op herkenbare wijze terugkomt. Een essentieel ontwerpcriterium van de modules is 'gezamenlijk doen wat gezamenlijk kan' om een grotere efficiëntie te bereiken.

En tot slot is er vanuit Strategie RoUTE'14+ voor gekozen om een University College op te richten.

Ontwikkelingen ondersteuning korte termijn

Op de lange termijn zullen de ontwikkelingen in het kader van RoUTE'14+ tot minder eenheden en tot een anders geprofileerde UT leiden. Dit zal op langere termijn ook consequenties hebben voor de omvang en de wijze waarop de ondersteunende diensten worden georganiseerd. Maar vooruitlopend daarop is op de korte termijn een aantal concrete activiteiten voor de ondersteuning noodzakelijk voor de realisatie van de ombuigingstaakstelling van de UT.

Opzet reorganisatieplan

In het voorliggende plan wordt per onderzoeksgroep aangegeven welke keuze in de scenario's is gemaakt, welke argumenten daaraan ten grondslag liggen en wat de gevolgen zijn in personele en financiële zin.

De ontwikkelingen in het onderwijs en onderzoek zijn van invloed op de inrichting van de ondersteuning. Hiertoe wordt een lange termijn visie ontwikkeld. Echter zijn er op korte termijn ook ontwikkelingen in personele en financiële zin te verwachten, mede om tot de voorgenomen ombuigingstaakstelling van in totaal €15 mln. te komen. Ook deze gegevens zijn terug te vinden in dit reorganisatieplan.

De totale financiële gevolgen van de activiteiten in het kader van RoUTE'14+ zijn uiteen gezet in de nota 'Financiële consequenties RoUTE'14+'.

In deze notitie wordt achtereenvolgens ingegaan op: Oude en nieuwe situatie Universiteit Twente (Hoofdstuk 2), Faculteiten (Hoofdstuk 3), Onderzoeksinstituten IMPACT en IBR (Hoofdstuk 4), Concern Directies en Service Centra (Hoofdstuk 5), Personele gevolgen (Hoofdstuk 6), Financiële gevolgen (Hoofdstuk 7), Implementatie en planning (Hoofdstuk 8).

Hoofdstuk 2 Oude en nieuwe situatie Universiteit Twente

Zoals de reorganisatiecode en de cao vereisen met betrekking tot een reorganisatieplan, wordt in dit hoofdstuk de organisatie voor en na de reorganisatie op UT niveau beschreven.

De hoofdstukken hierna gaan per eenheid nader in op wat de reorganisatie tot gevolgen heeft in de samenstelling van onderzoeksgroepen en wat het gevolg is voor een aantal centrale ondersteunende eenheden op korte termijn.

De reorganisatie is gebaseerd op de uitgangspunten en doelstellingen van de aangescherpte visie RoUTE'14+. Dit betreft een aanscherping van de al eerder vastgestelde RoUTE'14. Hieronder zijn de verschillen aangegeven. Zie voor nadere toelichtingen en ook alle verschillen per faculteit (ook die zonder personele gevolgen) van oud naar nieuw in groep samenstelling, de schema's per faculteit in hoofdstuk 3.

Allereerst noemen we de verschillen op strategisch niveau tussen RoUTE'14 en RoUTE'14+ (de aanscherping van RoUTE'14).

Daarna gaan we in op de eenheden van de UT: instituten en faculteiten met de onderzoeksgroepen en wat in de nieuwe situatie per faculteit aan fte's is ingebed.

Vervolgens wordt aangegeven welke groepen vanuit de instituten in de nieuwe situatie in een faculteit worden gepositioneerd. De overige groepen zijn als fundamentele groep gepositioneerd in één van de instituten (zie de schema's in hoofdstuk 3 voor een totaaloverzicht van de indeling van groepen in instituten/faculteiten).

Dan volgt een overzicht van opgeheven groepen en van samengevoegde groepen plus de criteria die bij de besluitvorming hiertoe een rol hebben gespeeld. Van groepen waar niet in wordt gegrepen is geen nadere toelichting op de identificatie naar aard en excellentie in dit plan opgenomen. Dit zou het geheel te onoverzichtelijk maken.

Oude situatie UT: RoUTE'14	Nieuwe situatie UT RoUTE'14+
<p>Belangrijke speerpunten en thema's R'14:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Technologieën van de toekomst: ICT, biomedische- en nanotechnologie. • gezondheid • (duurzame) energie • water • veiligheid en • leren 	<p>Belangrijke speerpunten en thema's R'14+:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Technologieën van de toekomst: ICT, biomedische- en nanotechnologie. • gezondheid • groene energie • governance (incl. behavioural sciences) • water • veiligheid en • leren
Kern uiting: Technology for life	Kern uiting: High Tech, Human Touch
Kerntaken: onderwijs, onderzoek en valorisatie	Kerntaken: onderwijs, onderzoek en valorisatie
<p>Doelstellingen: In Twente willen we dat onderzoek en onderwijs van het hoogste niveau zijn en dat de kennis en de oplossingen die we leveren het verschil maken.</p> <p>We bieden een omgeving die daar optimaal op is ingericht. De enige echte campusuniversiteit van Nederland gaat nog beter voorzien in alles wat nodig is om te excelleren.</p> <p>Ondersteunende diensten doen hun werk professioneel en efficiënt en krijgen daarvoor de erkenning die ze verdienen. De lijnen zijn kort, zowel in de hiërarchie als tussen de onderdelen.</p> <p>Op deze manier verwerft Universiteit Twente een bijzondere en herkenbare positie in Nederland en Europa: een moderne University of Technology waar relevante wetenschapsgebieden op een ondernemende manier bij elkaar gebracht is.</p>	<p>Doelstellingen: Met RoUTE'14+ wil de UT binnen de nieuwe kaders versterkt inzetten op verhoging van kwaliteit en versterking van haar profiel, resulterend in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gefocust onderzoek van hoge kwaliteit en zichtbaarheid met een optimale inzet van beschikbare middelen en een sterke binding met onze omgeving; • Onderwijs dat efficiënter en beter wordt gegeven met een hoger rendement en een aantrekkelijker aanbod/inhoud en hierdoor meer studenten oplevert: 'het onderwijs van de 21e eeuw'; • Een hierop toegesneden excellente ondersteuning en een onderscheidende campus.
<p>Aantal onderzoeksinstituten: IMPACT IBR IGS CTIT MIRA MESA+</p>	<p>Aantal onderzoeks instituten: IGS CTIT MIRA MESA+</p>
Faculteiten / aantal onderzoeksgroepen	Faculteiten / aantal onderzoeksgroepen / afname fte's:

MB / 31 / TNW / 33 / GW / 13 / EWI / 26 / CTW / 20 / ITC	MB / 18 / - 47,23 TNW / 28 / - 15,74 GW / 10 / - 19,57 EWI / 25 / - 27,23 CTW / 10 / - 18,42 ITC valt buiten deze reorganisatie																																
Verhouding % OBP- WP 24.10.2011: UT niveau: 41% - 59% MB: 24,53% - 75,47% TNW: 26,51% - 73,49% GW: 19,96% - 80,04% EWI: 18,42% - 81,58% CTW: 18,42% - 81,58%	Verhouding OBP- WP na reorganisatie RoUTE'14+: UT niveau: 40% - 60% MB: 15,47% - 84,55% (op basis van 47 fte mutaties) TNW: 26,79% - 73,21% GW: 21,28% - 78,72% EWI: 18,05% - 81,95% CTW: 18,30% - 81,71% <i>Aanname is dat de uitstroom reorganisatie per 24.10.2011 is gerealiseerd. Niet in beschouwing genomen zijn overige toekomstige mutaties.</i>																																
	Aantal mannen/vrouwen die vanwege reorganisatie RoUTE'14+ uitstromen in aantal op UT niveau: Mutaties M: 121 Mutaties V: 55 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>M</th> <th>V</th> <th>Onbekend</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MB</td> <td>32</td> <td>24</td> <td></td> </tr> <tr> <td>TNW</td> <td>14</td> <td>3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>GW</td> <td>10</td> <td>9</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>EWI</td> <td>27</td> <td>6</td> <td></td> </tr> <tr> <td>CTW</td> <td>18</td> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>IBR-IMPACT</td> <td>3</td> <td>3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ondersteunde Diensten</td> <td>15</td> <td>6</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		M	V	Onbekend	MB	32	24		TNW	14	3		GW	10	9	4	EWI	27	6		CTW	18	2		IBR-IMPACT	3	3		Ondersteunde Diensten	15	6	
	M	V	Onbekend																														
MB	32	24																															
TNW	14	3																															
GW	10	9	4																														
EWI	27	6																															
CTW	18	2																															
IBR-IMPACT	3	3																															
Ondersteunde Diensten	15	6																															
Groepen in instituten gepositioneerd: Allen, financiering via strategische instituutsmiddelen en O&O component.	Groepen die in faculteiten worden gepositioneerd: Valoriserende groepen ontvangen financiering via de O&O component voor onderwijsgerelateerd onderzoek en een valorisatiebijdrage van max. k€ 150 per groep. Onderwijsgerelateerde groepen ontvangen financiering via de O&O component voor onderwijsgerelateerd onderzoek. MB: <ul style="list-style-type: none"> - Leerstoel European Studies (onderwijsgerelateerd) - Leerstoel Public Governance Law (onderwijsgerelateerd) - Leerstoel Public Management (onderwijsgerelateerd) - Leerstoel Corporate Finance and Risk Management (onderwijsgerelateerd) TWN: <ul style="list-style-type: none"> - EMS: tevens valoriserend (aparte valorisatie eenheid) - TCCB: tijdelijke positionering, wordt wel gefinancierd met strategische onderzoeksmiddelen, vanuit nog op te richten Energy Initiative (zie ook § 3.2). GW: <ul style="list-style-type: none"> - Communicatiewetenschap: smaldeel MCP (tevens sterk valoriserend en onderwijsgerelateerd profiel), 																																

	<p>Verwachting in toekomst weer aansluiting bij een instituut te vinden.</p> <p>EWI: Geen</p> <p>CTW: (betreft valoriserende groepen)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Industrial Design Engineering and Management (was ontwerptechniek); - PDPR: deel Productontwerp en Productrealisatie; - FSME: deel Mechanics of forming processes en Multi-scale mechanics; - MATE - MDCD: deel Automation and Control en Structural Dynamics and acoustics.
<p>Groepen die worden opgeheven:</p> <p>MB:</p> <ul style="list-style-type: none"> • F&A • LEGS • Leerstoel Sustainable Development (CSTM) • Leerstoel Technology Dynamics and Healthcare (Steps) • Leerstoel Policy and Knowledge (Steps) • Leerstoel Health Economics (HTSR) • Leerstoel Social Safety Studies en IPIT (MR&V) 	<p>Doorslaggevend criterium + gevolgen:</p> <p>MB:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criterium: achterblijvende onderzoeksprestaties en opheffen onderwijs financial engineering; - functie leerstoelhouder Financial Management wordt opgeheven bij pensioen; - leerstoel Public Management na pensioen invulling mogelijk via Tenure Track binnen nieuwe vakgroep BSK; - leerstoel Corporate Finance and Risk Management naar nieuwe vakgroep BK; - leerstoel Management Accounting op termijn Tenure Track. - Criterium: achterblijvende onderzoeksprestaties; - onderbrengen leerstoelen (zie ook § 3.1): - naar nieuwe vakgroep BSK gaat: <ul style="list-style-type: none"> o leerstoel Law of the EU and International Organisations; o leerstoel Public Governance Law; o leerstoel European Economic Governance; - naar nieuwe vakgroep BK gaat: - leerstoel Business Law wordt na pensionering opgeheven en omgezet in een Tenure Track. - Criterium: ongunstige vooruitzichten financiële middelen overheid en niet passend bij nieuwe focus MB; - opheffing functies. - Criterium: focusering MB en overlap met andere leerstoel bij Steps (zie ook § 3.1); - Opheffen functie leerstoelhouder bij vertrek. - Criterium: overlap met vergelijkbare leerstoel bij CSTM en doel om tot 1 leerstoel beleidswetenschappen te komen; - Opheffen functie leerstoelhouder bij vertrek/ pensionering - Criterium: geringe omvang groep; - niet opvullen functie leerstoelhouder na vertrek. - Criterium: nieuwe focus MB en overlap veiligheidsonderzoek elders binnen de UT;

<ul style="list-style-type: none"> • Leerstoel Strategic Management en Leerstoel International Management (NIKOS) • Leerstoel Human Resource Management • Leerstoelen Business Ethics en Operations Management 	<ul style="list-style-type: none"> - Opheffen functies (o.a. leerstoelhouder). - Criterium: financieel perspectief - Niet opnieuw invullen functies, mogelijk op termijn bij voldoende middelen als Tenure Track positie. - Criterium: overlap leerstoel Organisation Studies; - Opheffen functie na pensionering leerstoelhouder; - Mogelijk opnieuw invulling via Tenure Track bij voldoende middelen. - Criterium: nieuwe focus MB - Opheffen functies na pensionering leerstoelhouders
<p>TNW:</p> <ul style="list-style-type: none"> • FCRE • SMCT • LT • CBP • MPT • LPNO (Wake-field onderzoek) 	<p>TNW:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criterium: leerstoel is overgegaan naar TUE; - onderwijs ondergebracht bij andere leerstoelen (zie ook § 3.2). - Criterium: onvervulbare vacature; - onderzoek deels voortgezet bij MNF & BNT. - Criterium: strategische fit speelt hier: werk leerstoelhouder beweegt zich steeds meer buiten strategische kaders TNW onderzoek; - leerstoel is in 2010 opgesplitst in 3 delen ivm elk een andere oriëntatie (zie ook § 3.2); - functie leerstoelhouder opgeheven na emeritaat. - Criterium: strategische fit speelt hier: geen fit met MIRA; - functie leerstoelhouder wordt opgeheven na emeritaat; - onderwijs wordt opgevangen door andere leerstoelen. - Criterium: strategische fit (zie ook § 3.2); - leerstoelhouder vertrokken naar TUD; - onderzoek wordt voortgezet bij MST. Onderzoekers gaan over naar deze groep. - Criterium: output van dit deel is lager dan van het overige onderzoek in de groep, legt groot beslag op de groep, maar klein t.o.v. internationale concurrentie. - wake-field onderzoek wordt niet voortgezet v.a. 1-1-2012, functies bij dit onderzoeksgebied worden opgeheven.
<p>GW:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen <p>EWI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen 	<p>GW:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Geen <p>EWI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Geen
<p>CTW:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderzoekslijn Construction Engineering (bij de groep BI) • Werktuigbouwkundige automatisering 	<p>CTW:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wordt nieuwe cluster/VLEK COEM; - opheffen onderzoekslijn Construction Engineering i.v.m. vertrek UHD. Geen verdere personele gevolgen. - Criterium: leerstoelhouder is reeds vertrokken.

<p>Groepen die worden samengevoegd:</p> <p>MB:</p> <ul style="list-style-type: none"> • POLMT / MR&V / leerstoel Public Management (F&A) / leerstoel European Economic Governance / leerstoel Law of the EU and International Organisations / leerstoel Public Governance Law (LEGS) • NIKOS / OOHR / leerstoel Management and Organisational Behaviour (ISCM) / leerstoel Corporate Finance and Risk Management (F&A) / • OMPL / ISCM <p>TNW:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Geen <p>GW:</p> <ul style="list-style-type: none"> • C&O / O&M / OP&HRD <ul style="list-style-type: none"> • MCP / TPC 	<p>Nieuwe groepen / doorslaggevend criterium / gevolgen:</p> <p>MB:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wordt nieuwe vakgroep Bestuurskunde; - criterium: nieuwe focus hoofddomeinen MB; - geen opvulling leerstoel European Politics (criterium bezuiniging bovenop R'14+) maar wel wens van tenure track positie i.v.m. groei opleiding ES. - opheffing IPIT (criterium: past niet bij focus MB en heeft overlap met veiligheidsonderzoek elders op de UT) - opheffing leerstoel Social Safety: functie leerstoelhouder wordt opgeheven. - Wordt nieuwe vakgroep Bedrijfskunde; - criterium: nieuwe focus hoofddomeinen MB; - Tenure Track posities van de (vrijkomende) leerstoelen: <ul style="list-style-type: none"> o Strategic Management (bij voldoende middelen); o International Management(bij voldoende middelen); o Marketing. - leerstoel Management and Organisational Behaviour vanuit ISCM wordt leerstoel Change Management and Organisational Behaviour (criterium: betere fit na aanpassing leeropdracht). - Wordt nieuwe vakgroep OMPL/IS; - criterium: focus op logistiek en korting op strategische middelen noopt tot het reduceren van aan de leerstoel gelieerde staf van beide groepen; - leerstoel Management and Organisational Behaviour vanuit ISCM gaat naar nieuwe vakgroep Bedrijfskunde. <p>TNW:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Geen <p>GW:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wordt nieuwe vakgroep Onderwijskunde; - Criterium algemeen: omvang instroom bacheloropleiding structureel te gering. C&O: relatief lage waardering van het onderzoek in de visitatie van 2006, maar het onderzoek ontwikkelt zich op positieve wijze. OP&HRD: leerstoel niet opgenomen in leerstoelplan Psychologie en acquisitieresultaten gering. - Organisational Psychology vervalt in de nieuwe vakgroep. - reductie personele omvang van nieuwe vakgroep tot maximaal 10 fte. - Functies van de drie vakgroepen worden opgeheven. Nieuw onderwijs- en onderzoeksprofiel vormt basis voor nieuwe functie omschrijvingen. - Wordt nieuwe vakgroep Communicatiewetenschap; - Criterium: inhoudelijke fit, samenvoeging vermindert de kwetsbaarheid van MCP. - Reductie in staf bij beide groepen (opheffen functies).
---	--

EWI:

- MSCT / SP / SST

CTW:

- OPM / OPM-PO /OPM-PR

- TMMVV / TS / TSMSM / TM

- MFS / WEM-WM

- OPMPT / OPMTR / ETE / EFSM

- TM /WA

- THW /Thermische Conversie Biomassa

EWI:

- Wordt nieuwe groep Hybrid Systems Theory (HST); criterium: focus op onderwijs, vertrek 2 van de leerstoelhouders;
- oprichting onderwijsgroep, onder leiding van leerstoelhouder Systems Theory;
- Invulling Hybrid Systems via Tenure Track;
- er vindt reductie in de staf plaats (opheffen functies).

CTW:

- Wordt nieuwe cluster/VLEK Product Design and Product Realisation (**PDPR**);
- Criterium: inhoudelijke overeenkomsten groepen en door samenvoeging beter voorgesorteerd voor kwaliteitsverbetering onderwijs en onderzoek en voor valorisatie.
- Opheffen van een aantal functies.
- Investeren in kwaliteit van onderzoek, in de onderwijs capaciteit en in kwaliteit IO onderwijs.
- Wordt nieuwe cluster/VLEK Fluids and Solids Mechanical Engineering (**FSME**);
- Criterium: sommige groepen geen directe aansluiting strategische focusgebieden UT / sterk verwante technieken, waardoor samenvoeging tot sterkere profilering kan leiden;
- Wordt nieuwe cluster/VLEK Water Engineering and Management (**WAEM**);
- Criterium: thema water(beheer) verbindt deze groepen, combinatie bestond ook in het verleden;
- Leerstoelhouders wisselen om de 4 jaar het voorzitterschap.
- Wordt nieuwe cluster/VLEK MAterials Technology and Engineering (**MATE**);
- Criterium: samenvoeging bevordert de samenwerking met de industrie.
- Wordt nieuwe cluster/VLEK Multifunctional Integral Systems Design Control Detection (**MDCD**);
- Criterium: gebieden sluiten goed op elkaar aan (zie voor nadere toelichting gebieden § 3.5);
- Wordt nieuwe cluster/VLEK Bio Energy and Thermal Engineering (**BETE**).
- Criterium: groep Thermische Werktuigbouwkunde past goed in de Energie en Bio-massa activiteiten.

Realisatie ombuigingstaakstelling MB:

M€ 3 ombuiging, waarvan:
 k€ 800 RoUTE'14+;
 k€ 200 korting promotiepremies RoUTE'14+;
 M€ 0,8 korting op onderwijs;
 M€ 1,2 overige bezuiniging (hoofdzakelijk WvD);
 Reductie in personele omvang: 37,23 fte.

