

# UNIVERSITEIT TWENTE.

Drienerlolaan 5  
7522 NB Enschede

Postbus 217  
7500 AE Enschede

[www.utwente.nl](http://www.utwente.nl)

Aan het College van Bestuur

uw kenmerk		telefoon	053 - 489 2027
ons kenmerk	UR 12-077	fax	
datum	9 mei 2012	e-mail	<a href="mailto:j.ribberink-vanmiddelkoop@utwente.nl">j.ribberink-vanmiddelkoop@utwente.nl</a>
bijlage(n)	1		
cc.			
Onderwerp	Governance		

Geachte college,

Hieronder treft u de bevindingen van de Universiteitsraad aan ten aanzien van de Governance discussie. Het gaat uitdrukkelijk om een momentopname in die discussie, dus, zoals het college voorstelde, zonder in te gaan op concrete wijzigingsvoorstellen in het bestuursmodel.

## Inleiding

Optimale governance van een universitaire organisatie is een ingewikkeld onderwerp. Vanuit de verschillende invalshoeken (onderwijs, onderzoek, personeelsbeleid, bedrijfsvoering en valorisatie) zijn er veel voor- en nadelen van bestuursmodellen te geven, zoals het college in haar aftrap voor de discussie ook t.a.v. de huidige bestuursstructuurmodel aangeeft. Wat voor het ene aspect een voordeel is, kan voor het andere een nadeel zijn. Uitkomst van de discussie zou moeten zijn dat pluspunten van het bestuurlijk UT-model, zoals de externe uitstraling van onderzoeksinstituten, de betrokkenheid van het personeel en het activisme van studenten, behouden blijven en negatieve aspecten ondervangen worden. Dat laatste is een dure plicht van bestuur en medezeggenschap, want de nog altijd zeer positieve houding van personeel en studenten ten aanzien van hun groepen/opleidingen, en de UT als geheel, staat onder druk en is geen vaststaand gegeven voor de toekomst.

De invalshoek van de Universiteitsraad is daarom meer gericht op het benoemen van de minpunten en een oorzaak-en-gevolg-analyse. In de bijlage treft u het resultaat aan. Hieruit heeft de Universiteitsraad een aantal aspecten van de governance gedestilleerd die in het vervolg van de discussie over de bestuursstructuur naar zijn mening een belangrijke rol moeten spelen. Daarbij is het naar ons oordeel van groot belang dat ook het kader en de intentie van de wet op het universitair bestuur (t.a.v. college van bestuur, faculteiten, instituten, opleidingen en de bijbehorende medezeggenschap) als uitgangspunten worden genomen en niet (te veel) de randen van de wet worden opgezocht. Verder doet de URaad nog geen uitspraken over (wijziging van) verdeelmodel, bevoegdheden van bestuurders en organisatie van de dienstverlening, daar deze sterk samenhangen met de keuze van de bestuursstructuur.

De URaad heeft de faculteitsraden, instituutraden en dienstraden gevraagd commentaar of input te geven op onderstaande analyse maar door de complexiteit en de beperkte tijd heeft die vraag nog niet tot veel reacties geleid, m.u.v. die van de instituutraad MIRA. Deze is van mening dat de URaad te weinig aandacht besteedt aan de positieve punten, zoals de groei en bloei van het (technisch) onderzoek. Onderzoek is nu eenmaal internationaal bepalend voor de reputatie van wetenschappers en instellingen en goed onderzoek zal een positieve uitstraling voor het onderwijs hebben. Het is daarom volgens de IR MIRA niet noodzakelijk om de positie

# UNIVERSITEIT TWENTE.

van onderwijs bestuurlijk te versterken of de heldere scheiding tussen onderwijs en onderzoek ter discussie te stellen.

## **Belangrijkste aspecten bij de verdere discussie over de UT-governance vanuit UR-perspectief**

### **1. Verbetering van /terugkeer naar integraal management**

Het grootste nadeel van de matrixorganisatie van faculteiten en instituten en separate geldstromen voor onderwijs en onderzoek is het gebrekkig functioneren van het integrale management van het primaire proces. Wetenschappelijk directeuren zijn verantwoordelijk voor het onderzoek (en de financiering daarvan), met als gevolg dat de decaan alleen nog inhoudelijk verantwoordelijk is voor het onderwijs in de faculteit. Beslissingen in het onderzoek hebben echter (personele) consequenties die in de faculteit worden gevoeld (omdat het personeel alleen in een faculteit zit). De decaan merkt de gevolgen van deze 'onderzoeksbeslissingen', maar kan nauwelijks sturen op de (personele) gevolgen). Dit heeft ook nadelige effecten op het wetenschapsbeleid, de koppeling en afstemming van onderwijs- en onderzoektaken, het personeelsbeleid en (de organisatie en betrokkenheid van) de medezeggenschap. De afgesproken transparante afstemming tussen decanen en WD-en blijkt niet te werken. Het "terugkantelen" van een deel van het onderzoek van instituten naar faculteiten maakt een heroverweging van bestuurlijke verantwoordelijkheid en bekostiging sowieso noodzakelijk. Bij dit punt hoort ook de heroverweging van het één-hoofdige bestuursmodel voor faculteiten en opleidingen, de wenselijkheid van professionele bestuurders versus rekruteren uit "eigen gelederen" en het betrekken van studentassessoren, waar mogelijk en functioneel.