Realisatie ombuigingstaakstelling TNW:

M€ 1,4 ombuiging onderzoek, waarvan:
 k€ 877 gerealiseerd door scenario's in § 3.2;

	<p>k€ 502 via korting promotiepremies RoUTe'14+; Reductie in personele omvang: 14,74 fte.</p> <p>Realisatie ombuigingstaakstelling GW: M€ 0,7 ombuiging onderzoek, waarvan: k€ 418 gerealiseerd door scenario's in § 3.3; k€ 282 via korting promotiepremies; k€ 288 vrijkomende bureaunkosten IBR wordt ingezet; Reductie in personele omvang: 14,74 fte.</p> <p>Realisatie ombuigingstaakstelling EWI: M€ 2,7 ombuiging, waarvan M€ 1,9 RoUTe'14+ op onderzoek is: k€ 1352 gerealiseerd door scenario's in § 3.4; k€ 500 via korting promotiepremies RoUTe'14+; Reductie in personele omvang: 27,13 fte.?</p> <p>Realisatie ombuigingstaakstelling CTW: M€ 1,3 ombuiging onderzoek, waarvan: k€ 1138 gerealiseerd door scenario's in § 3.2; k€ 131 via korting promotiepremies RoUTe'14+; Reductie in personele omvang: 18,42 fte.</p>
<p>Ondersteunende centrale diensten: Eenheid Secretaris Concerndirecties S&B, M&C, FEZ, HR Servicecentra FB, S&O, B&A, ICTS</p>	<p>Ondersteunende centrale diensten RoUTe'14+: Eenheid Secretaris: Bezuinigingstaak: k€ 215 Reductie in personele omvang: 4,30 fte Niet vervangen van ingeplande functies: interne accountant, secretaressefunctie en projectondersteuning.</p> <p>Concerndirectie S&B: Bezuinigingstaak: k€ 70 Reductie in personele omvang: 1 fte Geen specifieke taakwijzigingen van de eenheid.</p> <p>Concerndirectie M&C: Bezuinigingstaak: k€ 104 Reductie in personele omvang: geen Besparing op uitgaven marketingcampagnes.</p> <p>Concerndirectie FEZ: Bezuinigingstaak: k€ 215 Reductie in personele omvang: 1,53 fte Automatisering buitenlandse reisdeclaraties, bijstellen ambities en optimalisatie MISUT, stringente budgetdiscipline.</p> <p>Concerndirectie HR: Bezuinigingstaak: k€ 216 Reductie in personele omvang: 2 fte Werkzaamheden verdelen over andere medewerkers en lager ingeschaalde medewerkers aantrekken voor vertrokken medewerkers.</p> <p>Bezuinigingstaak FB: k€ 300 Servicecentra FB: 7,22 fte (overige ssc geen reductie). Uitvoering geven aan al vastgesteld plan Formatie Gebouwdiensten FB.</p>

Aanvullende generieke korting van 1% voor alle diensten
à k€ 504 in totaal.

Besparing CUTE: k€ 1.376
Totale ombuiging M€ 3

Hoofdstuk 3 Faculteiten

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de organisatorische gevolgen voor de inrichting van de facultaire organisatie van de strategische keuzes op het gebied van onderzoek. Deze gevolgen betreffen de medewerkers in de faculteiten en instituten van de UT. Per faculteit wordt omschreven welke onderzoeksgroepen niet of onvoldoende voldoen aan de kwaliteitseisen van het wetenschappelijk onderzoek die binnen de betreffende discipline gangbaar zijn. Bij deze groepen is door de Rector, Decanen en Wetenschappelijk Directeuren geconstateerd dat er iets moet gebeuren. Deze constatering is opgebouwd uit een som van kwalitatieve en kwantitatieve criteria, geplaatst in de context van een betreffende discipline. Dit betekent dat de oordelen over onderzoeksgroepen per definitie niet met elkaar vergelijkbaar en uitwisselbaar zijn.

De ingrepen die kunnen worden gedaan bij de hierboven bedoelde onderzoeksgroepen, variëren van extra investeren, samenvoegen met andere groepen tot het opheffen van de leerstoel. Het kan dus ook zo zijn dat er in onderzoeksgroepen die wel voldoen aan de kwaliteitseisen van het wetenschappelijk onderzoek, ook veranderingen plaatsvinden, doordat er samenvoeging met andere groepen plaatsvindt. De omschrijving van mogelijke scenario's en gehanteerde criteria zijn uitgebreider terug te vinden in de Strategienota RoUTE'14+. In dit hoofdstuk wordt toegelicht waarom voor een bepaald scenario bij een onderzoeksgroep is gekozen.

In de schema's van de huidige en nieuwe situatie zijn twee kleuren weergegeven, deze hebben de volgende betekenis:

	Groep is samengevoegd
	Groep is opgeheven

Per faculteit is een ombuigingstaakstelling vastgesteld, waartoe met de benodigd ingrepen in groepen door de faculteiten gekomen dient te worden. Door deze ombuiging wordt ruimte gecreëerd voor herinvesteringen in onderwijs en onderzoek.

Er zijn vier volgtijdelijke stappen vastgesteld om aan de taakstelling te kunnen voldoen:

- a. In het kader van herinrichting van het onderzoekslandschap is per faculteit een aantal groepen geïdentificeerd waar ingrijpen dan wel fors ingrijpen noodzakelijk is. Deze groepen zijn in werkdocumenten als de rode en gele groepen geduid.
- b. Daar waar door ingrijpen bij rode en gele groepen niet tot de ombuigingstaakstelling wordt gekomen, is het mogelijk om na te gaan in hoeverre ambities voor valorisatie haalbaar zijn.
- c. Na het vaststellen van een realistische valorisatieopdracht is het korten op overhead binnen de faculteit een optie.
- d. Het restant om te buigen bedrag à M€1,6 na inzet a t/m c, noopt tot invulling middels een afroaming van de promotiepremies van k€ 10 per premie. Verder gericht ingrijpen zou leiden tot bijvoorbeeld het opheffen van kwalitatief goede onderzoeksgroepen of tot aantasting van ons onderwijsstelsel. Dit wordt als een ongewenste ontwikkeling beschouwd. De promotiepremies gaan hiermee van K€93 naar K€83 per gepromoveerde.

3.1 Faculteit Management en Bestuur

Zeer recent is duidelijk geworden dat de faculteit MB behalve de RoUTe 14+ ombuigingstaakstelling van M€ 1,0, die neerkomt op een zeer substantiële korting op de strategische onderzoeksmiddelen vanuit de instituten, ook een aanzienlijk tekort in de lopende exploitatie 2011 van de faculteit dient terug te dringen. Het resultaat uit normale bedrijfsvoering is naar verwachting M€ 1,4 lager dan begroot.

Naast de bovengenoemde verwachte mutaties blijkt uit de nota kaderstelling II en de opgave van de instituten 2012 dat de faculteit MB verder wordt geconfronteerd met een daling van de inkomsten ad M€ 1,2 en een afname van de strategische onderzoeksmiddelen met M€ 0,5. Rekening houdend met een stijging van de EC opbrengsten van de IBA, een valorisatie-effect en overige bezuinigingen van in totaal M€ 1,1 zal het tekort bij ongewijzigd beleid in 2013 oplopen tot een bedrag van rond de M€ 3,0.

De hoofdoorzaak van het tekort in de normale bedrijfsvoering 2011 ligt in te hoog gestelde c.q. niet gehaalde doelstellingen voor acquisitie door de vakgroepen. Een snelle en grondige aanpak van dit probleem is essentieel. De hierna geschetste maatregelen zijn berekend om te komen tot een bezuiniging op de kosten die in lijn ligt met het verwachte tekort.

Hoewel de maatregelen noodzakelijk zijn om aan het genoemde bedrag te komen, zijn de consequenties voor de faculteit ingrijpend en is blijvende kwaliteit van onderwijs en onderzoek alleen te garanderen wanneer herinvesteringen op korte termijn mogelijk zijn.

De huidige organisatie van de faculteit MB bestaat uit de leerstoelen zoals deze zijn weergegeven in onderstaand overzicht.

Figuur 1: Huidige en nieuwe situatie onderzoeksgroepen MB¹

MB							
huidige situatie		nieuwe situatie					
vakgroep	leerstoel	vakgroep	leerstoel	insti-tuut	valori-serend	onder-wijs	
POLMT	Institutional Public Governance	BSK (Bestuurskunde)	Institutional Public Governance	IGS			
	Political Science		Political Science	IGS			
MR&V	Sociology of Public governance		Sociology of Public governance	IGS			
	Social Safety Studies		European Economic Governance			MB	
LEGS	European Economic Governance		Law of the EU and International Organizations	IGS			
	Law of the EU and International Organizations		Public Governance Law			MB	
	Public Governance Law		Public Management			MB	
	Business Law						
FA	Public Management		BK (Bedrijfskunde)	Corporate Finance and Risk Management			MB
	Public Financial Management			Innovative Entrepreneurship	IGS		
	Corporate Finance and Risk Management	Organisation Studies		IGS			
NIKOS	Management Accounting	Technology Management		IGS			
	Innovative Entrepreneurship	Change Management and Organisational Behaviour		IGS			
	International Management						
OOHR	Strategic Management						
	Organisation Studies						
	Human Resource Management						
	Operations Management						
HTSR	Business Ethics						
	Technology Management	HTSR	Health Services Research	MIRA			
HTSR	Health Services Research						
OMPL	Health Economics	OMPL/IS	Operations Management and Logistics	CTIT			
	Operations Management and Logistics		Design & Implementation of Information Systems	CTIT			
ISCM	Design & Implementation of Information Systems						
	Management and Organisational Behaviour						
themagerichte vakgroepen							
CHEPS	Higher Education Policy Studies	CHEPS	Higher Education Policy Studies	IGS			
CSTM	Policy Studies and Environmental Policy	CSTM	Policy Studies and Environmental Policy	IGS			
	Sustainable Development in a North-South Perspective						
STEPS	Foundations of Science, Technology and Society	STEPS	Foundations of Science, Technology and Society	IGS			
	Technology Dynamics and Healthcare						
	Policy and Knowledge						

Uitgangspunten

Om meer focus (Route 14+) aan te brengen en de ombuigingstaakstelling te realiseren hanteert de faculteit drie uitgangspunten.

¹ Exclusief bijzondere en persoonlijke leerstoelen.

Eerste uitgangspunt is de recente analyse van de onderzoeksperformance van de vakgroepen welke wordt gedeeld door het UMT en vastgesteld door het CvB.

Het tweede uitgangspunt is dat expertise in de MB hoofddomeinen Bedrijfskunde en Bestuurskunde na implementatie van de bezuinigingen voldoende geborgd blijft.

De keuze voor bescherming van de hoofddomeinen Bedrijfskunde en Bestuurskunde in samenhang met onderzoek op enkele specifieke (en bij Route 14 aansluitende) thema's (Wetenschap & Technologie, Hoger Onderwijs, Duurzaamheid & Energie en Gezondheid) leidt gezien de taakstelling tot enkele scherpe en pijnlijke keuzen: de faculteit zal activiteiten op sommige wetenschapsgebieden (gedeeltelijk) moeten beëindigen. De faculteit kiest hiermee nadrukkelijker voor een focus op haar *core business* in combinatie met enkele thema's die zich op onderzoeksgebied over een groot aantal jaren hebben bewezen.

Het derde uitgangspunt is dat de faculteit MB in haar interne organisatie de onderwijs- en onderzoeksprestaties van leerstoelen beter zichtbaar wil maken. Door reorganisatie en het samenbrengen van leerstoelen die inhoudelijk op elkaar aansluiten zal het aantal vakgroepen worden teruggebracht. Hiertoe wordt in een kleiner aantal vakgroepen dan tot nu toe, een duidelijker onderscheid gemaakt tussen de prestaties van verschillende leerstoelgroepen. Tegelijkertijd wordt bekeken hoe de verschillende aard van de groepen (uiteenlopende verhoudingen tussen onderzoek, valorisatie en onderwijs) tot uiting kan komen in een nieuwe structuur. De vakgroepen blijven beheerseenheden binnen de faculteit; het personeel van vakgroepen zal echter duidelijker dan tot nu toe worden gekoppeld aan leerstoelhouders. Een vernieuwd systeem van managementinformatie zal leerstoelhouders, vakgroepvoorzitters, decaan en wetenschappelijke directeuren periodiek informeren over de onderwijs- en onderzoeksprestaties van de leerstoelen. Hiermee beoogt de faculteit een meer vanzelfsprekende interne gezagsstructuur te creëren. Het vakgroepvoorzitterschap dient een natuurlijke nevenactiviteit van een hoogleraar te zijn, met een minimale administratieve belasting en enige ondersteuning van andere vakgroepleden gekoppeld aan efficiënt accountmanagement vanuit de financiële administratie.

Ombuigingen in facultaire overhead en OBP

De verhouding tussen WP (inclusief aio's) en OBP is al jaren in vergelijking met andere UT-faculteiten relatief scheef: 75:25, tegenover gemiddeld 80:20 bij de andere faculteiten. Hoewel gewaakt moet worden voor een verschuiving van OBP-taken richting (meestal duurder) WP, is met dit gegeven als aanleiding gekeken naar de minimaal noodzakelijke OBP ondersteuning in de faculteit. Uitgangspunt bij de reorganisatie van het OBP is een adequate ondersteuning van de primaire processen onderwijs, onderzoek en valorisatie. Kernwoorden zijn effectiviteit en efficiëntie.

Ombuigingen in vakgroepen

De huidige organisatie van de faculteit MB bestaat uit twaalf vakgroepen, elk met één tot vier leerstoelen, een eigen secretariaat en soms eigen extra OBP-ondersteuning. Het hierboven geschetste derde uitgangspunt zal ertoe leiden dat het aantal vakgroepen vermindert van twaalf tot zeven. Financieel management vindt plaats op vakgroepsniveau en de hoogleraren leiden als leerstoelhoofd de inhoudelijke ontwikkeling. De *span of control* van de decaan wordt verkleind en de ontstane versnippering van managementprocessen en verantwoordingsmomenten wordt omgebogen.

Kwaliteitsbeoordeling onderzoeksgroepen

Op basis van de in de inleiding genoemde criteria en intensieve gesprekken tussen Rector, Decanen en Wetenschappelijk Directeuren zijn het afgelopen jaar oordelen gevormd over de onderzoeksgroepen. Bij deze oordelen is rekening gehouden met de context van het betreffende onderzoeksgebied en de daarin geldende normen voor kwalitatief goed wetenschappelijk onderzoek. De oordelen zijn gedeeld met, en onderschreven door het UMT.

Samen te voegen vakgroepen (naamgeving is indicatief)

Nieuw: Vakgroep Bestuurskunde

POLMT

Deze vakgroep wordt ondergebracht in de nieuwe vakgroep Bestuurskunde. De leerstoel Institutional Public Governance zal worden gehandhaafd evenals de leerstoel Political Science. Ten aanzien van de laatste geldt dat het onderzoek van deze leerstoel nog aan kwaliteit kan winnen door meer samenwerking met andere leerstoelen te zoeken. De werving voor de oorspronkelijke leerstoel European Politics is in het kader van de bezuinigingen stopgezet. Gegeven de groei van de opleiding European Studies is het echter wenselijk om op korte termijn een tenure trackpositie met als leeropdracht European Politics in te stellen.

MR&V

De leerstoel Sociology of Public Governance wordt ondergebracht in de nieuwe vakgroep Bestuurskunde. Het binnen de vakgroep ondergebrachte politie-instituut IPIT zal worden opgeheven in verband met de gekozen focus en de overlap met het veiligheidsonderzoek elders binnen de UT. De daarmee samenhangende leerstoel Social Safety Studies vervalt hiermee; onderbrenging elders op de UT wordt nader onderzocht.

Nieuw: Vakgroep Bedrijfskunde

NIKOS

De leerstoel Innovative Entrepreneurship zal worden gehandhaafd. De vrijkomende leerstoelen Strategic Management en International Management zullen niet opnieuw worden ingevuld en worden opgeheven. Zij zullen bij voldoende financieel perspectief op termijn vervangen worden door tenure track posities. De vacante leerstoel Marketing zal worden ingevuld middels een tenure track positie. NIKOS zal als vakgroep opgaan in een nieuwe vakgroep bedrijfskunde. NIKOS zal als merknaam voorlopig worden gehandhaafd voor externe zichtbaarheid, maar er zal bekeken worden op welke wijze de groeiende valorisatieonderdelen van NIKOS (waaronder met name VLT) een plaats kunnen krijgen in de universitaire organisatie die meer recht doet aan hun van de vakgroepen afwijkende doelstellingen en verdienmodel, wellicht in combinatie met post-initieel onderwijs (vanuit het huidige BPO en/of in combinatie met een mogelijk op te richten Business School).

OOHR

OOHR zal opgaan in de nieuwe vakgroep Bedrijfskunde. De leerstoel Organisation Studies wordt gehandhaafd. Wegens overlap met deze leerstoel vervalt de leerstoel Human Resource Management na pensionering van de huidige leerstoelhouder in 2014. Op dit terrein zal op termijn bij voldoende financieel perspectief een nieuwe voorziening komen in de vorm van een tenure track positie. De omvang en inhoudelijke focus van de leerstoel Technology Management wordt nader bekeken. De leerstoelen Business Ethics en Operations Management zullen om redenen van focusering worden opgeheven bij pensionering van de huidige leerstoelhouder.

Nieuw: Vakgroep OMPL/IS

OMPL

De vakgroep Operations Management and Logistics wordt samengevoegd met onderdelen van de vakgroep ISCM, waardoor een nieuwe vakgroep zal ontstaan. De leerstoel Operations Management and Logistics blijft gehandhaafd.

ISCM

Onderdelen van de vakgroep ISCM worden gefuseerd met OMPL. De leerstoel Design & Implementation of Information Systems zal met een meer logistieke invulling doorgaan binnen een nieuw te vormen vakgroep OMPL/IS. Korting op de strategische middelen noopt wel tot het nader bekijken van de aan de leerstoel gelieerde onderzoeksstaf. De leerstoel Management and Organisational Behaviour past niet in deze nieuwe vakgroep en krijgt een doorstart in de nieuwe

vakgroep Bedrijfskunde met een aangepaste leeropdracht onder de naam Change Management and Organisational Behaviour.

Op te heffen vakgroepen

F&A

De vakgroep F&A zal worden opgeheven vanwege achterblijvende onderzoeksprestaties en het opheffen van het onderwijs in financial engineering (penvoerder faculteit EWI). De leerstoel Public Financial Management wordt opgeheven bij pensionering van de huidige leerstoelhouder. De leerstoel Public Management, wordt anticiperend op de pensionering van de huidige leerstoelhouder in 2013, zo spoedig mogelijk herbezet (al dan niet via een tenure track) gezien het belang voor de hoofddomeinen bestuurs- en bedrijfskunde. Nader onderzocht wordt in hoeverre deze leerstoel kan worden ondergebracht bij de nieuwe vakgroep Bestuurskunde, en in hoeverre de leerstoel Corporate Finance and Risk Management kan worden ondergebracht bij Bedrijfskunde. De vacante leerstoel Management Accounting wordt opgeheven en op termijn als tenure track positie ingevuld. De leeropdracht zal worden aangepast richting accounting vraagstukken van high tech ondernemingen.

LEGS

De vakgroep LEGS wordt wegens achterblijvende onderzoekprestaties opgeheven. De leerstoel Law of the EU and International Organizations blijft (met op termijn een bredere juridische opdracht) gehandhaafd en gaat op in de vakgroep Bestuurskunde. Vanwege de koppeling tussen regulering en techniek wordt bekeken of de persoonlijke leerstoel Legal and Societal Regulation bij pensionering van de leerstoelhouder kan zal worden omgezet in een tenure track positie op het terrein van recht & techniek. De leerstoel Public Governance Law wordt een facultaire leerstoel binnen de vakgroep Bestuurskunde. De leerstoel Business Law zal worden ondergebracht in de vakgroep Bedrijfskunde en wordt na de pensionering van de huidige leerstoelhouder opgeheven en vervangen door een tenure track positie die wordt gekoppeld aan de andere juridische leerstoelen. De leerstoel European Economic Governance wordt eveneens een facultaire leerstoel binnen de vakgroep Bestuurskunde en wordt op termijn een meer algemene economische leerstoel.

Themavakgroepen

Op drie terreinen kiest de faculteit voor het handhaven van vakgroepen met een bijzonder karakter. Deze vakgroepen spelen een belangrijke rol in het Route 14-profiel en leveren excellent onderzoek, maar hebben een minder centrale plek in het onderwijs op het terrein van de bedrijfs- en bestuurskunde. Het financiële model van deze groepen verschilt van de andere groepen en de faculteit bekijkt nog hoe dit in de nieuwe vakgroepstructuur vorm wordt gegeven.

CSTM

De leerstoel Policy Studies & Environmental Policy blijft gehandhaafd maar wordt bij vertrek of pensionering van de huidige leerstoelhouder nader bekeken; op termijn zal slechts ruimte zijn voor één leerstoel op het gebied van Policy Studies waar er nu nog twee zijn (zie ook STEPS). De vooruitzichten voor de leerstoel Sustainable Development in a North-South Perspective zijn gezien de vermindering van gelden voor ontwikkelingssamenwerking en gerelateerde fondsen ongunstig. Vanwege de focus kiest de faculteit voor opheffing van deze leerstoel; onderbrenging elders op de UT wordt nader onderzocht.

STEPS

De leerstoel Foundations of Science, Technology and Society wordt gehandhaafd. De leerstoel Technology Dynamics and Healthcare zal om redenen van focusering en overlap met de bovenstaande leerstoel worden opgeheven bij vertrek van de huidige leerstoelhouder. Op het terrein van technology assessment kan afhankelijk van de onderwijsontwikkelingen op termijn een nieuwe tenure track positie worden ingericht. De persoonsgebonden leerstoel History of Science and Technology zal worden gehandhaafd, maar met de groep worden duidelijke financiële en inhoudelijke afspraken gemaakt. De leerstoel Policy and Knowledge zal worden opgeheven bij pensionering of

vertrek van de leerstoelhouder vanwege een overlap met een vergelijkbare leerstoel (zie onder CSTM) en het doel om uiteindelijk tot één leerstoel beleidswetenschappen te komen.

CHEPS

De leerstoel Higher Education Policy Studies blijft gehandhaafd. De geplande leerstoel Higher Education and Innovation zal niet worden ingevuld en vervalt daarmee.

Te continueren vakgroep

HTSR

De vakgroep HSTR zal in zijn huidige vorm blijven bestaan. De leerstoel Health Services Research (MIRA) wordt gehandhaafd; de leerstoel Health Economics wordt nu de huidige leerstoelhouder vertrekt vooralsnog niet herbezet en de invulling wordt nader bekeken. Vanwege de relatief geringe omvang van deze vakgroep zal eveneens nader bekeken worden welke institutionele samenwerking op facultair niveau en UT-breed mogelijk is.

Opvang onderwijslasten

Bij de bepaling van de op te heffen leerstoelen is nadrukkelijk ook rekening gehouden met de te verwachten onderwijslasten. Toch zal door het wegvallen van een aantal leerstoelen de onderwijsstaak verschuiven. De hiervoor noodzakelijke extra formatie bij andere leerstoelen zal worden opgevuld met zittend personeel om het aantal gedwongen ontslagen te beperken.

Personele consequenties

Bovengenoemde maatregelen hebben gevolgen voor 56 (18 OBP en 38 WP) formatieplaatsen bij de faculteit. Daarvan verdwijnen er 37 door natuurlijk verloop. Voor 12 medewerkers is een herplaatsing voorzien binnen de faculteit (9 personen) of elders op de UT (3 personen). Voor 7 personen is op dit moment geen perspectief op herplaatsing maar het is niet uitgesloten dat voor enkele medewerkers alsnog een plek kan worden gevonden binnen UT-groepen die op een aanpalend terrein actief zijn.

Groepen waarop bijzonder beleid van toepassing is, met betrekking tot valoriserend en onderwijsgerelateerd onderzoek:

De onderzoeksinstituten hebben besloten financiën gericht toe te bedelen aan leerstoelen die zich op onderzoeksterrein hebben bewezen of die bijdragen aan een SRO dat extra gestimuleerd moet worden. Het betreft hier de leerstoelen Institutional Public Governance, Political Science, Sociology of Public Governance en Law of the EU and other International Organizations (Bestuurskunde), Innovative Entrepreneurship, Organisation Studies, Technology Management and Change Management and Organisational Behaviour (Bedrijfskunde), Health Services Research (HTSR), Operations Management and Logistics, Design and Implementation of Information Systems (OMPL/IS), Higher Education Policy Studies (CHEPS), Policy Studies and Environmental Policy (CSTM) en Foundations of Science, Technology and Society (STEPS).

Sterk onderwijsgerelateerd en gepositioneerd binnen de faculteit zijn de leerstoelen European Economic Governances, Public Governance Law, Public Management (Bestuurskunde) en de leerstoel Corporate Finance and Risk Management (Bedrijfskunde).

Vigerend beleid MB ten opzichte van scenario RoUTe'14+:

In het Hoogleraren- en UHD-plan 2007-2014 had de Faculteit MB zich tot doel gesteld een substantiële bijdrage te leveren aan de groei van het aantal studenten, waarvoor op UT-niveau een target van 10.000 was afgesproken. De functie van het hoogleraren- en UHD-plan was om voor de komende jaren het kwantitatieve en inhoudelijke kader te vormen waaraan de (her)bezetting van vrijvallende en nieuw in te richten leerstoelen op hoogleraren- en UHD-niveau kon worden getoetst. Per studierichting is in overleg met de betrokken docenten en onderzoekers een beeld geschetst van de gewenste inhoudelijke ontwikkeling van die studierichting in Twente. Daarbij is gekeken naar de ontwikkeling van de arbeidsmarkt waarvoor de studenten worden klaargestoomd, naar de ontwikkeling

van concurrerende opleidingen in binnen- en buitenland, naar de nu aanwezige expertise op onderwijs- en onderzoeksgebied en naar de wensen die er bij het zittende wetenschappelijk corps leefden.

Op basis van het plan 2007-2014 had iedere vakgroep een indicatie in welke richting haar senior-staf zou worden uitgebreid als de onderwijsinkomsten en de inkomsten uit 2e en 3e geldstroom financiering voldoende toenemen. Omdat het onderwijsfinancieringsmodel van de UT twee jaar naijlt op de instroom van de studenten werd de mogelijkheid geschapen om voor strategische knelpunten in de WP-formatie een beroep te doen op de reserves van de faculteit zodat deze functionarissen reeds aangetrokken kunnen worden op het moment dat de groei zich daadwerkelijk voordoet.

Het totale formatieplan noch de toedeling naar vakgroepen was bedoeld als een statisch geheel. Deze kaders zijn opgesteld in 2007 met de kennis en inzichten die de facultaire staf op dat moment had van de te verwachten ontwikkelingen. Met name was de financiële haalbaarheid een randvoorwaarde en het plan gaf aan dat een voortdurende inhoudelijke en financiële bijstelling mogelijk en wellicht noodzakelijk zou moeten zijn.

Door de terugloop in middelen zal de Faculteit er niet in slagen de ideale voorziene formatie in 2014 te realiseren. Tegelijkertijd is op basis van het vigerende plan bekeken welke hoogleraar- en UHD-posities van essentieel belang zijn om de kwaliteit van onderwijs- en onderzoek ook op korte termijn te blijven garanderen. Een groot aantal in 2007 gewenste (en over het algemeen nieuw in te stellen) leerstoelen wordt met de huidige focus van de faculteit niet meer ingevuld. Hieronder volgt een overzicht hiervan. In een aantal gevallen wordt vanwege het specifieke belang voor de vakgebieden Bedrijfs- en Bestuurskunde, gekozen voor het zo snel mogelijk invullen via een tenure track positie, zodra het budget dit toelaat.

Geplande leerstoelen in Leerstoelenplan 2007-2014 maar niet opgenomen in leerstoelen tabel reorganisatieplan		
Leerstoel	Nieuw in te stellen	Status/Voornemen
Research Methodology	x	wordt niet ingevuld
Public Governance Economics		is opgeheven na vertrek HL
European Politics	x	wordt tenure track
European Social Integration		persoonlijke leerstoel
Innovation of European Governance	x	wordt niet ingevuld
Innovation Management		is opgeheven na vertrek HL
Market Oriented Entrepreneurship	x	wordt niet ingevuld
Marketing		wordt tenure track
Operations Management and Manufacturing	x	wordt niet ingevuld
Serious Gaming	x	wordt niet ingevuld
E-Government	x	wordt niet ingevuld
Information Management	x	wordt niet ingevuld
IT-Services Resource Management	x	wordt niet ingevuld
Electronic Commerce	x	wordt niet ingevuld
Health Care Organization	x	onbezoldigde leerstoel
Health Technology and Safety	x	onbezoldigde leerstoel
Organisation Studies particularly Health Care Services	x	wordt niet ingevuld
University and Innovation	x	wordt niet ingevuld
Comparitive Higher Education Studies		is opgeheven na vertrek HL

Samenvatting realisatie ombuigingstaakstelling

Het om te buigen bedrag plus de extra bezuinigingen bij faculteit MB worden gerealiseerd door bovenstaande maatregelen. Financieel gezien wordt er M€ 3 omgebogen, waarbij k€800 in het kader van RoUTe'14+ wordt gerealiseerd, aangevuld met de korting op de promotiepremies tot in totaal M€ 1.

De totale reductie in personeel levert M€ 3 op. Dit heeft een teruggang van 37,23 fte in totaal tot gevolg (47,23 fte inclusief de voorziene herplaatsingen).

3.2 Faculteit Technische Natuur Wetenschappen

In het kader van RoUTe'14+ om meer focus en differentiatie aan te brengen en de ombuigingstaakstelling te realiseren heeft de faculteit TNW scenario's beschreven per onderzoeksgroep. TNW heeft een ombuigingstaakstelling gekregen van M€ 1,4 op onderzoek.

De huidige organisatie van de faculteit TNW bestaat uit de leerstoelen zoals deze zijn weergegeven in onderstaand overzicht.

Figuur: 2: huidige en nieuwe situatie onderzoeksgroepen TNW

TNW				
Huidige situatie	Nieuwe situatie	Instituut	Valoriserend	Onderwijs
Biomaterials Science and Technology (BST)	Biomaterials Science and Technology (BST)	MIRA		
Biomedical Chemistry (BMC)	Biomedical Chemistry (BMC)	MIRA		
Biomedical Photonic Imaging (BMPI)	Biomedical Photonic Imaging (BMPI)	MIRA		
Biomolecular Electronic Structures (BES)	Biomolecular Electronic Structures (BES)	MESA+		
Biomolecular Nanotechnology (BNT)	Biomolecular Nanotechnology (BNT)	MESA+		
Catalytic Systems and Micro Devices (CPM)	Catalytic Systems and Micro Devices (CPM)	MESA+		
Complex Photonic Systems (COPS)	Complex Photonic Systems (COPS)	MESA+		
Computational Materials Science (CMS)	Computational Materials Science (CMS)	MESA+		
Energy, Materials and Systems (EMS)	Energy, Materials and Systems (EMS)	MESA+/TNW	TNW	
Inorganic Material Science (IMS)	Inorganic Material Science (IMS)	MESA+		
Inorganic Membranes (IM)	Inorganic Membranes (IM)	MESA+		
Interfaces and Correlated Electronic Systems (ICE)	Interfaces and Correlated Electronic Systems (ICE)	MESA+		
Laser Physics and Nonlinear Optics (LPNO)	Laser Physics and Nonlinear Optics (LPNO)	MESA+		
Materials Science and Technology of Polymers (MTP)	Materials Science and Technology of Polymers (MTP)	MESA+		
Medical Cell BioPhysics (MCBP)	Medical Cell BioPhysics (MCBP)	MIRA		
Membrane Science Technology (MST)	Membrane Science Technology (MST)	MESA+		
Mesoscale Chemical Systems (MCS)	Mesoscale Chemical Systems (MCS)	MESA+		
Molecular Nanofabrication (MNF)	Molecular Nanofabrication (MNF)	MESA+		
NanoBioPhysics (NBP)	NanoBioPhysics (NBP)	MESA+/MIRA		
Nano-Ionics (NI)	Nano-Ionics (NI)	MESA+		
Optical Sciences (OS)	Optical Sciences (OS)	MESA+		
Photocatalytic Synthesis (PCS)	Photocatalytic Synthesis (PCS)	MESA+		
Physics of Complex Fluids (PCF)	Physics of Complex Fluids (PCF)	MESA+		
Physics of Fluids (POF)	Physics of Fluids (POF)	MESA+/MIRA		
Physics of Interfaces and Nanomaterials (PIN)	Physics of Interfaces and Nanomaterials (PIN)	MESA+		
Soft Matter, Fluidics and Interfaces (SFI)	Soft Matter, Fluidics and Interfaces (SFI)	MESA+		
Thermo-Chemical Conversion of Biomass (TCCB)	Thermo-Chemical Conversion of Biomass (TCCB)	MESA+/ TNW		
Tissue Regeneration (TR)	Tissue Regeneration (TR)	MIRA		
	Neuro Imaging (NIM)	MIRA		
Computational Biophysics (CBP)				
Fundamentals of Chemical Reaction Engineering (FCRE)				
Supramolecular Chemistry and Technology (SMCT)				
Low Temperature (LT)				
Membrane Process Technology (MPT)				
Toelichting kolommen Instituut en Valoriserend: Betreft de herpositionering van IMPACT groepen n.a.v. voorstel WD a.i. van IMPACT Valoriserend wil zeggen gepositioneerd in faculteit				

Kwaliteitsbeoordeling onderzoeksgroepen

Binnen faculteit TNW is op basis van de in de inleiding genoemde criteria en de gesprekken tussen Rector, Decanen en Wetenschappelijk Directeuren, een oordeel gevormd over de onderzoeksgroepen. Dit oordeel is gevormd rekening houdende met de context van het betreffende onderzoeksgebied en wat daarin de geldend is voor kwalitatief goed wetenschappelijk onderzoek. De beoordeling heeft geleid tot twee soorten ingrepen in onderzoeksgroepen, namelijk ingrijpen is noodzakelijk, dan wel fors ingrijpen is noodzakelijk. Hierna is weergegeven wat de consequenties zijn voor de faculteit.

Bij TNW heeft dit geleid tot 2 groepen waar ingrepen noodzakelijk zijn. Er is gekeken in hoeverre deze leerstoelen aangepast kunnen worden om voort te kunnen bestaan. Het gaat hier om de groepen EMS en LPNO.

Er zijn twee groepen geïdentificeerd waarvan eventuele voortzetting forse ingrepen vereisen. Beide groepen worden in de hieronder weergegeven scenario's opgeheven. Dit betreft de groepen CBP en MPT.

Hierna wordt per groep een nadere onderbouwing gegeven van het oordeel over de genoemde groepen plus de gekozen scenario's.

De taakstelling wordt grotendeels behaald door het opheffen van 5 vakgroepen: waarvan reeds gerealiseerd FCRE, SMCT en nog te realiseren CBP en MPT. LT is formeel nog niet opgeheven, de betreffende hoogleraar gaat in 2012 met emeritaat.

FCRE:

FCRE is per 1 september 2010 opgeheven, de leerstoel is overgegaan naar de TUE en wordt niet meer opnieuw opgestart. Het onderwijs wordt overgenomen door de leerstoelen TCCB, MST, SFI en PCS.

SMCT:

De leerstoel SMCT is opgeheven en zal niet opnieuw worden opgestart. Nadat de vacature voor het hoogleraarschap SMCT onvervulbaar was gebleken, is besloten een deel van het onderzoek bij de aanpalende leerstoelen MNF en BNT onder te brengen.

LT:

De leerstoel LT wordt opgeheven met het met emeritaat gaan van de hoogleraar.

In 2010 is deze (grote) groep gesplitst in drie delen met elk een wezenlijk andere oriëntatie: ICE (materialen, nanotechnologie / MESA+), EMS (energie, valorisatie / TNW) en de restgroep LT. Van deze restgroep is weer een deel afgesplitst richting MIRA (neuroimaging, toegevoegd aan de nieuwe NIM groep van MIRA). Resteert het werk van de leerstoelhouder zelf dat zich hoe langer hoe meer beweegt buiten de strategische kaders van het TNW onderzoek: materiaalstudies in samenwerking met het Amerikaanse ministerie van defensie en fundamentele lage temperatuurfysica. Omdat deze onderwerpen buiten de research portfolio van MESA+, MIRA of TNW vallen, is besloten het onderzoek van de leerstoelhouder niet voort te zetten na zijn emeritaat.

Effect Route14+: na het emeritaat van de leerstoelhouder zal de groep LT gedisccontinueerd worden. Dit heeft een bescheiden effect, omdat eerder de grootste delen van deze leerstoel onder leiding van nieuwe hoogleraren van LT zijn afgesplitst: ICE en EMS.

De groep EMS zal daarnaast krimpen door vertrekkende medewerkers niet op te volgen, een aparte valorisatie-eenheid op te richten, en het materiaalonderzoek te focuseren. Beide maatregelen samen leiden tot een bescheiden reductie van de totale omvang van het onderzoeksdomein.

CBP:

Voor CBP geldt dat de kwaliteit van de groep goed is maar dat er geen strategische fit is met MIRA. CBP wordt tot aan het emeritaat van de leerstoelhouder bij MESA+ geplaatst. Na emeritaat van de leerstoelhouder wordt de leerstoel opgeheven. Het werk in de leerstoel neemt met het oog op deze ontwikkelingen al af vanaf 1 januari 2012.

Dat wil zeggen dat het onderzoek in de computational physics van soft matter beëindigd zal worden. De hoofdrichting van het onderzoek (vloeistofdynamica van nano- tot macroschaal) blijft echter onverminderd sterk aanwezig. Het onderwijs zal worden opgevangen door andere leerstoelen op het gebied van de theoretische natuurkunde binnen TNW.

LPNO:

De opstelling ten behoeve van het Laser Wake-field onderzoek legt een groot beslag op de groep, maar is tegelijkertijd relatief klein in vergelijking met de internationale concurrentie. Nu deze opstelling is verwijderd uit de Hogekamp, moet een strategische keuze gemaakt worden om de opstelling al dan niet opnieuw op te bouwen in de Meander, waar de groep naar toe is verhuisd. Omdat de output van het Laser Wake-field onderzoek lager is dan dat van het overige onderzoek in de groep, is de keuze gemaakt dit onderdeel van het LPNO-onderzoek per 1 januari 2012 niet meer voort te zetten. Daarnaast wordt het onderzoeksvolume van de groep als geheel iets teruggebracht met het oog op tegenvallende 2de en 3de geldstroomopbrengsten.

EMS:

De groep doet belangrijk valoriserend onderzoek op het gebied van de cryogenie en supergeleiding. Daarnaast vindt er meer fundamenteel materiaalonderzoek plaats, dat echter onder druk staat vanwege het toenemende belang van valorisatie projecten. Om deze situatie in de toekomst te verbeteren, dat wil zeggen de kwaliteit van zowel het valoriserende als het fundamentele werk te verbeteren, zal er een aparte valorisatie eenheid worden opgericht en de omvang van de groep worden teruggebracht. Hierdoor ontstaat de ruimte om naast valoriserend onderzoek meer gefocust fundamenteel onderzoek te doen. De groep zal (inclusief de nieuwe eenheid) verder gaan als facultaire groep binnen TNW, maar wel aansluiting zoeken bij een nieuw op te richten cluster/centrum van UT-groepen op het gebied van duurzaam energie onderzoek. De overgang van EMS naar TNW is voor de groep financieel en organisatorisch gezien lastig, dat mede vanwege het gemengde valorisatie/fundamentele karakter van het onderzoek. Gestreefd wordt dan ook naar onderbrenging van het fundamentele onderzoek onder een instituut.

MPT:

MPT is met het vertrek van de leerstoelhouder in 2011 opgeheven. De werkzaamheden van MPT worden overgenomen door MST.

Het onderzoek van deze kleine groep bewoog zich steeds sterker in de richting van de pure (drink)watertechnologie en nam daarmee afstand van de drie hoofdrichtingen van het Membraan Technologie onderzoek van TNW: ontwikkeling van membranen m.b.v. nanotechnologie (MESA+), biomembranen (MIRA) en duurzame energie toepassingen als blauwe energie (energie uit water). Om die reden heeft de leerstoelhouder zelf in het voorjaar van 2011 al besloten zijn werk in Delft voort te zetten omdat bij de TUD wel vergelijkbaar onderzoek plaatsvindt. In het kader van focussen op eigen sterktes bij het onderzoek is dit een goede en wenselijke ontwikkeling. Om die redenen is besloten deze groep op te heffen.

Groepen waarop bijzonder beleid van toepassing is, met betrekking tot valoriserend en onderwijsgerelateerd onderzoek:

- EMS wordt een facultaire groep binnen TNW.
- TCCB: Vooralsnog gaan we ervan uit dat TCCB onderdeel zal worden van het nieuw op te richten cluster/centrum van UT-groepen op het gebied van duurzaam energie onderzoek, dat "gehost" zal worden door MESA+, en dus vanuit strategische onderzoeksmiddelen wordt gefinancierd. In afwachting van de oprichting van dit cluster/centrum wordt TCCB een (tijdelijke) facultaire groep.