### **2. het centrale bestuur en van het bestuur van faculteiten en instituten dient duidelijker te worden afgebakend.**

Voorbeelden van veel onduidelijkheid hierover bij personeel, studenten en hun vertegenwoordigers in de medezeggenschap zijn bijv. het NOM-traject. Een aantal keer is daarbij aangegeven door het CvB wat de wensen en eisen zijn, maar op veel punten van het NOM is nog onduidelijk hoe e.e.a. ingevuld moet worden. In de discussie daarover is niet helder of het CvB daarvoor dwingende richtlijnen gaat geven of dat iedere faculteit dat zelf moet invullen (in overleg met de lokale medezeggenschap). Vergelijkbare onduidelijkheden zijn er t.a.v. de "CvB-richtlijnen" (zoals centraal OER), TT-beleid, invulling en uitvoering van de reorganisatie RoUTe 14+ -traject.

### **3. Versterking van het belang en het bestuur van onderwijs**

Het huidige model kent onevenwichtigheden in de bestuurlijke vertegenwoordiging van de primaire taken van onderwijs en onderzoek. Waar instituutdirecteuren directe zeggenschap hebben over onderzoeksmiddelen en programma en in het UMT zitting hebben naast decanen, die behalve voor het onderwijs ook voor bedrijfsvoering en personeel eerstverantwoordelijk zijn, zijn opleidingsdirecteuren niet direct vertegenwoordigd in het UMT. Daarnaast hebben de OLD's slechts beperkte sturingsmiddelen en daarmee feitelijk zeer beperkte invloed op het onderwijs waar ze verantwoordelijk voor zijn.

### **4. Het personeelsbeleid voor de wetenschappelijke staf is vooral gericht op onderzoekprestaties en (te) eenzijdig op het Tenure Track systeem.**

Ook dit punt hangt uiteraard met de eerste drie punten samen: de rol van de WD is gericht op het verbeteren van (speerpunten in) het onderzoek. Leerstoelen worden geselecteerd op basis van hun passendheid binnen het onderzoeksprogramma; of diezelfde leerstoelen een belangrijke rol hebben in het onderwijs speelt voor een WD geen rol. Daarnaast stimuleert de WD nieuwe functies, bij voorkeur m.b.v. TT-posities met een groot afbreuk risico. Ondanks die WD-bevoegdheden en het TT-beleid zijn er (te) weinig veni-, vidi- en vinci-beurzen e.d. binnengehaald. Onderwijs is nog immer voor een wetenschappelijke carrière van ondergeschikt belang. Continuïteit van het onderwijsproces en de bereidheid van medewerkers om daarin te investeren komen (verder) onder druk te staan.

### **5. Verbetering aansturing van de dienstverlening**

Voordeel van centraliseren van de dienstverlening zou een meer uniforme en efficiënte

## UNIVERSITEIT TWENTE.

dienstverlening zijn. Dit kan zo werken, wanneer eerst de processen in de verschillende faculteiten op elkaar zijn afgestemd, en daarna de dienstverlening daarop is aangepast (uniform en efficiënt). Mede omdat de volgorde is omgedraaid (eerst dienstverlening centraliseren, daarna processen afstemmen), wordt nu de moeizame inhoudelijke en bestuurlijke afstemming tussen primair proces en dienstverlening als belangrijk nadeel ervaren. Verder zien we steeds meer dat de dienstverleners zich minder identificeren met het primaire proces (de processen in de ondersteuning worden leidend i.p.v. volgend aan het primaire proces) en de belangrijke spelers in het primaire proces zijn niet in staat is om de dienstverlening eenduidig aan te sturen (toelichting: bij EMB zijn de faculteiten als eigenaren van de centrale diensten gedefinieerd; tot nu toe zijn ze niet in staat gebleken om een eenduidige sturing op die centrale diensten te organiseren. Daarnaast wordt van de medewerkers in die diensten die vervolgens in die faculteiten gedetacheerd worden, verwacht dat ze zich ook identificeren met die centrale dienst. In de praktijk blijkt dit niet goed te werken). Een heroriëntatie op de aansturing en positionering van de dienstverlening is noodzakelijk, waarbij ook de rol van het CvB en decentrale managers betrokken dient te worden.

Met vriendelijke groet,  
namens de Universiteitsraad,

drs. F.L. Lagendijk  
voorzitter