Vigerend beleid TNW ten opzichte van scenario RoUTE'14+:***Effect van Route'14+ op het TNW domeinenplan***

In 2010 is het laatste onderzoeksdomeinenplan van de faculteit Technische Natuurwetenschappen (TNW) opgesteld (9 okt 2010, versie 7). In dit plan zijn de 12 onderzoeksgebieden van de faculteit beschreven, en is aangegeven welke leerstoelen in deze gebieden actief zijn. Bovendien is de relatie met de Sectorplannen Natuurkunde en Scheikunde in tabellen weergegeven, waarmee aangetoond kon worden dat het onderzoek van TNW zich richt op een beperkt aantal actuele nationale

onderzoeksthema's in die twee disciplines. De eveneens toegevoegde relatie tussen de onderzoeksdomeinen en de mastertracks van TNW laat daarnaast zien dat ook het onderwijs stevig geborgd is in de focusgebieden van onderzoek.

Hierna wordt per TNW onderzoeksdomein aangegeven wat de effecten zullen zijn van de voorgestelde reorganisatie in het kader van de Route'14+ ombuiging van de Universiteit. Kort samengevat kan geconcludeerd worden dat de ombuigingen niet zullen leiden tot een verandering van de zwaartepunten van onderzoek van de faculteit. Wel zullen enkele domeinen in omvang teruggaan, echter niet zodanig dat het onderwijs in gevaar komt c.q. het totale volume van een gegeven onderzoeksdomein subkritisch zou worden. Dit resultaat van de ombuigingsoperatie is begrijpelijk gezien de uitstekende resultaten van de recente onderzoeksvisitaties bij TNW in 2009 (CT) en 2011 (TN). Deze resultaten laten zien dat de kwaliteit van het onderzoek in elk van de domeinen zeer goed tot excellent is. Om die reden kon het kwaliteitsargument maar zeer beperkt worden toegepast bij het maken van de noodzakelijke keuzes bij TNW. Daarom is ook gebruik gemaakt van opportuniteit (zoals veroorzaakt door het emeritaat van een leerstoelhouder) en van strategische afwegingen.

Applied Physics

Door het opheffen van de groep LT en personele krimp binnen de groep EMS, zal een bescheiden reductie van de totale omvang van het onderzoeksdomein *Material science* plaatsvinden.

Omdat binnen het domein *Optics & biophysics* alleen het Laser Wakefield onderzoek (binnen de groep LPNO) beëindigd wordt, zijn ook in dit geval de gevolgen beperkt.

In het domein *Fluid physics* zal het computational biophysics (CBP) onderzoek niet voortgezet worden. De omvang van de overige leerstoelen in dit cluster is echter dermate groot dat het gehele domein zeer sterk blijft.

Chemical Engineering

Het domein *Chemical reaction engineering* is na vertrek van de groep FCRE qua omvang en scope aanzienlijk gereduceerd. Dankzij de sectorplansubsidies kon het biomassaconversie onderzoek in de groep TCCB inmiddels wel weer versterkt worden.

In het domein *Supra-molecular chemistry and nanotechnology* is één van de leerstoelen (SMCT) opgeheven, maar dit wordt ten dele gecompenseerd door recent aangestelde – veel belovende – tenure trackers in de andere leerstoelen in dit domein (MnF en BNT). Hiervoor zijn onder meer sectorplansubsidies ingezet..

Voor het domein *Separation technology* heeft de reorganisatie een gering effect na vertrek van leerstoelhouder MPT.

Het onderzoeksdomein *Catalytic systems and microdevices* wordt ongewijzigd voortgezet. Dat geldt ook voor het domein *Inorganic materials science and nanotechnolog*.

Biomedical Sciences

De leerstoelen binnen onderzoeksdomeinen *Regenerative medicine, Medical Imaging and diagnostics* en *Neural and motor systems (TNW deel)* en *Targeted therapeutics* worden ongewijzigd voortgezet.

Samenvatting realisatie ombuigingstaakstelling

Het om te buigen bedrag bij faculteit TNW wordt gerealiseerd door bovenstaande maatregelen. Dit heeft een reductie van 15,74 fte in totaal tot gevolg (14,74 fte als de voorziene herplaatsing wordt gerealiseerd). Financieel gezien betekent dit een besparing van k€ 1185.

Het restant om te buigen bedrag wordt gerealiseerd via de generieke korting op de promotiepremies à k€10 per premie.

3.3 Faculteit Gedragwetenschappen

In het kader van RoUTE'14+ om meer focus en differentiatie aan te brengen en de ombuigingstaakstelling te realiseren heeft de faculteit GW scenario's uitgewerkt per vakgroep. GW heeft een ombuigingstaakstelling gekregen van M€ 0,7 op onderzoek.

De faculteit GW was vanwege financiële tekorten reeds genoodzaakt om tot een nadere focusering van onderzoek, onderwijs en ondersteuning te komen. Het plan van aanpak hiertoe is in het najaarsoverleg van 2010 voorgelegd aan en gesteund door het CvB. Vervolgens zijn adviezen opgesteld over de voornemens met betrekking tot Onderwijskunde, Communicatiewetenschap en het Onderwijsservicecentrum. De verdere planvorming over die adviezen is binnen GW aangehouden en inmiddels geschaard onder RoUTE'14+.

De beoogde veranderingen vanuit RoUTE'14+ voor de faculteit GW zijn gebaseerd op het "Plan van aanpak heroriëntatie en financiële situatie faculteit GW" (BFD-GW/2010-452 en 454), het advies "Hergroepering en Heroriëntatie van de Communicatiewetenschap," M. de Jong, (10 februari 2011, BFD-GW/2011-70) en het advies "Concentreren en Profileren van de commissie Slegers:" (2 april 2011 BFD-GW/2011-027IN).

De huidige organisatie van de faculteit GW bestaat uit de vakgroepen zoals deze zijn weergegeven in onderstaand overzicht. Tevens is ook de beoogde nieuwe situatie weergegeven.

Figuur 3: huidige en nieuwe situatie onderzoeksgroepen
GW

GW				
Huidige situatie	Nieuwe situatie	Instituut	Valoriserend	Onderwijs
Cognitieve Psychologie en Ergonomie (CPE)	Cognitieve Psychologie en Ergonomie (CPE)	CTIT / IGS		
Expertise-ontwik.Lerarenopl.Aansl.vohoNaschol.vo (ELAN)	Expertise-ontwik.Lerarenopl.Aansl.vo-hoNaschol.vo (ELAN)	IGS		
Instructietechnologie (IST)	Instructietechnologie (IST)	CTIT		
Media, Communicatie en Organisatie (MCO)	Media, Communicatie en Organisatie (MCO)	CTIT		
Marketingcommunicatie en Consumentenpsychologie (MCP)	Communicatiewetenschap*	IGS	GW*	GW*
Technische en Professionele Communicatie (TPC)				
Onderzoeksmethodologie, Meetmethoden, Data-analyse (OMD)	Onderzoeksmethodologie, Meetmethoden, Data-analyse (OMD)	IGS		
Psychologie, Gezondheid & Technologie (PGT)	Psychologie, Gezondheid & Technologie (PGT)	IGS		
Sociale Psychologie van Conflict & Veiligheid (SPCV)	Psychology of Conflict, Risk and Safety (PCRS)	IGS		
Wijsbegeerte (WIJSB)	Wijsbegeerte (WIJSB)	MESA+/MIRA/CTT		
Onderwijsorganisatie en -management (O&M)	Onderwijskunde (OWK)	IGS		
Curriculumontwerp & Onderwijsinnovatie (C&O)				
Org.Psychology & Human Resource Development (OP&HRD)				
Toelichting kolommen Instituut en Valoriserend: Betreft de herpositionering van IBR groepen n.a.v. voorstel WD van IBR Valoriserend wil zeggen gepositioneerd in faculteit	* Positionering van deze vakgroep deels in IGS en deels deels in GW (valoriserend en/of onderwijsgebonden)			

Kwaliteitsbeoordeling onderzoeksgroepen

Binnen de faculteit GW is op basis van de in de inleiding genoemde criteria en de gesprekken tussen Rector, Decanen en Wetenschappelijk Directeuren, een oordeel gevormd over de onderzoeksgroepen. Dit oordeel is gevormd rekening houdende met de context van het betreffende onderzoeksgebied en wat daarin geldend is voor kwalitatief goed wetenschappelijk onderzoek.

Bij GW heeft dit geleid tot 2 groepen waar ingrepen noodzakelijk zijn. Er is gekeken in hoeverre deze groepen aangepast kunnen worden om voort te kunnen bestaan. Het gaat hier om de onderwijskundegroep O&M en de communicatiegroep MCP.

Er zijn 2 groepen geïdentificeerd waarvan eventuele voortzetting forse ingrepen vereist. Dit betreft de groepen C&O en OP&HRD. Beide groepen worden in de hieronder weergegeven scenario's samengevoegd met andere groepen.

Hierna wordt per groep een nadere onderbouwing gegeven van het oordeel over de genoemde groepen plus de gekozen scenario's.

C&O, O&M, OP&HRD:

De keuze die GW maakt, is het instellen van een nieuwe vakgroep Onderwijskunde (OWK).

Die nieuwe vakgroep moet een geactualiseerde en samenhangende invulling geven van het voor Twente te prioriteren en kenmerkende onderwijskundig onderzoek.

De vakgroepen Onderwijsorganisatie en management (O&M), Curriculumontwerp & Onderwijsinnovatie (C&O), Organisational Psychology & Human Resource Development (OP&HRD) worden opgeheven en er wordt een nieuwe vakgroep Onderwijskunde ingesteld, met in totaal een geringere personele omvang. Een overweging daarbij is de constatering, dat de omvang van de instroom in de bacheloropleiding Onderwijskunde structureel (te) gering is, waardoor een personele reductie in de eerste geldstroom verantwoord is.

Ten aanzien van O&M komt hierbij, dat de instroom van OWK-studenten in de desbetreffende mastertrack bijzonder laag is evenals de deelname van de vakgroep in het onderwijs. De onderzoeksresultaten zijn in de visitatie van het onderzoek daarentegen zonder meer goed.

Met betrekking tot C&O geldt dat na de relatief lage waardering van het onderzoek in de visitatie van 2006 het onderzoek zich op positieve wijze ontwikkelt. De vakgroep zelf trekt wel studenten. Voor wat betreft de strategische fit bij het profiel van de UT en bij de voorgenomen instelling van een nieuwe vakgroep 'Onderwijskunde' dient overleg plaats te vinden met de voorzitter van de beoogde vakgroep.

De vakgroep OP&HRD wordt opgeheven mede vanwege het feit dat de leerstoel niet is opgenomen in het leerstoelplan Psychologie en vanwege het aanstaande vertrek van de hoogleraar. Verder zijn de acquisitieresultaten voor onderzoek gering. Het werkveld Organisational Psychology zal niet op een andere plaats binnen GW worden belegd. Voor het werkveld HRD is dit anders. Hier zijn er de al bestaande samenhangen met Onderwijskunde, Het werkveld maakte in het verleden ook deel uit van de Onderwijskunde en wordt in de nieuwe vakgroep ingebed binnen de beschikbare financiële ruimte en de nog te bepalen missie van de nieuwe vakgroep.

Met de opheffing van de vakgroepen worden de functies in de vakgroepen opgeheven. Het nieuwe onderwijs- en onderzoeksprofiel is de basis voor het formatieplan en de daarin te omschrijven functies. De medewerkers van de drie vakgroepen met een tijdelijk dienstverband en medewerkers die met pensioen gaan (beiden natuurlijk verloop) worden niet vervangen. De vaste WP-staf zal gereduceerd worden tot max. 10 fte, aangezien de masteropleiding EST (Onderwijskunde) wordt gehandhaafd. Gezocht wordt naar mogelijkheden om ruimte voor OWK in te bouwen bij de nieuw te ontwikkelen opleidingen binnen Gedragwetenschappen. Bezien wordt onder andere om een vooropleiding voor de masteropleiding binnen de nieuw te ontwikkelen bacheloropleiding Psychologie in te richten, waarmee ook toegang wordt geboden voor de masteropleiding EST.

Verder wordt gedacht over mogelijke samenwerking met lokale HBO-instellingen en met de Universiteit Groningen (RUG). De herplaatste bezetting in de nieuwe vakgroep zal in staat zijn het benodigde onderwijs te geven. Wellicht dat bepaalde competenties op contractbasis ingehuurd moeten worden.

MCP, TPC:

De vakgroepen Marketingcommunicatie en Consumentenpsychologie (MCP) en Technische en Professionele Communicatie (TPC) worden opgeheven en zijn samengevoegd tot een nieuwe vakgroep, met als werknaam Communicatiewetenschap. Beide vakgroepen liggen inhoudelijk dicht bij elkaar. Met betrekking tot MCP is de samenvoeging ingegeven door het feit dat het verwerven van

externe onderzoeksmiddelen gering is en het vakgebied geen onderdeel meer uitmaakt van het leerstoelplan Psychologie. De onderwijsvraag is daarentegen hoog. De geringe omvang van MCP en de grote onderwijsvraag maakt MCP kwetsbaar. Door samenvoeging met TPC wordt de kwetsbaarheid verminderd.

Het samenvoegen van TPC met MCP komt voort uit eerdere discussies over de aanscherping van het onderzoeksprofiel in het kader van het IBR. Met betrekking tot de nieuwe vakgroep streeft de faculteit naar ten minste het behoud van de huidige omvang van de vaste staf van de huidige twee vakgroepen, met name door inmiddels goedgekeurde herinvesteringen in het onderwijs. De nieuwe vakgroep Communicatiewetenschap (werknaam) is samen met de vakgroep MCO en de Opleidingsdirecteur verantwoordelijk voor de communicatiewetenschappelijke opleidingen CW (ba) en CS(ma).

OSC-GW

Ten aanzien van het Onderwijsservicecentrum (OSC) van GW is (nog) geen uitgewerkt plan ontwikkeld als basis voor een reorganisatie. Een werkgroep heeft tot februari 2011 een aantal mogelijke voornemens beschreven hetgeen nog niet heeft geleid tot een dergelijk plan. De planvorming in de werkgroep geeft evenwel indicaties dat een vermindering met ten minste één fte mogelijk lijkt en dat is dan ook in het kwantitatieve overzicht opgenomen. De reductie kan mogelijk door natuurlijk verloop tot stand komen.

Sterk valoriserende dan wel onderwijsgerelateerde vakgroepen die binnen de faculteit gepositioneerd zijn:

Binnen de nieuwe vakgroep Communicatiewetenschap (werknaam) is er het smaldeel MCP met een sterk valoriserend en onderwijsgerelateerd profiel. Door de samenvoeging met TPC – waarvan het onderzoek binnen het instituut IGS zal worden gepositioneerd – is het denkbaar dat het marketingonderzoek (MCP) in de toekomst opnieuw aansluiting zal vinden bij een instituut.

Vigerend beleid GW ten opzichte van scenario RoUTE'14+:

Vanaf het begin van het herinrichtingsproces binnen faculteit is de door de voormalige Decaan uitgezette koers (Plan van aanpak Heroriëntatie en financiële situatie faculteit GW, 27 oktober 2010)) consequent gevolgd en is uitgemond in scenario voor de onderzoeksgroepen binnen faculteit GW, zoals hiervoor is beschreven in deze paragraaf.

Er zijn reeds enige veranderingen in de faculteit doorgevoerd om redenen van bedrijfsvoering en personele problematiek (bijv. de samenvoeging van MCP en TPC), die overigens geheel in lijn liggen met de planvorming en waarvoor de Faculteitsraad instemming heeft verleend. Ter toelichting het volgende.

Het beleid ten aanzien de leerstoelen Psychologie is in het scenario onderwijskunde uitgewerkt in het niet voortzetten van A&O-psychologie. In het leerstoelplan Psychologie was daar een eerste voorzet opgenomen.

De positie van Loket VO/Elan ten opzichte van GW is met medewerking van het CvB aangepast.

De kwaliteitsoperatie ten aanzien van het onderzoek is in UT- c.q. UMT-verband uitgewerkt. Die wijze was in oktober 2010 binnen de faculteit [nog] niet aan de orde.

De plannen betreffende Onderwijskunde hebben geresulteerd in de tekst van het reorganisatieplan. Afwijkend ten opzichte van het 'Plan van aanpak Heroriëntatie' is dat de opheffing van de Masteropleiding niet is doorgezet. De plannen voor opheffing van de Bacheloropleiding Onderwijskunde zijn aangepast. Het voornemen is nu om deze opleiding in te passen in de Bachelor psychologie. Ten aanzien van de bestaande overfinanciering van Onderwijskunde is in het plan met zijn formatiebegrenzing op orde gebracht.

De uitwerking van een reorganisatieplan OSC is niet afgerond en vooralsnog beperkt tot de reductie van een formatieplaats.

Samenvatting realisatie ombuigingstaakstelling

Het realiseren van de ombuigingstaakstelling van k€700 is als volgt opgedeeld:

- Vanwege het opheffen van het IBR komen de bureaunkosten vrij (k€288) ten gunste van de ombuigingstaakstelling;
- De groepen MCP en C&O verwerven op basis van het beleid van de instituten en de waardering van hun onderzoek vanaf 2012 geen strategische instituutbijdragen (k€130)
- Het restant van de ombuigingstaakstelling (k€282) zal GW-centraal worden gehouden en zal via de opslag *beleid en beheer* bij de vakgroepen additioneel worden afgeroomd.

Het om te buigen bedrag bij faculteit GW wordt gerealiseerd door bovenstaande maatregelen. Dit heeft een reductie van 19,57 fte in totaal tot gevolg. Financieel gezien betekent dit een besparing van k€ 418.

Het restant om te buigen bedrag wordt gerealiseerd via de generieke korting op de promotiepremies à k€10 per premie.

3.4 Faculteit Elektrotechniek Wiskunde en Informatica

In het kader van RoUTE'14+ om meer focus en differentiatie aan te brengen en de ombuigingstaakstelling te realiseren heeft de faculteit EWI scenario's beschreven per vakgroep. EWI heeft een ombuigingstaakstelling gekregen van M€ 1,9 op onderzoek. De faculteit zet echter in op een grotere reductie (2,7M) om ook bestaande knelpunten op te lossen en de bezuiniging op onderwijs te realiseren.

De faculteit EWI bestaat van oudsher uit de afdelingen Informatica, Elektrotechniek en Toegepaste Wiskunde. De huidige organisatie van de faculteit EWI bestaat uit de vakgroepen zoals deze zijn weergegeven in onderstaand overzicht.

Figuur 4: huidige en nieuwe situatie onderzoeksgroepen EWI

EWI				
Huidige situatie	Nieuwe situatie	Instituut	Valoriserend	Onderwijs
Applied Analysis and Mathematical Physics (AAMP)	Applied Analysis and Mathematical Physics (AAMP)	MIRA		
Biomedical and Environmental Sensorsystems (BIOS)	Biomedical and Environmental Sensorsystems (BIOS)	MESA+		
Biomedical Signals and Systems (BSS)	Biomedical Signals and Systems (BSS)	MIRA/CTIT		
Computer Architecture for Embedded Systems (CAES)	Computer Architecture for Embedded Systems (CAES)	CTIT		
Control Engineering (CE)	Control Engineering (CE)	CTIT		
Design and Analysis of Communication Systems (DACS)	Design and Analysis of Communication Systems (DACS)	CTIT		
Databases (DB)	Databases (DB)	CTIT		
Distributed and Embedded Security (DIES)	Distributed and Embedded Security (DIES)	CTIT		
Discrete Mathematics and Mathematical Programming (DMMP)	Discrete Mathematics and Mathematical Programming (DMMP)	CTIT		
Formal Methods and Tools (FMT)	Formal Methods and Tools (FMT)	CTIT		
Human Media Interaction (HMI)	Human Media Interaction (HMI)	CTIT		
Integrated Circuit Design (ICD)	Integrated Circuit Design (ICD)	CTIT		
Integrated Optical Micro Systems (IOMS)	Integrated Optical Micro Systems (IOMS)	MESA+		
Information Systems (IS)	Information Systems (IS)	CTIT		
Numerical Analysis and Computational Mechanics (NACM)	Numerical Analysis and Computational Mechanics (NACM)	MESA+		
Nano Electronics (NE)	Nano Electronics (NE)	MESA+		
Pervasive Systems (PS)	Pervasive Systems (PS)	CTIT		
Signals and Systems (SAS)	Signals and Systems (SAS)	CTIT/MIRA		
Semiconductor Components (SC)	Semiconductor Components (SC)	MESA+		
Software Engineering (SE)	Software Engineering (SE)	CTIT		
Stochastic Operations Research (SOR)	Stochastic Operations Research (SOR)	CTIT		
Telecommunication Engineering (TE)	Telecommunication Engineering (TE)	CTIT		
Transducers Science and Technology (TST)	Transducers Science and Technology (TST)	MESA+		
Mathematical Systems and Control Theory (MSCT)	Hybrid Systems Theory (HST)	CTIT		
Statistics and Probability (SP)				
Stochastic Systems and Signals (SST)				
	Systems NeuroScience (SNS)	MIRA		
Toelichting kolommen Instituut en Valoriserend: Betreft de herpositionering van IMPACT groepen n.a.v. voorstel WD a.i. van IMPACT Valoriserend wil zeggen gepositioneerd in faculteit				

Kwaliteitsbeoordeling onderzoeksgroepen

Binnen faculteit EWI is op basis van de in de inleiding genoemde criteria en de gesprekken tussen Rector, Decanen en Wetenschappelijk Directeuren, een oordeel gevormd over de onderzoeksgroepen. Dit oordeel is gevormd rekening houdende met de context van het betreffende onderzoeksgebied en wat daarin de geldend is voor kwalitatief goed wetenschappelijk onderzoek. De beoordeling heeft geleid tot twee soorten ingrepen in onderzoeksgroepen, namelijk ingrijpen is noodzakelijk, dan wel fors ingrijpen is noodzakelijk. Hierna is weergegeven wat de consequenties zijn voor de faculteit.

Bij EWI heeft dit geleid tot 4 groepen waar ingrepen noodzakelijk zijn. Er is gekeken in hoeverre deze leerstoelen aangepast kunnen worden om voort te kunnen bestaan. Het gaat hier om de groepen BSS, SAS, SE en TST. Voor BSS geldt dat alle problemen reeds zijn opgelost en er is in deze groep geen verdere actie in het kader van de reorganisatie nodig.

Er zijn 3 groepen geïdentificeerd waarvan eventuele voortzetting forse ingrepen vereisen. Dit betreft de groepen MSCT, SP en SST. Deze groepen worden in de hieronder weergegeven scenario's samengevoegd en krijgen een nadere onderzoeksprofilering. Ten behoeve van het CTIT thema Robotica en Mechatronica is een sterke groep Hybride Systemen bij TW noodzakelijk. Hier zal in geïnvesteerd worden door een tenure track plaats op te nemen.

Hierna wordt per groep een nadere onderbouwing gegeven van het oordeel over de genoemde groepen plus de gekozen scenario's. In de scenario's is zichtbaar dat er ook personele reducties zullen plaatsvinden bij overige groepen van de faculteit EWI.

Algemeen

Voor de faculteit EWI is het Strategisch Plan 2009-2014, waar via een clusterbenadering het delen van verantwoordelijkheid voor onderwijs en onderzoek wordt gefaciliteerd, leidend. EWI heeft reeds ingezet op een stafreductie en herverdeling van taken in het strategieplan van 2009. De keuzes in onderzoek in het kader van RoUTe'14+ sluiten hierbij aan en zorgen voor extra ingrepen. De faculteit EWI geeft nadrukkelijk aan dat er in de nabije toekomst een grote uittocht van ouder personeel zal plaatsvinden. In de jaren 2017-2020 zal 25%, bovenop de huidige reductie van de wetenschappelijke staf en het OBP de pensioengerechtigde leeftijd behalen (waaronder 5 vakgroepvoorzitters) en waarvan het waarschijnlijk is dat een deel daarvan eerder vervroegd zal uitstromen. EWI geeft aan dat gegeven de doorlooptijd van recruitment van nieuw personeel over 3 jaar concreet actie moet worden ondernomen. Op dit moment jonger wetenschappelijk personeel ontslaan omdat de huidige financiële situatie daar toe zou nopen, acht EWI niet verstandig. De faculteit kiest daarom bewust voor natuurlijk verloop.

SE, HMI

Binnen de informaticavakgroepen wordt geen groep opgeheven. Er vindt wel stafreductie plaats. Deze is vooral zichtbaar bij SE en HMI.

HMI: is op zich een succesvolle groep en door herschikking van taken kan op alle fronten blijvend worden gepresteerd. De groep is uitermate belangrijk, maar groot. Er is medio 2011 in opvolging voorzien van de vakgroepvoorzitter. De groep zal op termijn krimpen, maar blijft daarmee goed in staat om te kunnen voorzien in de onderwijs- en onderzoekstaken.

SE: De onderzoeksvisite gaf aanleiding tot opmerkingen, met name over de aard van Software Engineering. Er was echter geen discussie over de specifieke kwaliteit van de groep en haar programma. Er is flinke stafreductie voorzien in de groep. Het betekent wel dat er iets moet gebeuren in deze groep en dat betreft een decimering van de staf. Het onderzoeksprogramma is essentieel en er is een flinke onderwijslast. Het onderzoeksprogramma verhoudt zich nauw met dat van Formal Methods and Tools. Er zijn en blijven goede mogelijkheden om samen te werken met de industrie en overheid.

Alle informaticagroepen opereren binnen CTIT. Er is de laatste jaren intensief gediscussieerd over het profiel van informatica in Twente en in lijn met het CTIT zal ICT 'in de persoonlijke sfeer' belangrijk zijn, meer dan ICT 'in organisaties'. Het informatica vakgebied is zeer dynamisch: op dit moment is er een grote groei in activiteiten rond CAES (energie!) en PS (sensornetwerken). Samenwerking tussen vakgroepen in begeleiding van promovendi en in onderwijs is noodzakelijk. De onderwijstaken moeten en kunnen worden uitgevoerd. Er is een toename van het onderwijs voor CreaTe.

BSS, TST, IOMS

Bij elektrotechniek vakgroepen vindt een reductie van wetenschappelijk personeel vooral bij BSS (Cognomics en in thema Telemedicine; deze afspraken dateren van voor de huidige reorganisatie en vallen verder buiten dit plan), TST (natuurlijk verloop en scherpere profilering) en IOMS plaats.

Thematisch verandert er in onderzoek weinig.

Er wordt door MIRA een nieuwe vakgroep Systems NeuroScience ingericht op het snijvlak met TW en EL.

Deze formatie van de op te richten vakgroep Systems NeuroScience wordt nieuw vanuit MIRA gefinancierd.

SAS

Bij deze elektrotechniek vakgroep was de visitatie in de periode 1999-2004 ietwat mager. Sindsdien heeft de groep een veel sterkere focus; de algemene kennis van de groep maakt dat voor veel gebieden inzet mogelijk is (trillingen i.s.m. CTW, telecom i.s.m. groep TE: deze gebieden zijn afgebouwd en/of ingebed in groepen waar ze primair behoren). Bij de uiteindelijke positionering binnen het nieuwe Centre for Medical Imaging binnen MIRA wordt bezien of SAS niet anders georganiseerd moet worden.

MSCT, SP en SST

Van de 7 vakgroepen binnen toegepaste wiskunde worden drie vakgroepen MSCT, SP en SST samengevoegd. Deze groepen leveren veel toegeleverd onderwijs. Vanwege de focus op onderwijs en het vertrek van twee van de leerstoelhouders is besloten de groepen op te heffen en samen te voegen in een nieuwe groep Hybrid Systems Theory (HST).

Vanuit de groep MSCT wordt een onderwijsgroep opgericht, waar de huidige leerstoelhouder Systems Theory de leiding krijgt over de inhoudelijke aspecten van het toegeleverd onderwijs. Het betreft o.a. onderwijs in de statistiek en kansrekening. De leerstoelhouder kan bijdragen aan het onderzoek in de nieuw op te richten groep Hybrid Systems. Deze groep wordt in z'n geheel opgenomen in het CTIT. Voor die groep zal een tenure tracker worden gezocht op het gebied Hybrid Systems. Forse stafreductie wordt gerealiseerd in de hele afdeling en met verschuiving van veel (onderwijs) taken is er binnen TW coherentie en kan aan de onderwijsverplichtingen worden voldaan.

De gemiddelde onderwijsbelasting zal, bij vermindering van de vaste staf en gelijk blijvend onderwijsvolume, stijgen. De afdeling TW draagt zorg voor meer dan 20 kEC/jaar met, na de reorganisatie, 33 fte, waaronder ca. 10 medewerkers onderwijs. Dit betekent gemiddeld tussen de 500 en 600 EC per medewerker en het dubbele voor de medewerkers onderwijs. Dit is een zware belasting, maar wijkt niet af van die binnen GW (708 EC in 2011) en MB (703 EC in 2011). Een gemiddelde belasting van 500 EC komt ongeveer overeen met een halve dagtaak. Dit is de minimale optie waarbij er net voldoende kritische massa is. In de verdeling van het (vooral toegeleverd) onderwijs zal er voor betrokkenen beslist wat veranderen. De veranderingen zijn niet van die omvang dat daarom UFO profielen moeten veranderen.

Het belangrijkste scenario voor toegepaste wiskunde is sterke inbedding in de onderzoeksinstituten. Het onderzoek van Toegepaste Wiskunde is bijna per definitie long term, het betreft ondersteuning van bestaande thema's. 5 thema's zijn van belang: Neural Science (MIRA), meer fase stroming (MESA+), stroming in water (met ITC UT-breed thema, wetenschappelijk nauw verbonden met meer fasen), Industrial Engineering (Stochastiek en Optimalisatie, ingebed geheel in CTIT) en het thema

Hybrid Systems dat de robotica en mechatronica ondersteunt (CTIT). Het 'nieuwe' TW kent 5 groepen die zich op deze manier uniek verbinden met instituten, terwijl toch redelijk het gebied van de toegepaste wiskunde (analyse en systeemleer, stochastiek, statistiek, discrete wiskunde, optimalisatie) wordt afgedekt inclusief onderzoek ten behoeve van (toegeleverd) onderwijs.

Ondersteuning faculteit

Naast de gevolgen voor de toegepaste wiskunde, elektrotechniek en informatica, vinden er nog meer verschuivingen plaats. De technische en secretariële ondersteuning van met name de technische groepen bij Elektrotechniek en Informatica worden als een 'pool' van mensen beschouwd, voor zover niet onlosmakelijk met het specifieke onderzoek verbonden. Door natuurlijk verloop zullen plekken vrij vallen die door overplaatsing vanuit andere groepen zullen worden opgevuld. Ook over de grenzen van de faculteit (bij TNW, ICTS) zijn wellicht herplaatsingsmogelijkheden mocht natuurlijk verloop zich aandienen. Voor de secretariële functies functioneert de facto een pool binnen EWI, nauw verbonden met de centrale pool. Tenslotte is gebruikmakend van natuurlijk verloop een beperkte reductie van het centrale personeel van de faculteit meegenomen.

Sterk valoriserende dan wel onderwijsgerelateerde vakgroepen die binnen de faculteit gepositioneerd zijn:

Er zijn geen vakgroepen binnen EWI die als sterk valoriserend dan wel onderwijsgerelateerd zijn te kenmerken en daarmee binnen de faculteit en niet binnen een onderzoeksinstituut worden gepositioneerd.

Vigerend beleid EWI ten opzichte van scenario RoUTe'14+:

Voor de faculteit EWI is het Strategisch Plan 2009-2014, waar via een clusterbenadering het delen van verantwoordelijkheid voor onderwijs en onderzoek wordt gefaciliteerd, leidend. EWI heeft reeds ingezet op een stafreductie en herverdeling van taken in het strategieplan van 2009. De keuzes in onderzoek in het kader van RoUTe'14+ sluiten hierbij aan en zorgen voor extra ingrepen.

De faculteit geeft nadrukkelijk aan dat er in de nabije toekomst een grote uittocht van ouder personeel zal plaatsvinden. In de jaren 2017-2020 zal 25%, bovenop de huidige reductie van de wetenschappelijke staf en het OBP de pensioengerechtigde leeftijd behalen (waaronder 5 vakgroepvoorzitters) en waarvan het waarschijnlijk is dat een deel daarvan eerder vervroegd zal uitstromen.

Gegeven de doorlooptijd van recruitment van nieuw personeel zal er over 3 jaar concreet actie moeten worden ondernomen. Op dit moment jonger wetenschappelijk personeel ontslaan omdat de huidige financiële situatie daar toe zou nopen, acht men niet verstandig. EWI kiest daarom bewust voor natuurlijk verloop.

Het aangegeven scenario van EWI volgt dus het reeds bestaande Strategieplan 2010-2014. Tevens sluit het scenario aan op de uitkomsten van identificatie naar aard en excellentie plus het belang van onderwijs op vakgroepsniveau, dat door de Rector samen met de Decanen en Wetenschappelijk Directeuren is uitgevoerd eind 2010 en begin 2011.

Het MT van EWI heeft de uitkomsten van de onderzoeksidentificaties verweven met de strategie voor reductie van omvang vaste staf zoals vastgelegd in het strategieplan. In het nu voorliggende plan kan een besparing in personeelslasten in de eerste geldstroom van, op termijn, circa M€ 2,7 worden gerealiseerd geheel door herplaatsing, hergroepering, taakverschuiving en natuurlijk verloop. Tevens wordt ten volle rekening gehouden met de uitkomsten van het onderzoek naar onderzoeksterkte en rol in het onderwijs van vakgroepen.

De clustering van groepen in thema's geeft de speerpunten in onderzoek aan. De kwaliteitsanalyse die uitgevoerd is in het kader van RoUTe'14+ doet niets af aan de gekozen thema's maar dwingt wel tot nadere bezinning van de thema's bij Technische Wiskunde.

In het thema 'Applied Analysis, Control and Computational Science' is een kwaliteitsimpuls rond Systems and Control nodig. Het CTIT omarmt nu ook de robotica en de mechatronica waar Hybride Systemen een focus vanuit de wiskunde moet zijn. Hier wordt een tenure track positie op gedefinieerd

die in de instituutplannen is opgenomen.

In het cluster 'Industrial Engineering' wordt gestopt met Financial Engineering; het instituut financiert het onderzoek niet meer en dat heeft voornamelijk te maken met het vertrek van een aantal bepalende medewerkers.

Voor het onderzoek in de Statistiek is geen aansluiting bij instituten. De onmisbare input voor het onderwijs moet worden gerealiseerd door het verschuiven van verantwoordelijkheid voor een deel van dat onderwijs naar de hoogleraar Systeemtheorie (die een dergelijke taak elders ook heeft gehad) en het aantrekken van een tenure track rond Stochastiek die wel een sterke verbinding kan realiseren met het onderzoek in instituten.

De herverdeling van taken door het niet vervullen van vacatures ontstaan door natuurlijk verloop is essentieel. De sterke groei van de opleiding CreaTe versterkt dit nog. De begroting van 2012 en de toekomstige prognoses zullen een realistisch beeld geven van de situatie na reorganisatie. De overall begroting van EWI zal dekkend zijn (bij de toewijzing voor 2012 en de te verwachten teruggang voor onderwijs in 2013) zodat de voorgestelde ingrepen adequaat blijken. Tussen afdelingen en groepen bestaan nog wel knelpunten die moeten worden opgelost door taakverschuivingen. Bovendien moet er –in ieder geval voor Informatica- een plan komen voor vervangingen in de tweede helft van deze decade.

Samenvatting realisatie ombuigingstaakstelling

Het om te buigen bedrag bij faculteit EWI wordt gerealiseerd door bovenstaande maatregelen. Dit heeft een reductie van 27,13 fte in totaal tot gevolg. Financieel gezien betekent dit een besparing van k€ 1352.

Het restant om te buigen bedrag wordt gerealiseerd via de generieke korting op de promotiepremies à k€10 per premie.

3.5 Faculteit Construerende Technische Wetenschappen

In het kader van RoUTe'14+ om meer focus en differentiatie aan te brengen en de ombuigingstaakstelling te realiseren heeft de faculteit CTW scenario's beschreven per vakgroep. CTW heeft een ombuigingstaakstelling gekregen van M€ 1,3.

CTW is een faculteit met veel onderwijs. De onderzoeksgroepen binnen CTW die relatief veel onderwijs voor hun rekening nemen hebben een relatief bescheiden onderzoeksoutput. De faculteit CTW heeft besloten leerstoelen samen te voegen, zogenaamde vlekken, die inhoudelijk dicht tegen elkaar aan zitten. Naast de inhoudelijke clustering ontstaat door de clustering ook een schaalvoordeel door de grotere organisatorische eenheden.

De huidige organisatie van de faculteit CTW bestaat uit de vakgroepen zoals deze zijn weergegeven in onderstaand overzicht.

Figuur 5: huidige en nieuwe situatie onderzoeksgroepen CTW

CTW				
Huidige situatie	Nieuwe situatie	Instituut	Valoriserend	Onderwijs
Biomedische Werktuigbouw kunde (BW)	BIME (Biomechanical Engineering)	MIRA		
Bouw/Infra: planvorming en conceptontw ikk. (B/I)	COEM (Construction Engineering and Management)	IGS		
Ontwerptechniek (OPM)	IDEM (Industrial Design Engineering and Management)		CTW	
Productontwerp (OPMPO)	PDPR (Product Design and Product Realisation)		CTW	
Productrealisatie (OPMPR)			CTW	
Mechanics of forming processes ((TMMVV)	FSME (Fluid and Solid Mechanics and Engineering)		CTW	
Technische stromingsleer (TS)			CTW	
Multi-scale mechanics (TS MSM)		MESA+		
Marine Fluvial systems (WEMMFS)	WAEM (Water Engineering and Management)	IGS		
Watermanagement (WEMWM)		IGS		
Verkeer, vervoer en ruimte (VVR)	TTEM (Transport Traffic Engineering and Management)	CTIT		
Productietechniek (OPMPT)	MATE (Materials Engineering)		CTW	
Oppervlaktetechnologie en tribologie (OPM TR)		MIRA	CTW	
Elastomer Technology and Engineering (ETE)			CTW	
Engineering Fibrous Smart Materials (EFSM)			CTW	
Automation and Control				
Structural dynamics and acoustics TM	MDCD (= MFIS Design, Control & Detection) (MFIS = Multifunctional Integral Systems)	CTIT	CTW	
Werktuigbouw kundige automatisering (emeritaat Jonker)		CTIT ?*	CTW	
Thermische werktuigbouw kunde (THW)	BETE (Bio Energy Technology Engineering)			
Thermische conversie biomassa		MESA+		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Toelichting kolommen Instituut en Valoriserend: Betreft de herpositionering van IMPACT groepen n.a.v. voorstel WD a.i. van IMPACT. Valoriserend w il zeggen gepositioneerd in faculteit </div>				
?* Voor dit deel van MDCD is CTIT-lid nog niet duidelijk, besluit w ordt later genomen				

Kwaliteitsbeoordeling onderzoeksgroepen

Binnen faculteit CTW is op basis van de in de inleiding genoemde criteria en de gesprekken tussen Rector, Decanen en Wetenschappelijk Directeuren, een oordeel gevormd over de onderzoeksgroepen. Dit oordeel is gevormd rekening houdende met de context van het betreffende onderzoeksgebied en wat daarin de geldend is voor kwalitatief goed wetenschappelijk onderzoek. De beoordeling heeft geleid tot twee soorten ingrepen in onderzoeksgroepen, namelijk ingrijpen is noodzakelijk, dan wel fors ingrijpen is noodzakelijk. Hierna is weergegeven wat de consequenties zijn voor de faculteit.

Bij CTW heeft dit geleid tot 4 leerstoelen waar ingrepen noodzakelijk zijn. Er is gekeken in hoeverre deze leerstoelen aangepast kunnen worden om voort te kunnen bestaan. Het gaat hier om de groepen: TMMVV, TS, TM, WA. Dat zien we in de zogenaamde clusters terug. Er zijn 2 groepen geïdentificeerd die eveneens niet voldoen aan gestelde eisen, maar waarvan eventuele voortzetting forse ingrepen vereist. Dit betreft de groepen OPM-PRO, OPM-PR. Beide groepen worden in de hieronder weergegeven scenario's samengevoegd tot één cluster. Hierna wordt per groep een nadere onderbouwing gegeven van het oordeel over de genoemde groepen plus de gekozen scenario's en er wordt ingegaan op de scenario's die bij de overige groepen worden ingezet.

Algemeen

Binnen de faculteit CTW zijn er zo'n 25 full time leerstoelen en 30 part time leerstoelen (inclusief vacatures). CTW onderscheidt in de nieuwe situatie tien 'vlekken' (clusters van vakgroepen/leerstoelen) waarvan de helft mede "management" in de titel heeft. Dit betekent dat er in zo'n vlek naast technisch wetenschappelijke componenten ook gedrags/sociaal wetenschappelijke componenten van wezenlijke betekenis zijn.

De herindeling van vakgroepen/leerstoelgroepen in Vlekken vindt zijn ratio in de groepering naar onderwerp/methodologie/technologie en in kwaliteitsverbetering op zowel Onderwijs als Onderzoek. Door deze organisatie in vlekken is CTW tevens beter 'voorgesorteerd' als het gaat over valorisatie. Dit is des te belangrijker omdat CTW een flink aantal valoriserende leerstoelen zal gaan krijgen als gevolg van de voorliggende herschikking en reorganisatie.

BW

De huidige groep Biomedische Werktuigbouwkunde wordt omgevormd tot het nieuwe cluster Blo Mechanical Engineering (BIME). Focusgebieden in dit cluster zijn: biomechanica, i.h.b. betreffende de onderste extremiteiten; implantaat biomechanica; revalidatiegeneeskunde en -technologie; biomechatronica; ontwerp van biomedische producten.

Het clusteren van de genoemde gebieden brengt geen personele gevolgen met zich mee.

BI

De huidige groep Bouw Infra wordt omgevormd tot het nieuwe cluster COstruction Engineering and Management (COEM). Focusgebieden in dit cluster zijn: planvorming en conceptontwikkeling in Bouw/Infra; markt- en organisatievormen in de bouw; design en industriële bouw, engineering en innovatiemanagement in de bouw; civieltechnische constructietechnologie; technologie dynamica in innovatie.

Bij COEM komt de onderzoekslijn Construction engineering te vervallen door vertrek UHD.

OPM

Een deel van de huidige groep OPM, Ontwerp Productie en Management wordt apart voortgezet in het cluster Industrial Design Engineering and Management (IDEM). Focusgebieden in dit cluster zijn: ontwerptechniek; Cradle to Cradle design; maintenance engineering; packaging design and engineering; integraal ontwerpen; systems engineering. De groep is sterk valoriserend. Er is voor gekozen dit deel van OPM apart voort te zetten, omdat dit deel zowel met Industrieel Ontwerpen (IO) als met Werktuigbouwkunde (WB) een sterke interface heeft. Dat geldt niet voor het andere deel (PDPR) van OPM, dat als separaat cluster wordt gepositioneerd, zoals hierna is aangegeven.

OPM, OPM-PO, OPM-PR

De leerstoelen OPM-PO en OPM-PR worden samengevoegd en ondergebracht in het cluster Product Design and Product Realisation (PDPR). Zij verzorgen gezamenlijk een belangrijk deel van de opleiding IO. Door samenvoeging komt een aantal functies te vervallen. Op het terrein van onderzoek investeert CTW in deze groep om te komen tot een kwaliteitsimpuls. Er is bijvoorbeeld gekozen voor een dakpanconstructie voor beide leerstoelen. Daarnaast moet het onderwijs versterkt worden doordat er mensen ontslag hebben genomen.

Focusgebieden in het cluster PDPR zijn: productontwerp; design & styling; productrealisatie; designgeschiedenis.

In deze groep zien we de IO activiteiten die een beperktere interface hebben met de rest van CTW. Het is een zeer wezenlijke groep voor de opleiding IO. De onderzoeksvisie van deze groep is tamelijk teleurstellend verlopen, maar de groep is essentieel voor het IO onderwijs. CTW gaat stevig investeren in het IO onderwijs.

TMMVV, TS, TSMSM, TM

De huidige groepen Technische Stromingsleer (TS), Multi Scale Mechanics (MSM) en een deel van Technische Mechanica (TM) worden geïntegreerd in het cluster Fluids and Solids Mechanical Engineering (FSME). Er zijn ook relaties met het onderwerp "sedimentatie verschijnselen (in rivieren en langs kusten).

Sommige van de CTW groepen kennen niet een directe aansluiting bij de strategische focusgebieden van de UT. Er is bij een aantal ook sprake van een sterk onderwijsgerelateerde component t.b.v. de opleidingen van CTW. We zien hier ook een sterke valoriserende component en een grote meerwaarde voor het bedrijfsleven, c.q. de industrie. De combinatie van de groepen is een zeer

logische, omdat de fundamentele problemen uit dit vakgebied veelal met sterk verwante technieken worden aangepakt. Deze combinatie is algemeen gangbaar. Het samenvoegen tot één cluster, vlek genaamd, maakt dat deze groepen zich gezamenlijk nog sterker dan voorheen kunnen profileren en tegelijk de kwaliteit van het onderwijs hoog kunnen houden.

Focusgebieden in dit cluster zijn: technische stromingsleer; experimentele aëroakoestiek; multi scale mechanics; mechanica van vormgevings- en verwerkingsprocessen; transportverschijnselen.

MFS, WEM-WM

De groepen van Marine Fluvial Systems en Watermanagement worden samengevoegd tot het cluster WATER Engineering and Management (WAEM). Het centrale thema 'Water', in het bijzonder 'waterbeheer', verbindt deze groepen. Het Fluid Dynamics deel bestaat alleen in MFS, maar vanwege het centrale thema 'Water' is er voor gekozen om deze combinatie, die in het verleden ook bestond, opnieuw te realiseren. De groep zal om en om (wissel om de 4 jaar) geleid worden door de twee leerstoelhouders van deze groepen.

Focusgebieden in dit cluster zijn: water engineering, in het bijzonder sedimentatie verschijnselen (in rivieren en langs kusten) and management; multidisciplinair waterbeheer; economie van het ruimtegebruik; spatial hydrology and water resources; modellering integraal waterbeheer.

VVR

De huidige groep Verkeer Vervoer en Ruimte wordt omgevormd tot het cluster Traffic and Transportation Engineering and Management (TTEM). Deze omvorming in naam heeft geen personele gevolgen.

Focusgebieden in dit cluster zijn: strategic transport and sustainable development; economie, verkeer en ruimte; verkeer en psychologie.

OPMPT, OPMTR, ETE, EFSM

De groepen Tribologie en Oppervlakte technologie, Productietechniek, Elastomer Technology and Engineering, Engineering Fibrous Smart Materials en de deelgroep van Werktuigbouwkundige Automatisering (materiaalbewerking m.b.v. Laser) worden samengevoegd tot het cluster MATERIALS Technology and Engineering (MATE).

De combinatie van deze groepen zal verdere samenwerking, zoals we die nu zien bij TPRC (Boeing, Ten Cate, Fokker en groep Akkerman), FRC (Fibre Reinforced Composites) en TRC (Tyre Road Consortium) bevorderen.

De groep heeft een affiliatie met MIRA vanwege de specialisatie Skin Tribology.

Focusgebieden in dit cluster zijn: productietechniek; composietmaterialen; oppervlaktetechnologie en tribologie; elastomer technology and engineering; fibrous smart materials engineering; mechanics of forming technology; laser oppervlaktbewerkingen.

TM, WA

Van de huidige groepen Werktuigbouwkundige Automatisering (WA) en Technische Mechanica (TM) worden delen samengevoegd tot het cluster Multifunctional Integral Systems Design Control Detection (MDCD). Het gaat hier om respectievelijk het deel Systems and Control en Mechatronica (WA), en het deel Structural Dynamics and Acoustics (TM). De gebieden sluiten goed op elkaar aan. WA gaat voornamelijk over het besturen van samengestelde constructies dan wel artefacten, die bewegen (dynamica) en SDA is gespecialiseerd in dynamica van dezelfde soort objecten.

Focusgebieden in dit cluster zijn: structural dynamics and acoustics; mechanical automation; systems and control; "zero energy" structures; mechatronic design; integraal ontwerpen; systems engineering. (MFIS staat voor Multi Functional Integral Structures).

THW, Thermische Conversie Biomassa

De bestaande groep Thermische Werktuigbouwkunde wordt samen met Thermische Conversie Biomassa omgevormd tot het cluster Bio Energy and Thermal Engineering (BETE). De groep Thermische Werktuigbouwkunde past goed in de Energie en Bio-massa activiteiten.

Focusgebieden in dit cluster zijn: Thermische Werktuigbouwkunde; transportverschijnselen; gasttechnologie; energie technologie; bio-massa/bio-energie

Vigerend beleid CTW ten opzichte van scenario RoUTE'14+

Een omschrijving van de situatie voor en na de reorganisatie bij CTW:

Bij het verwerken van de RoUTE'14+ ombuigingstaakstelling van M€ 1,3 heeft het belang van onderwijs zwaar gewogen. Deze reorganisatie is weliswaar ingestoken op onderzoek maar een insteek op louter onderzoek zou rampzalig zijn voor het onderwijs. De identificatie naar aard en excellentie van de leerstoelgroepen heeft bij CTW niet geleid tot het opheffen van groepen. CTW heeft gekozen voor een herordening van leerstoelgroepen in zogeheten Vlekken. Vlekken zijn een clustering van leerstoelgroepen die veel gemeenschappelijkheid vertonen. CTW gaat deze structuren versterken.

Bij CTW-CiT zien we dat de "Watergroepen" worden samengevoegd. De groep Verkeer en Vervoer blijft bestaan (daar is inmiddels een grote herstructurering uitgevoerd) en de groep Bouw Infra wordt COstruction Engineering and Management: COEM.

De grootste verandering zien we bij de WB groepen: door samenvoeging en integratie van groepen ontstaan Vlekken die meer interne samenhang vertonen waardoor synergie voordelen zijn te behalen. Thema's zijn o.a. 'materialen', 'stromingsleer', 'biomechanica', 'dynamica en regeltechniek', 'energie- en procestechologie' en 'ontwerp, productie en management'.

Bij Industrieel Ontwerpen gaat CTW een aparte groep, c.q. Vlek Product Design Product Realisation, PDPR instellen. De leerstoelen in dit cluster zijn gecategoriseerd als groep waar ingrijpen noodzakelijk is, maar ze zijn ook beiden noodzakelijk voor de opleiding IO. Een van de leerstoelen is op eigen verzoek teruggebracht tot 0,2 fte. In plaats van afbouwen gaan we hier investeren. De investeringsmiddelen komen uit de dekkingsbijdragen van de projecten. Daarnaast willen we voor leerstoelen in PDPR gaan werken met opvolging via de zogenaamde 'dakpanconstructie'. Op deze wijze kan CTW voldoen aan de ombuigingstaakstelling van RoUTE'14+.

De situatie na de reorganisatie bestaat dus uit zogeheten Vlekken (samenvoegingen / clusteringen van oude leerstoelgroepen). De synergetische effecten vormen samen de M€ 1,3, zoals verlangd in de reorganisatie. In figuur 5 eerder in deze paragraaf is weergegeven hoe de Vlekvorming tot stand komt.

Samenvatting realisatie ombuigingstaakstelling

Het om te buigen bedrag bij faculteit CTW wordt gerealiseerd door bovenstaande maatregelen. Dit heeft een reductie van 18,42 fte in totaal tot gevolg. Financieel gezien betekent dit een besparing van k€ 1138.

Het restant om te buigen bedrag wordt gerealiseerd via de generieke korting op de promotiepremies à k€10 per premie.

3.5.1 Valoriserende groepen CTW en herindeling van IMPACT onderzoeksgroepen

Bij faculteit CTW is een groot aantal groepen gericht op valorisatie. Om die reden is hierna weergegeven wat de uitgangspunten zijn voor valorisatie voor CTW.

Uitgangspunten valorisatie

De UT heeft een aantal strategische keuzes gemaakt, waaronder het reduceren van het aantal onderzoeksinstituten van zes naar vier. Deze instituten, Mesa+, Mira, CTIT en IGS zullen zoals in het recente verleden een belangrijke rol hebben voor het speerpunt onderzoek, ook wel funderend onderzoek genoemd.

Naast dit funderend onderzoek kennen we ook valoriserend onderzoek. Hoewel dat onderzoek geen directe link meer heeft met een instituut, is het uitgangspunt wel dat het hier om A-merk onderzoek gaat.

In de strategienota is ook de strategische keuze gemaakt gericht op samenwerking met de industrie. De UT wil op die wijze haar maatschappelijke verantwoordelijkheid verder vorm geven. Omdat de industrie sterk geïnteresseerd is in onderzoek dat op kortere termijn al relevant is voor hun marktpositie, is dat ook een kenmerk van het valoriserende onderzoek. Daarmee hebben we twee in het oog springende kenmerken. Ten eerste: het onderzoek is veelal geïnspireerd door maatschappelijke problemen en ten tweede: het moment van toepassing ligt veel dichterbij dan voor funderend onderzoek geldt.

Een andere reden om de valoriserende groepen te stimuleren is de verbondenheid met het onderwijs. Academisch onderwijs moet een stevige link hebben met onderzoek. De ingenieursopleidingen, in het bijzonder de opleidingen die sterk 'engineering' gekleurd zijn, kunnen niet zonder een actief onderzoeksveld dat een fundament vormt voor dat onderwijs. Het mes snijdt zelfs aan twee kanten: dit onderzoek vormt vaak een pad waarlangs studenten de bedrijven 'bereiken' en de bedrijven toegang hebben tot de nieuwe kweek van ingenieurs. Het tekort aan goed opgeleide mensen wordt door de industrie als een zeer groot probleem ervaren.

Op deze manier kunnen we het onderwijs aan de toekomstige ingenieurs verbeteren via het uitvoeren van onderzoek dat relevant is voor de industrie en het verwerken van die nieuwe kennis in dat onderwijs zodat de afgestudeerden beter zijn voorgesorteerd voor hun maatschappelijke rol in die industrie of daarbuiten.

Valorisatiegroepen bij faculteit CTW

Bij faculteit CTW is sprake van een groot aantal valoriserende groepen. Daarnaast is er aantal onderzoeksgroepen gepositioneerd onder IMPACT. Deze onderzoeksgroepen dienen allen herpositioneerd te worden.

In paragraaf 3.1.2 van dit reorganisatieplan is een overzicht toegevoegd van de herindeling van de groepen van CTW, tevens is daarbij aangegeven welke groepen sterk valoriserend zijn dan wel waarop de valoriserende taak zal worden ingezet.

Voor wat betreft de valorisatie gaat het om de groepen COEM, IDEM, FSME en MATE.

De gebieden onder COEM worden allen ondergebracht bij onderzoeksinstituut IGS, van waaruit het onderzoek voor deze gebieden al deels werd verricht.

De gebieden van FSME zijn grotendeels valoriserend, maar vallen ook deels onder het nog op te richten Fluid Dynamics. De groep wordt ondergebracht in de faculteit CTW, maar zal een sterke koppeling hebben met CTIT en waar mogelijk ook met MESA+.

IDEM wordt als valoriserende leerstoel ondergebracht in de faculteit CTW.

Het onderzoek dat verricht wordt door Water Engineering and Management (WAEM), wordt volledig ondergebracht bij IGS.

Het voornemen is om MATE als valoriserende groep onder te brengen in de faculteit CTW.

Alle activiteiten die gericht zijn op Verkeer & Vervoer worden bij het onderzoeksinstituut CTIT ondergebracht.

Hoofdstuk 4 Onderzoeksinstituten IMPACT en IBR

In de Strategienota RoUTE'14+ is reeds aangegeven dat vanaf januari 2012 niet verder wordt gegaan met de onderzoeksinstituten IMPACT en IBR als organisatorische eenheden en de daarin opererende onderzoeksgroepen op nader te bepalen wijze elders binnen de UT onder te brengen. Dit ondanks het feit dat beide instituten in de afgelopen jaren sterke onderzoeklijnen hebben weten te realiseren die goed passen bij het profiel van de UT. Voor IMPACT geldt echter dat de daarin ondergebrachte onderzoeksgroepen met hun onderzoeklijnen zo uiteenlopend zijn, dat het moeilijk is om binnen dit

instituut tot voldoende samenhang te komen. Er zijn geen scenario's om in de toekomst met deze combinatie van onderzoeksgroepen in het instituut wel tot samenhang te kunnen komen. Voor IBR is reeds een aantal jaren de vraag aan de orde of er voldoende ruimte is voor een dergelijk individueel instituut. De afgelopen twee jaar is hier vanuit het CvB en UMT kritisch naar gekeken. Met als conclusie dat er onvoldoende aanwijzingen zijn voor een zelfstandig bestaan als instituut. De groepen van IMPACT en IBR worden herpositioneerd in de daartoe meest passende omgeving. In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de herpositionering van leerstoelen van IMPACT en van IBR. Per instituut worden de personele gevolgen uiteen gezet. En er wordt ingegaan op het resultaat van de heroverweging van de hoogte van de toegewezen strategische onderzoeksmiddelen.

4.1 IMPACT

IMPACT is uiterlijk 1 januari 2012 opgeheven. De leerstoelen van IMPACT zullen per 1 januari 2012 overgaan naar andere instituten en faculteiten. Langdurige verplichtingen en activiteiten zullen dan ook elders binnen de UT moeten worden ondergebracht en moeten worden behartigd.

Sterke IMPACT activiteiten worden onveranderd of zelfs versterkt voortgezet. Daar waar samenwerking met niet-IMPACT groepen gewenst is, zal verdere intensivering plaatsvinden. Met name op het gebied van groene energie heeft de UT op een aantal specifieke gebieden reeds een onderscheidende en erkende positie o.a. energie uit biomassaconversie en SmartGrids.

MESA+, IGS en CTIT hebben gezamenlijk het voornemen om rondom het universitaire thema Energie een instituutoverschrijdende SRO te starten genaamd Energy Initiative, met als doel interne bundeling van het onderzoek (Bèta en Gamma) zowel op een aantal specifieke onderzoeksthema's en profilering naar externe partijen. Belangrijke thema's zullen zijn: biomassaconversie, SmartGrids, fotosynthese en de governance aspecten van decentrale opwekking van energie. De bedoeling is de kracht van de UT op het gebied van de verschillende aspecten energie in deze SRO te bundelen. Gegeven de focus kunnen leerstoelen vanuit de instituten en faculteiten (bijv. valorisatieleerstoelen) in het Energy Initiative participeren.

MESA+ zal als penvoerend instituut optreden. De onderzoeksagenda wordt onder de verantwoordelijkheid van MESA+, IGS en CTIT opgezet en geïmplementeerd. Er is voor het Initiative behoefte aan een boegbeeld, maar het zal geen personeel in dienst hebben.

4.1.1 Huidige organisatie en personele c.q. organisatorische gevolgen

IMPACT Bureau

Het IMPACT bureau bestaat uit een drietal medewerkers. Naast de Zakelijk Directeur, zijn er twee personen werkzaam op het secretariaat. IMPACT wordt voor financiële zaken ondersteund door de afdeling financiën binnen CTW.

Binnen het bureau wordt ook het secretariaat gevoerd voor het OSPT. Dit secretariaat gaat begin 2012 over in het onlangs opgerichte ISPT.

De bureaunkosten die niet meer nodig zijn door opheffing van het instituut, worden ingezet voor de ombuigingstaakstelling in het onderzoek.

Langdurige verplichtingen

Uitgangspunt is dat verplichtingen die verbonden zijn aan een leerstoel, met de herpositionering van betreffende leerstoel meegaan en dat het instituut of faculteit waaronder de leerstoel wordt geplaatst zich hieraan committeert.

Er zijn, soms meerjarige, verplichtingen die vanuit IMPACT zijn aangegaan of activiteiten die onder IMPACT vlag zijn gestart en dus leerstoel overstijgend zijn. Hiertoe behoort o.a.:

- realisatie van Sustainable Energy Lab,
- uitvoering en afronding van diverse SIP's.
- het bureau van OSPT zal uiterlijk Q2/2012 overgaan naar ISPT
- uitvoering onderzoeksprogramma Route 14 Energie
- uitvoering onderzoeksprogramma: OCRI BE2.0
- UT coördinatorschap ADEM
- diverse lidmaatschappen

Ook verplichtingen die zijn aangegaan met betrekking tot deelname in externe programma's en waarvoor noodzakelijke matching is toegezegd zullen zorgvuldig in kaart gebracht worden (bijv. M2i).

4.1.2 Beoogde verandering van de organisatie c.q. herpositionering IMPACT leerstoelen

Voor de huidige IMPACT leerstoelen is er met betrekking tot herpositionering een aantal mogelijkheden.

- Geheel of gedeeltelijke overgang naar een ander instituut;
- Overgang naar de faculteit als "valorisatie" leerstoel met reeds een sterke kennispositie;
- Overgang naar faculteit als onderwijs ondersteunende leerstoel;
- Geen voortzetting in huidige vorm: krimp, samengaan met andere leerstoel, stoppen;

Herpositionering leerstoelen

De Wetenschappelijk Directeur van IMPACT heeft intensief overleg gevoerd met betrokken Decanen , leerstoelhouders en de WD's van CTIT, IGS, MESA+ en MIRA. Op basis van deze gesprekken zijn conclusies getrokken met betrekking tot de toekomstige interne positionering van de huidige IMPACT leerstoelen. De herpositionering van de leerstoelen die onder IMPACT werkzaam zijn, ziet er als volgt uit:

TNW leerstoelen bij IMPACT naar andere instituten:

- CPM - MESA+
- EMS - MESA+ Valorisatiegroep binnen Faculteit TNW (fundamenteel materiaalonderzoek; zoekt in de toekomst mogelijk aansluiting bij MESA+)
- PCS - MESA+
- TCCB - MESA+ en fundamentele onderzoeksgroep binnen Faculteit TNW (op het gebied van biomassa; zoekt in de toekomst mogelijk aansluiting bij MESA+)
- MST - MESA+
- IM - MESA+
- PCF - MESA+
- PoF - MESA+

CTW leerstoelen bij IMPACT naar andere instituten:

- CME - IGS
- ETE - Valorisatiegroep binnen faculteit CTW
- EFSM - Valorisatiegroep binnen faculteit CTW
- MSM - MESA+
- TS - Valorisatiegroep binnen faculteit CTW
- MA - CTIT
- DPM - Valorisatiegroep binnen faculteit CTW
- OPM-PO - Valorisatiegroep binnen faculteit CTW
- PR - Valorisatiegroep binnen faculteit CTW
Groep wordt samengevoegd met OPM/OPM-PO tot cluster PDPR
- PT - Valorisatiegroep binnen faculteit CTW
- MFP - Valorisatiegroep binnen faculteit CTW
- SDA - Groep wordt samengevoegd met delen van de huidige Werktuigbouwkundige Automatisering SFT, of dit deel ook bij CTIT komt is niet duidelijk
- TE - MESA+
- WM - IGS
- MFS - IGS
- OPM-TR - Valorisatiegroep binnen faculteit CTW, mogelijk in de toekomst Skin Tribology onder MIRA

EWI leerstoelen bij IMPACT naar andere instituten:

- AAMP - MIRA
- CE - CTIT en MIRA
- MSCT - CTIT, sterk onderwijsgerelateerde groep binnen faculteit EWI
- TST - MESA+
- NACM - MESA+

4.2 IBR

In het kader van RoUTE'14+ is het voornemen om het onderzoeksinstituut IBR op te heffen en de onderzoeksgroepen die vanuit het IBR opereren te herpositioneren binnen de UT. In de paragraaf wordt nader ingegaan op de voorbereiding van de herpositionering van de werkzame onderzoeksgroepen binnen het IBR.

4.2.1 Beoogde verandering c.q. herpositionering van IBR leerstoelen

Na gesprekken met alle betrokken partijen is tot de onderstaande herpositionering van de IBR onderzoeksgroepen gekomen:

- Cognitieve Psychologie en Ergonomie - CTIT en IGS vwb technische cognitie;
- Instructietechnologie - CTIT en IGS voor het Onderwijskundedeel;
- Media, Communicatie en Organisatie - CTIT
- Onderwijsorganisatie en – Management, Curriculumontwerp & Onderwijs innovatie en Organisational Psychology & Human Resource Development: geen voortzetting in huidige vorm, de drie groepen gaan samen verder als Onderwijskundegroep - IGS
- Technische en Professionele Communicatie (voortgezet als Communicatiewetenschap samen met deel Marketingcommunicatie) - IGS
- Psychologie, Gezondheid en Technologie – IGS
- Psychologie van Conflict, Risico en Veiligheid - IGS
- Onderzoeksmethodologie, Meetmethoden en Data-analyse- IGS
- Marketingcommunicatie en Consumentenpsychologie - Wordt valoriserende groep binnen de faculteit GW

- OPM - Product Design - Overgang naar de Faculteit CTW als valoriserende leerstoel.
- ELAN-loket – IGS

De toegewezen, strategische, middelen inclusief alle lopende contractuele verplichtingen, toegewezen stimuleringsmiddelen, matching, e.d. voor de periode 2010-2015 volgen de betreffende groepen en blijven voor de genoemde periode aan deze groepen gekoppeld.

4.2.2 Personele gevolgen IBR

De staf van het IBR bestaat uit een Wetenschappelijk Directeur, een Zakelijk Directeur en een secretaresse. De Wetenschappelijk Directeur zal naar verwachting in juni 2012 met emeritaat gaan en is thans ook Decaan van de Faculteit GW.

De bureaunkosten die niet meer nodig zijn, worden ingezet voor de taakstelling van faculteit Gedragswetenschappen.

4.2.3 Borging zichtbaarheid, coherentie en status van het sociaal wetenschappelijk onderzoek

Van belang is dat ook na de herpositionering van de IBR leerstoelen aandacht bestaat voor de zichtbaarheid, coherentie en status van het sociaal wetenschappelijk onderzoek en de bijbehorende disciplines. De activiteiten ten behoeve van het sociaal wetenschappelijk onderzoek en de bijbehorende disciplines dienen door de andere instituten, waar de IBR leerstoelen worden ondergebracht, te worden gewaarborgd. Om dit te waarborgen zou een vertegenwoordiger ingezet kunnen worden om het sociaal wetenschappelijk onderzoek te vertegenwoordigen in diverse binnen- en buitenlandse consortia, strategische allianties, subsidiebronnen, de EU in Brussel, de visitaties van het onderzoek en de valorisatie-activiteiten. Daarnaast is van belang om een gezamenlijk platform te organiseren, als alternatief voor het instituut IBR, dat dient als academische ontmoetingsplaats voor het uitwisselen van ideeën middels colloquia, cursussen en discussiebijeenkomsten.

4.3 Van oude naar nieuwe instituten (IMPACT en IBR)

In onderstaande tabel is schematisch weergegeven van welke op te heffen instituten de onderzoeksgroepen bij de blijvende instituten worden gepositioneerd.

Oude situatie:	Nieuwe situatie:
Instituut IMPACT	Instituut MESA+
Onderzoeksgroepen IMPACT na opheffing vanuit faculteit TNW:	CPM EMS (tevens valorisatiegroep binnen Faculteit TNW) PCS TCCB (tevens fundamentele onderzoeksgroep binnen faculteit TNW op het gebied van biomassa); MST IM PCF PoF
Onderzoeksgroepen IMPACT na opheffing vanuit faculteit CTW:	MSM TE
Onderzoeksgroepen IMPACT na opheffing vanuit faculteit EWI:	TST NACM
Instituut IMPACT	Instituut CTIT
Onderzoeksgroepen IMPACT na opheffing vanuit faculteit EWI:	CE (deels ook bij MIRA) MSCT (sterk onderwijsgerelateerde groep binnen faculteit EWI)
Onderzoeksgroepen IMPACT na opheffing vanuit faculteit CTW:	SDA (Groep wordt samengevoegd met delen van de huidige Werktuigbouwkundige Automatisering SFT, of dit deel ook bij CTIT komt is niet duidelijk) MA
Instituut IMPACT	Instituut MIRA
Onderzoeksgroepen IMPACT na opheffing vanuit faculteit EWI:	AAMP
Onderzoeksgroepen IMPACT na opheffing vanuit faculteit CTW:	OPM-TR (valorisatiegroep binnen faculteit CTW, mogelijk in de toekomst Skin Tribology onder MIRA)
Instituut IMPACT	Instituut IGS
Onderzoeksgroepen IMPACT na opheffing vanuit faculteit CTW:	CME WM MFS
Instituut IBR	Instituut CTIT
Onderzoeksgroepen IBR na opheffing vanuit faculteit GW:	Cognitieve Psychologie en Ergonomie (deels ook bij IGS); Instructietechnologie (en wellicht IGS voor het Onderwijskunde-deel) Media, Communicatie en Organisatie
Instituut IBR	Instituut IGS
Onderzoeksgroepen IBR na opheffing vanuit faculteit GW:	
- Onderwijsorganisatie en Management, Curriculumontwerp & Onderwijs innovatie en Organisational Psychology & Human Resource Development	Onderwijskundegroep
- Technische en Professionele Communicatie + deel Marketingcommunicatie	Communicatiewetenschap
	Psychologie, Gezondheid en Technologie Psychologie van Conflict, Risico en Veiligheid Onderzoeksmethodologie, Meetmethoden en Data-analyse ELAN-loket

Hoofdstuk 5. Ondersteunende diensten

Dit hoofdstuk gaat in op gevolgen van de strategische keuzes die in RoUTe'14+ zijn gemaakt, voor de organisatie van de ondersteuning van de toekomst, rekening houdend met de teruglopende middelen vanuit de Overheid.

Met RoUTe'14+ wil de UT binnen de nieuwe kaders versterkt inzetten op verhoging van kwaliteit en versterking van haar profiel. De keuzes die gemaakt worden voor het onderzoek en onderwijs leiden mogelijk tot een andere inrichting van ons primaire proces, waarbij nieuwe eisen worden gesteld aan de omvang en organisatie van de ondersteuning. Ook hier gaan kwaliteitsverhoging en efficiency zoveel mogelijk hand in hand.

Naast de eisen die vanuit een vernieuwd primair proces gesteld worden aan de omvang en organisatie van de ondersteuning, hebben we ook te maken met een korte termijn krimpdoelstelling, als gevolg van de recente teruggelopen overheidsfinanciering. Van de ombuigingsdoelstelling van €15 mln. zal €3 mln. moeten worden gerealiseerd op het niveau van de centrale budgetten en onder andere de Concerndirecties, Eenheid Secretaris (ES) en Facilitair Bedrijf (FB). Daarnaast moet de OBP formatie getoetst worden aan de voorziene krimp in de WP formatie.

Uitgangspunt hierbij is dat een deel van de bezuinigingen wordt gerealiseerd op de formatie en materiële budgetten bij de eerder genoemde organisatieonderdelen en door een generieke korting van 1% aan alle diensten toe te rekenen. De overige besparing wordt gevonden door rationalisering van enkele voorzieningen binnen de Centrale UT Eenheid (CUTE). Het gaat hierbij in hoofdlijnen om korting van het budget voor de catering (o.a. door het beperken van de uitgiftepunten), de centrale subsidies en lidmaatschappen, centrale HR-middelen (korting op Career Development Center) en korting op het budget voor de afstudeersteun. Een en ander zal verwerkt worden in een wijzigingsnota Kaderstelling 2012-2016.

In de onderstaande tabellen wordt weergegeven op welke wijze de ombuigingstaakstelling precies wordt gerealiseerd.

Ombuiging Route 14+ in CO's Diensten

Beheers-eenheid	CO (Concept Kaderstelling)	Ombuiging Route 14+		Vorming Campusmanagement	Overig verschuivingen	CO (Definitieve Kaderstelling)
		1% generieke taakstelling	Additionele taakstelling			
ICTS	8.235	-104				8.131
S&O	8.744	-84		-3.464		5.196
B&A	4.115	-38				4.077
FB	6.818	-49	-300	-192		6.277
S&B	2.819	-30	-70		210	2.929
M&C	5.686	-46	-104		-210	5.326
FE Z	3.715	-35	-215			3.465
HR	3.449	-34	-216			3.199
AZ	2.900	-58	-215	3.656	344	6.627
SU	1.306	-13				1.293
CvB	1.250	-13				1.237
Totaal	49.037	-504	-1.120	0	344	47.757
			-1.624			

Eenheid	Ombuiging Route 14+
Beheers-eenheden	-1.624
CUTE	-1.376
Totaal	-3.000

5.1 Gevolgen Eenheid Secretaris

Binnen de eenheid ES zal de taakstelling van k€ 273 worden gerealiseerd via natuurlijk verloop (k€215) en via de generieke korting van 1% (k€35 van AZ, k€ 21: overgeheveld van S&O en k€ 2 overgeheveld van FB als gevolg van vorming Campusmanagement). Het natuurlijk verloop gaat om

het niet vervangen van een interne accountant, secretaressefunctie, projectondersteuning respectievelijk projectmanagement.

5.2 Gevolgen (voormalig) Concerndirectie S&C²

Bij Strategie wordt het uitstromen wegens pensionering niet opgevolgd. Taken worden overgenomen door de overige beleidsmedewerkers. De komende jaren wordt gezorgd voor gerichte kennisoverdracht. De generieke taakstelling bedraagt voor Strategie k€ 30. De taakstelling in 2010 (k€122 voor S&C totaal) is gerealiseerd. Uitgaand van het wederom realiseren van de taakstelling van k€ 30 komt de totale bezuiniging van Strategie uit op k€ 100.

Bij M&C wordt bespaard op formatie door het niet volledig invullen van de geplande formatie van de nieuwe directie M&C, dit betreft minimaal een fte circa k€50 op jaarbasis. Daarnaast kan op de uitgaven voor marketingcampagnes naar alle waarschijnlijkheid k€ 50 per jaar worden bespaard. De eerder genoemde generieke taakstelling bedraagt voor M&C k€46. In zijn totaliteit wordt een besparing beoogd voor M&C van k€ 150 op jaarbasis.

5.3 Gevolgen Concerndirectie FEZ

FEZ verwacht de k€ 250 te kunnen realiseren door het niet opvullen van vacatures, verdere automatisering, en het bijstellen ambities en stringente budgetdiscipline.

Het niet opvullen van vacature (binnen het Accounting House) levert een besparing op van k€45. Het niet opvullen na pensionering van twee medewerkers levert k€ 35 op. Het niet opvullen van functies en vacatures levert in totaal k€ 80 op.

Door het automatiseren van de buitenlandse reisdeclaraties vervalt de functie van een medewerker. Aanvullende werkzaamheden als gevolg van de digitalisering zullen opgevangen worden door andere FEZ medewerkers. Dit levert een besparing op van circa k€ 42.

Door het bijstellen ambities voor de implementatie en optimalisatie van MISUT is het de verwachting dat jaarlijks k€ 50 kan worden bespaard. De werkzaamheden zullen nu uitsluitend door eigen medewerkers worden uitgevoerd.

Verder is de verwachting dat FEZ jaarlijks een korting van k€ 80 kan opvangen door de stringente budgetdiscipline te handhaven.

5.4 Gevolgen Concerndirectie HR

HR realiseert, naast de 1% generieke taakstelling van k€ 34, de taakstelling op de formatie van k€ 216 door openvallende functies vanwege pensionering niet op te vullen dan wel op een lager niveau op te vullen. Het gaat hierbij om functies op het terrein van administratie, HR advies en HR beleid. De werkzaamheden worden verdeeld over de andere medewerkers.

5.5 Gevolgen Servicecentrum FB.

De dienstverlening van het Facilitair Bedrijf is gekoppeld aan de vraag vanuit het primair proces. De koppeling met bijvoorbeeld de gebouw gebonden diensten is in 2010 vastgelegd in het plan Formatie Gebouwdiensten FB. Hierin is naast de koppeling met aantallen bewoners, studenten en oppervlakten van gebouwen ook een invoeringstraject beschreven. Conform dit plan zal de formatie afnemen bij vermindering van het aantal UT-medewerkers en is het invoeringstraject afhankelijk van het natuurlijk verloop.

Het Facilitair Bedrijf realiseert de taakstelling k€ 300 door vermindering van de formatie door natuurlijk verloop waarbij functies niet of gedeeltelijk opgevolgd worden. De gevolgen voor de dienstverlening

² Daar waar gesproken wordt over Concerndirectie S&C, wordt de voormalige organisatie bedoeld, die nu is gesplitst in Concerndirectie S&B (Strategie & Beleid) en Concerndirectie M&C (Marketing & Communicatie)

zijn marginaal. In een enkel geval betekent het niet opvolgen van een functie het beëindigen van de aangeboden dienst.

5.6 Samenvatting invulling ombuigingstaakstelling centrale eenheden

De ombuigingstaakstelling is als volgt door onderstaande diensten verder ingevuld:

- FB: k€300 ombuiging zal gerealiseerd worden door gebruik te maken van natuurlijk verloop;
- S&B: de ombuigingstaak van k€ 70 zal gerealiseerd worden door gebruik te maken van natuurlijk verloop;
- M&C: k€ 104 geeft enerzijds via natuurlijk verloop (k€ 54) invulling aan de ombuiging en anderzijds door te besparen op marketingcampagnes (k€ 50);
- FEZ: realiseert k€ 215 als ombuiging, door gebruik te maken van natuurlijk verloop (k€ 80), door inzet van verdere automatisering (k€ 40), door het bijstellen van ambities (k€ 50) en via stringente budgetdiscipline (k€ 45);
- HR: geeft invulling aan de ombuigingstaak à k€ 216 door gebruik te maken van natuurlijk verloop;
- ES: vult het om te buigen bedrag van k€ 215 eveneens in door gebruik te maken van natuurlijk verloop.

De overige centrale eenheden zijn niet met een extra ombuigingstaakstelling belast, gezien de nog lopende taakstellingen in het kader van EMB en de nog lopende activiteiten die naar aanleiding van het rapport door Commissie Berger zijn vastgesteld.

Hoofdstuk 6 Personele gevolgen

De keuzes die gemaakt zijn binnen de faculteiten met betrekking tot de onderzoeksgroepen hebben personele gevolgen. Ook het opheffen van het onderzoeksinstituut IMPACT en IBR en de keuzes die binnen de ondersteunende diensten zijn gemaakt hebben personele gevolgen. In dit hoofdstuk worden de personele gevolgen van de reorganisatie per faculteit, voor de onderzoeksinstituten IMPACT en IBR en voor de concerndirecties en service centra beschreven. Tevens wordt ingegaan op de sociale gevolgen van de reorganisatie.

In bijgaand schema zijn de personele gevolgen op functieniveau per eenheid weergegeven.

Eenheid	Aantal op te heffen functies	Gedwongen verloop (voorziene herplaatsingen)	Natuurlijk verloop	Natuurlijk Verloop: reeds uitgestroomd uit functie voor 1.12.2011 dan wel afloop tijdelijk contract
MB	56	19 (12)	37	13
TNW	17	3 (1)	14	12
GW	23	7	16	12
EWI	33	0	33	7
CTW	20	3	17	9
Totaal Faculteiten	149	32 (13)	117	53
IMPACT	3	2 (2)	1	1
IBR	3	1 (1)	2	-
Totaal Instituten	6	3 (3)	3	1
ES	5	-	5	1
S&C	1	-	1	-
FEZ	2	1	1	1
HR	2	-	2	-
FB	11	-	11	3
Totaal Ondersteuning	21	1	20	5
Totaal Reorganisatie	176	36 (16)	140	59

Personele gevolgen ontstaan als gevolg van het opheffen van functies. Het aantal functies dat wordt opgeheven betreft in totaal 176 (148,08 fte).

Voor de faculteiten is een krimp van 128,19 fte voorzien ten opzichte van de formatie per 1 januari 2011, dit betreft 149 functies. Er worden 117 functies opgeheven via natuurlijk verloop. Iets minder dan de helft van de medewerkers die deze functies bekleeden is reeds uitgestroomd of betreft de afloop van een tijdelijk dienstverband. Voor 32 personen binnen de faculteiten wordt gedwongen ontslag voorgesteld. Bij faculteiten MB en TNW wordt voorzien dat in totaal 13 mensen herplaatst kunnen worden.

Met het opheffen van de instituten IMPACT en IBR worden de bij deze instituten behorende ondersteunende functies opgeheven. Dit betreft in totaal een 6-tal functies (4,84 fte). Zowel bij IMPACT als bij IBR wordt voorzien dat het gedwongen verloop herplaatst kan worden.

Voor de ondersteunende diensten is een krimp voorzien van 15,05 fte ten opzichte van de formatie per 1 januari 2011. In totaal worden 21 functies opgeheven.

De formatieve overzichten per eenheid zijn opgenomen in de bijlage bij dit reorganisatieplan. Naast de kwantitatieve personele gevolgen zijn hier ook de kwalitatieve gevolgen aangegeven. Per eenheid is de voorgestelde afname van formatie weergegeven.

Sociale gevolgen reorganisatie

Van de functies die worden opgeheven zullen 36 medewerkers op basis van gedwongen verloop uitstromen dan wel herplaatst worden (16 herplaatsingen zijn voorzien) en 140 medewerkers stromen uit op basis van natuurlijk verloop. Van deze 140 medewerkers zijn 59 uitgestroomd voor 1.12.2011 dan wel zal het tijdelijk dienstverband aflopen.

In de komende periode vindt besluitvorming plaats over het reorganisatieplan. De afronding van de medezeggenschap over het reorganisatieplan wordt uiterlijk voorzien in december 2011. De medewerkers waarvoor rechtspositionele gevolgen zijn voorzien zullen zo spoedig mogelijk bericht ontvangen over hun rechtspositie. Voor de medewerkers die met ontslag bedreigd zijn, zal een uiterste inspanning worden geleverd om gedwongen ontslag te voorkomen. In de CAO Nederlandse Universiteiten is een kader voor sociaal beleid bij reorganisaties opgenomen. In aanvulling daarop wordt een sociaal plan met de vakbonden overeengekomen.

Hoofdstuk 7 Financiële gevolgen

De aanscherping van RoUTE'14 is mede ingegeven door de financieel lastige tijden die de UT tegemoet gaat. Vooral de bezuinigingen door het Rijk op Onderwijs en Onderzoek, maar ook de gestegen huisvestingslasten maken ingrijpen noodzakelijk. Daarnaast moet er ruimte gevonden worden voor de noodzakelijke veranderingen die wij moeten doorvoeren om voorbereid te zijn op de externe ontwikkelingen die op ons afkomen.

Daling beschikbare middelen

- *Korting op onderzoeksmiddelen*
Vanaf de Rijksbegroting 2012 is de korting op het onderzoeksdeel van de Rijksbekostiging doorgevoerd. De UT is structureel M€ 4,6 gekort op haar onderzoeksmiddelen. Deze korting is inmiddels in de nota Kaderstelling 2012 verwerkt.
- *Korting op onderwijsmiddelen*
De invoering van de langstudeerdersmaatregel is door het Kabinet met 1 jaar uitgesteld tot het collegejaar 2012-2013. Wij verwachten dat de UT ongeveer M€ 7 zal worden gekort op haar onderwijsmiddelen. De helft hiervan, M€ 3,5 dienen wij in rekening te brengen bij onze langstuderenden in de vorm van een wettelijk verhoogd collegegeld. Het risico van het niet kunnen innen van deze collegegelden ligt geheel bij de universiteiten. Met dit risico hebben wij nog geen rekening gehouden. Voorlopig ramen wij de daling van de beschikbare onderwijsmiddelen op M€ 3,5. Deze korting is in de nota kaderstelling geheel verwerkt als een korting op de EC-premies vanaf 2013.
- *Gestegen huisvestingslasten*
Tot 2011 waren de totale huisvestingslasten lager dan de bij de eenheden in rekening gebrachte tarieven. Via het UT-verdeelmodel werd dit voordeel toegevoegd aan de beschikbare middelen, waardoor dit weer terugvloeyde naar de eenheden. In 2010 zijn de meeste nieuwbouwprojecten afgerond. Gevolg hiervan is dat er in de REH geen overschotten meer zijn die in het verleden

terugvloeden naar het primaire proces. Het vervallen van de M€ 4,4 betekent een verlaging van de te verdelen middelen.

Onze beschikbare middelen dalen op basis van bovenstaande in totaal met M€ 12,5.

Ombuigingen en herinvesteringen

In de oorspronkelijke RoUTe'14 was ingezet op het verminderen van het aantal onderzoeksgroepen. Dit zou in totaal een ombuiging van ongeveer M€ 7 betekenen. Deze M€ 7 zouden worden ingezet voor versterking van de speerpunten in het onderzoek. Doordat wij door de kredietcrisis onaangenaam werden verrast door een forse daling van onze 1^e geldstroommiddelen, blijft er dus nog maar beperkt ruimte over voor de noodzakelijk geachte herinvesteringen.

Om naast de lagere middelen ad M€ 12,5 ook ruimte te scheppen voor de nodige veranderingen heeft het College van Bestuur besloten de ombuigingsopdracht vast te stellen op M€ 15, verdeeld over Onderwijs (M€5), Onderzoek (M€7) en Ondersteuning (M€3). De resterende 'vrije ruimte' wordt gebruikt voor herinvesteringen in het onderwijs en onderzoek van de UT. Een en ander ziet er als volgt uit:

<i>alle bedragen in M€</i>	2012	2013	2014
realisatie ombuigingen			
besparingen op OZ groepen	6,9	7,0	7,0
besparingen op Onderwijs	1,2	5,0	5,0
besparingen op Ondersteuning	2,5	3,0	3,0
totaal ombuigingen	10,5	15,0	15,0
<i>af:</i>			
Rijksbezuinigingen onderwijs	0,0	3,5	3,5
Rijksbezuinigingen onderzoek	4,6	4,6	4,6
gestegen huisvestingslasten	2,5	4,4	4,4
"vrije ruimte" tbv herinvesteringen	3,4	2,5	2,5
kwaliteit OW en OZ			

In bovenstaande tabel zijn de structurele ombuigingen vanuit RoUTe14+ weergegeven. In 2012 wordt de rijksbijdrage op Onderwijs nog niet gekort. Hierdoor wijkt het beeld in 2012 af van het structurele beeld. Bovenop deze vrije ruimte door RoUTe'14+ verwacht de UT nog extra herinvesteringmiddelen door de Veerman-middelen en zal ook de ruimte in de begroting door het maximeren van USoz worden toegevoegd aan de herinvesteringmiddelen. Naast deze (verwachte) structurele middelen ontvangt de UT in de periode 2011 tot en met 2015 M€ 2,9 per jaar voor het Sectorplan Techniek (3TU).

(Her)investeren: niets doen is geen optie

Ook in moeilijke tijden blijft het van groot belang middelen te hebben om op nieuwe kansen in te spelen. Doen we niets in onze steeds veranderende omgeving, dan zullen we steeds minder kunnen profiteren van kansen die zich voordoen. RoUTe'14+ stelt ons in staat onze unieke positie niet alleen maar te behouden, maar zelfs verder te verstevigen. Met RoUTe'14+ is duidelijk gekozen voor een toekomstgericht beleid. Per saldo wordt er M€ 2,5 meer omgebogen dan onze beschikbare middelen dalen. In relatie tot de forse veranderopdracht waar we voor staan lijkt dit een bescheiden bedrag. Het College acht deze ombuiging echter op dit moment het maximaal haalbare. De beperkte herinvesteringruimte is daarom ook direct taakstellend en zal pas worden ingezet als de ruimte daadwerkelijk is gerealiseerd.

Een positieve ontwikkeling in 2011 was de toekenning van middelen voor het sectorplan Techniek (3TU) voor in ieder geval de jaren 2011 tot en met 2013, met een mogelijkheid van nogmaals twee

jaar als de evaluatie positief blijkt. De voor 2011 tot en met 2013 toegekende middelen dienen ingezet te worden voor onderwijsvernieuwing volgens een met de staatssecretaris afgesproken plan, waarin voor de UT het nieuwe Twentse onderwijsmodel centraal staat. Dit stelt de UT in staat om de onderwijsvernieuwing grotendeels te financieren met additionele, maar tijdelijke middelen. De mogelijke toekenning 3TU-middelen voor de jaren 2014 en 2015 zal vooral aan onderzoek moeten worden besteed.

De omgeving van de Nederlandse universiteiten gaat sterk veranderen. Het rapport van de commissie Veerman is door vrijwel alle politieke partijen omarmd en was hierover duidelijk. De universiteiten moeten een profiel kiezen en de budgettering zal worden aangepast op de met OC&W te maken afspraken. In de Rijksbegroting 2012 is hiervoor een eerste aanzet gegeven: De middelen die vanaf 2014 mogelijk worden vrijgegeven wil OC&W gaan verdelen op basis van te maken prestatie-afspraken. Voor deze prestatie-afhankelijke bekostiging wordt een bonus-malusregeling opgezet. Voldoet een universiteit niet aan de afspraken, dan wordt zij gekort. Voldoet zij wel, dan krijgt ze de afgesproken bonus.

De Regering wil dat op termijn minimaal 7% (ongeveer M€ 6) van onze onderwijsbekostiging afhankelijk wordt van afspraken over de te leveren prestaties en profielen. Hierdoor wordt de financiering dus een stuk onzekerder. Voor de bonus-malusregeling denkt OC&W aan de volgende 6 indicatoren:

- uitval
- rendement
- intensiteit
- kwaliteit opleidingen
- NVAO-oordelen
- overhead.

De huidige studentenuitval en studierendementen vormen bij de UT aanleiding tot verbetering. De toekenning van M€ 2,9 voor het Sectorplan Techniek (3TU-middelen) maakt duidelijk dat een sterke profielkeuze in Den Haag wordt gewaardeerd. Met RoUTe'14+ gaan we deze beide uitdagingen aan. Ook op onderzoeksgebied verandert de wereld om ons heen sterk. De FES-middelen zijn afgeschaft en de Regering zet sterk in op het stimuleren van samenwerking tussen publieke en private partijen. De nu op Rijksniveau gekorte onderzoeksmiddelen worden deels ingezet om deze samenwerking te bevorderen. Om een deel van deze middelen weer te kunnen "terugverdienen" via bijvoorbeeld het bedrijfsleven, Provincie, EU of nationale overheid, moet er worden geïnvesteerd. Immers: in vrijwel geen enkel project worden alle onderzoekskosten volledig vergoed, maar zal de universiteit een deel moeten "matchen".

Transitiekosten

Om de doelstellingen van RoUTe14+ te realiseren moet er naast de bezuinigingen dus ook worden geïnvesteerd. De verwachting is dat de kosten voor de onderwijsvernieuwing ongeveer M€ 10 (2012-2017) zullen bedragen. Wij denken deze eenmalige kosten te kunnen financieren uit (tijdelijk) extra middelen vanuit het Sectorplan Techniek (3TU-gelden) en USow.

De personele reorganisatiekosten zullen naar verwachting maximaal M€ 23,9 bedragen; Hiervoor wordt een reorganisatiefonds ter hoogte van M€ 16,7 opgezet (maximering op 70% van de reorganisatiekosten), te dekken uit reserves. De ingeleverde begrotingen 2012 van de eenheden laten zien, dat het gevormde fonds ruim voldoende is om de personele reorganisatie te financieren. Een nadere uitwerking van de financiële consequenties van RoUTe14+ wordt gegeven in het document "Financiële aspecten RoUTe'14+, een toelichting".

Hoofdstuk 8 Migratieplan en tijdspad reorganisatie RoUTe'14+

Per 1.1.2012 start de uitvoering van de reorganisatie RoUTe'14+. Uitgangspunt is dat medewerkers voor die tijd geïnformeerd zijn over de gevolgen die de reorganisatie voor hen heeft. Leidinggevend van eenheden hebben voor die tijd een persoonlijk gesprek gehad met medewerkers waarvan de functie wordt opgeheven en die met ontslag bedreigd zijn. En tijdens dit gesprek wordt een brief uitgereikt, waarin dit voornemen wordt bevestigd.

De uitrol van het reorganisatieplan wordt bij de Concerndirectie HR belegd als verantwoordelijke eenheid op centraal niveau tot december 2014. Dit betreft primair een richtinggevende, faciliterende en monitoring rol.

De leidinggevend van de eenheden zijn zelf verantwoordelijk voor het verder uitvoeren van hun plannen in het kader van de RoUTe'14+ reorganisatie; binnen de afgesproken kaders en spelregels. In de faculteiten is ook sprake van het samenvoegen van onderzoeksgroepen, dan wel van het opheffen van groepen. Dit brengt veranderingen teweeg in de plaats of functie in de organisatie van medewerkers of leidt tot het uit diensttreden van medewerkers. Daarnaast zijn er ook andere organisatorische zaken die op correcte wijze moeten worden overgedragen of afgesloten, zoals contracten of andersoortige (al dan niet langdurende) afspraken met externen. Dit vraagt de nodige coördinatie door een op te richten transitieteam per eenheid. Dit transitieteam kan bestaan uit de Directeur Bedrijfsvoering, die samen met de HR manager, de Controller van de faculteit en de Zakelijk Directeur van betrokken onderzoeksinstituut, dit soort transities uitvoert. Bij de ondersteunende eenheden kan de leidinggevende eveneens een transitieteam oprichten.

Tijdspad:

Het tijdspad voor de implementatie van de reorganisatie RoUTe'14+ loopt van 1.1.2012 tot en met 31.12.2014. Dat wil zeggen dat samen te voegen of op te heffen groepen uiterlijk per 31-12-2014 is gerealiseerd. Echter, voor de groepen die vanuit de instituten in de faculteiten worden gepositioneerd geldt een overgang in de begroting per 1-1-2012. Daar waar dat om redenen van natuurlijk verloop in tijd niet haalbaar is, wordt dit door de faculteiten weer in een eigen planning en begroting na 2014 verwerkt. Uitgangspunt is om de periode van transities zo kort mogelijk te houden, om zoveel mogelijk de continuïteit van werkzaamheden te waarborgen. Waar dit aan de orde is, wordt uiteraard rekening gehouden met pensionering van betrokkenen.

Zie voor een nader transitieplan op hoofdlijnen de hierna volgende tabel. Een nadere detaillering per eenheid is door het programmabureau opgesteld en wordt door de eenheden zelf nader uitgewerkt, dit is 1-12-2011 gereed. Deze plannen per eenheid maken geen onderdeel uit van dit reorganisatieplan.

Tijdspad reorganisatie:	okt-11	nov-11	dec-11	jan-12
Communicatie brieven medewerkers				
Overhandigen brieven in een persoonlijk gesprek door leidinggevende/decaan			15 - 23 dec	
Agenda's leidinggevendenden blokken naar eigen inzicht leidinggevende/HR			15 - 23 dec	
Sociaal plan gereed			14-dec	
Communiceren naar faculteiten en onderst. eenheden			15-dec	
Reorganisatieplan				
Ter instemming naar Uraad		14-nov		
Vaststellen in CvB			19-dec	
Communiceren in de organisatie als definitief plan bij instemming			20-dec	
Personeelsplan				
Concept		8-nov	15-dec	
Verwerken reacties op voorgenomen besluit in een besluit + verzenden besluit			15-dec	16-jan
Vaststellen CvB				16-jan
Communiceren (OPUT, UR, leidinggevendenden)				18-jan
Instituten				
Opheffen IMPACT				1-jan
Opheffen IBR				1-jan
Opstellen en uitvoeren plan van aanpak door decanen en WD's tav:			15 - 23 dec	
<i>Overhevelen financiering groepen</i>				
<i>Overzetten groepen naar website van betreffend instituut</i>				
<i>Communicatie formele overheveling naar ander instituut</i>				
<i>Wat nog meer?</i>				
Faculteiten				
Op te heffen groepen transitieplan gereed			1-dec	
<i>Stopzetten financiering groepen</i>				
<i>Overzetten groepen naar website van betreffend instituut</i>				
<i>Communicatie formele overheveling naar ander instituut</i>				
<i>Overhevelen/stopzetten contractafspraken derden etc.</i>				
Samen te voegen groepen in nieuwe groepen transitieplan gereed			1-dec	
<i>Overhevelen financiering groepen</i>				
<i>Overzetten groepen naar website van betreffend instituut</i>				
<i>Communicatie formele overheveling naar ander instituut</i>				
<i>Overhevelen/stopzetten contractafspraken derden etc.</i>				
Nieuw te vormen groepen plan van aanpak			1-dec	
<i>Overhevelen financiering groepen</i>				
<i>Overzetten groepen naar website van betreffend instituut</i>				
<i>Communicatie formele overheveling naar ander instituut</i>				
<i>Overhevelen/stopzetten contractafspraken derden etc.</i>				
Groepen die in faculteiten worden geplaatst (onderwijsgerelateerd en/of valoriserend) transitieplan gereed			1-dec	1-jan
<i>Overhevelen financiering groepen</i>				
<i>Overzetten groepen naar website van betreffend instituut</i>				
<i>Communicatie formele overheveling naar ander instituut</i>				
<i>Overhevelen/stopzetten contractafspraken derden etc.</i>				
Blijvende groepen met extra taken / onderzoeksgebieden die worden overgenomen van de op te heffen groepen transitieplan gereed			1-dec	
<i>Overhevelen financiering groepen</i>				
<i>Overzetten groepen naar website van betreffend instituut</i>				
<i>Communicatie formele overheveling naar ander instituut</i>				
<i>Overhevelen/stopzetten contractafspraken derden etc.</i>				
Wijziging centrale systemen door bewegingen groepen (HR, FEZ, ICTS, M&C)				1-jan
Oracle				
<i>* Uitgangspunt voor realisaties is dat de reorganisatie 31-12-2014 is afgerond.</i>				
Vorbereidend werk				
CvB besluitvorming				
Realisatie datum				

Bijlage 1 formatieoverzichten

Het betreft de formatieoverzichten waarin de afname van het aantal fte's per eenheid is opgenomen, zijnde te vervallen functies zoals aangegeven in de scenario's in hoofdstuk 2, 3 en 4 van voorliggend reorganisatieplan.

De overzichten zijn weergegeven in de volgende volgorde:

MB
TNW
GW
EWI
CTW
IMPACT
IBR
Eenheid Secretaris (ES)
Strategie & Communicatie (S&C)
Financiële & Economische Zaken (FEZ)
Human Resources (HR)
Facilitair Bedrijf (FB)

MB

Afname fte *vlgs voorstel faculteit gerekend vanaf
peildatum 1-1-2011

	functie	
WP	Hoogleraar	-9,84
	Universitair Hoofd Docent	-6,21
	Universitair Docent	-11,48
	Docent	-0,68
	Onderzoeker	-3,34
	Decaan**	-1,00
OBP	Secretaresse	-3,53
	Opleidingmanager	-2,00
	Studieadviseur	-1,00
	Onderwijscoördinator	-1,90
	Arbo consultant	-0,31
	Beleidsmedewerker	-1,68
	Administrateur	-1,84
	mw. drukkerij en repro	-1,79
	mw. Personeelsbeheer	-0,63
		-47,23
	-47,23	
	<i>**anticiperend op mogelijke samenvoeging met Decaan GW</i>	<i>* Incl. voorziene herplaatsingen ongeveer 10 fte excl. voorziene herplaatsingen</i>
		-37,23

TNW

Afname fte *vlgs voorstel faculteit gerekend vanaf
peildatum 1-1-2011

	functie	
WP	Hoogleraar	-3,21
	Universitair Hoofd Docent	-1,00
	Universitair Docent	-1,00
	Onderzoeker	-6,00
	Promovendus	-2,00
OBP	Technicus onderwijs- en onderzoekgebonden	-1,00
	Onderwijs-/onderzoeksmedewerker	-1,00
	Secretaresse	-0,53
	-15,74	
	-15,74	
	<i>* Incl. voorziene herplaatsingen 1 fte excl. voorziene herplaatsingen</i>	-14,74

GW

	functie	Afname fte vlgs voorstel faculteit gerekend vanaf peildatum 1-1-2011
WP	Hoogleraar	-4,21
	UHD/UD	-4,00
	Universitair Docent	-6,68
	Docent	-1,26
	Onderzoeker	-0,74
	Promovendus	-1,00
OBP	Secretaresse	-0,68
	OBP-OSC	-1,00
		-19,57

EWI

	functie	Afname fte vlgs voorstel faculteit gerekend vanaf peildatum 1-1-2011
WP	Hoogleraar	-5,00
	Universitair Hoofd Docent	-2,00
	Universitair Docent	-9,61
	Docent	-2,20
	Onderzoeker	-1,00
	Promovendus	
OBP	Technicus onderwijs- en onderzoekgebonden	-1,00
	Secretaresse	-3,18
	Projectleider	-0,84
	Arbo consultant	-0,50
	Beleidsmedewerker	-1,00
	Administrateur	-0,50
	Directeur Onderwijsinstituut	-0,40

CTW

	functie	Afname fte vlgs voorstel faculteit gerekend vanaf peildatum 1-1-2011
WP	Hoogleraar	-2,63
	Universitair Docent	-6,00
	Docent	-2,00
	Onderzoeker	-3,00
	Promovendus	
OBP	Onderwijs-/onderzoekmedewerker	-4,00
	Secretaresse	-0,79
		-18,42

IMPACT

	<u>functie</u>	<u>Afname fte* gerekend vanaf peildatum 1-1-2011</u>
OBP	Directeur bedrijfsvoering	-1,00
	Secretaresse	-1,84
		<hr/>
		-2,84
		<hr/> <hr/>
		<i>* Incl. voorziene herplaatsingen 2 fte</i>
		<i>excl. voorziene herplaatsingen</i> - 0,84

IBR

	<u>functie</u>	<u>Afname fte* gerekend vanaf peildatum 1-1-2011</u>
WP	Decaan	-0,50
OBP	Directeur Bedrijfsvoering	-1,00
	Secretaresse	-0,50
		<hr/>
		-2,00
		<hr/> <hr/>
		<i>* Incl. voorziene herplaatsingen 1 fte</i>
		<i>excl. voorziene herplaatsingen</i> -1,00

ES

	functie	Afname fte vlgs voorstel dienst gerekend vanaf peildatum 1-1-2011
OBP	Intern accountant	-1,00
	Project manager	-1,00
	Beleidsdirecteur	-0,50
	Secretaresse	-1,80
		<u>-4,30</u>

S&C

	functie	Afname fte vlgs voorstel dienst gerekend vanaf peildatum 1-1-2011
OBP	Beleidsmedewerker	-1,00
		<u>-1,00</u>

FEZ

	functie	Afname fte vlgs voorstel dienst gerekend vanaf peildatum 1-1-2011
OBP	Administratief medewerker	-1,53
		<u>-1,53</u>

HR

	functie	Afname fte vlgs voorstel dienst gerekend vanaf peildatum 1-1-2011
OBP	Beleidsmedewerker	-1,00
	Administrateur	-1,00
		<u>-2,00</u>

FB

	functie	Afname fte vlgs voorstel dienst gerekend vanaf peildatum 1-1-2011
OBP	Beveiligingsmedewerker	-0,58
	Medewerker contractmanagement	-1,00
	Projectleider	-1,00
	Medewerker Interne Dienst	-1,11
	Inkoopmedewerker	-0,58
	Medewerker drukkerij/repro	-0,42
	Medewerker frontoffice	-1,29
	Logistiek medewerker	-1,24
		<u>-7,22</u>