

UNIVERSITEIT TWENTE.

Voorzitter Universiteitsraad

COLLEGE VAN BESTUUR

VAN

T 053 - 4893669
r.mazier@utwente.nl

DATUM

23 februari 2016

ONS KENMERK

CvB UIT - 1787/rm

PAGINA

1 van 1

BIJLAGEN

1

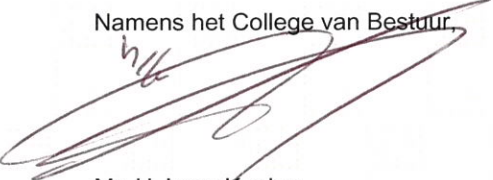
ONDERWERP

Plan van aanpak herinrichting van de organisatie onderzoek

Geachte voorzitter,

Zoals afgesproken tijdens het informele gedeelte van de UR-overlegvergadering van 17 februari doe ik u hierbij het plan van aanpak voor de herinrichting van de organisatie van ons onderzoek toekomen. Dit plan is afgestemd met het Strategisch Beraad dat gezamenlijk verantwoordelijk is voor de uitwerking van de nieuwe onderzoeksorganisatie. In het Strategisch Beraad op 16 maart worden verder uitgewerkte deelplannen besproken. Een delegatie van de UR zal aanwezig zijn tijdens een deel van de vergadering van het Strategisch Beraad. Over het exacte tijdstip vindt nog afstemming plaats.

Namens het College van Bestuur,


Mr. H.J. van Keulen,
Secretaris van de Universiteit

Plan van Aanpak Herinrichting Organisatie Onderzoek

De UT wil naar een slagvaardigere en flexibelere organisatie van het onderzoek met een eenvoudiger financieringssysteem. In deze notitie wordt ingegaan op de stappen die hiertoe moeten worden gezet. Alvorens op dit proces wordt ingegaan worden eerst de achtergrond van en aanleiding voor de herinrichting van de organisatie van het onderzoek geschetst.

Achtergrond en aanleiding

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

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

Een ander besturingsmodel voor het onderzoek wordt als oplossing gezien voor de geconstateerde knelpunten.

Tijdens het SB van 9-10 december 2015 is hierover uitvoerig gesproken en zijn de uitgangspunten voor een nieuwe organisatie van het onderzoek vastgelegd en suggesties voor de uitwerking ervan gegeven:

- Meer integrale en eenduidige aansturing van onderwijs, onderzoek en ondersteuning via de lijn van de faculteiten:
 - tweewekelijks overleg tussen CvB en Decanen
- Versterking effectieve programmering van het onderzoek om kwaliteit, profiel, impact verder te vergroten:
 - thematische programmering
 - omvormen van instituten tot 'platforms' (inclusief engineering)
 - per platform/thema WD/programmadirecteur als trekker
 - tijdelijke research centra (geen interne financiering)
- Vergroten samenwerking over onderzoeksthema's heen om invulling te geven aan de in Visie 2020 nagestreefde synergie tussen bestaande disciplines:
 - collectief van WD's/programmadiirecteuren verantwoordelijk voor instellingsbrede thematische programmering over de thema's/platforms
 - gebundelde ondersteuning (ZD's, SBD, EU-office)
- Introductie nieuwe financieringssysteem:
 - meerjarige toekenning van integrale onderzoeksmiddelen UT
 - 2 maal per jaar monitoring en bijstelling:
 - tijdens VoJo en NaJo,
 - daaraan gekoppeld UT-brede besluitvorming in SB (CvB, WD's, Decanen) als besluitvormend orgaan over inhoud en financiering onderzoek.

De eerste stap om te komen tot een nieuwe onderzoeksorganisatie is het uitwerken van de uitgangspunten voor de nieuwe organisatie. Hiertoe dient een aantal kernvragen te worden beantwoord. Nadat deze vragen zijn beantwoord kan de nieuwe organisatie daadwerkelijk worden vormgegeven. Tijdens het SB van december 2015 is afgesproken dat de uitwerking van de uitgangspunten een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van het SB.

Hieronder wordt het plan van aanpak beschreven voor de eerste fase van het proces om te komen tot een nieuwe onderzoeksorganisatie: uitwerking van de uitgangspunten door het SB. Hierna wordt ingegaan op de kernvragen die dienen te worden beantwoord om de uitgangspunten

verder te kunnen uitwerken. Daarna wordt het proces geschetst. Alvorens op de vragen en het proces wordt ingegaan, wordt eerst stilgestaan bij een aantal aandachtspunten bij de aanpak.

Aandachtspunten

Hieronder volgt een aantal aandachtspunten bij de aanpak.

Aanstaande rectoraatswissel

De termijn van de zittende rector loopt af ultimo 2016. De werving van een nieuwe rector is gestart, naar verwachting zal de nieuwe rector rond de zomer bekend zijn. Om effectieve sturing vanuit het CvB gedurende het jaar op het proces te borgen, zijn de rector en de vice-voorzitter als 'bestuurlijk tandem' verantwoordelijk voor het proces.

Teneinde te borgen dat de nieuwe rector voldoende betrokken is bij de inhoudelijke keuzen (welke thema's/platforms, hervakeling etc.) wordt dit onderwerp na de zomer (wanneer de nieuwe rector bekend is) geadresseerd en wordt voor de zomer gefocust op het proces van het vormgeven van een nieuw besturingsmodel (organisatie, financiering en proces programmering). De nieuwe rector wordt formeel eerst eind november benoemd, maar binnen de mogelijkheden wordt de nieuwe rector zo vroeg mogelijk na bekendmaking betrokken in het proces.

Betrokkenheid externen voor inbreng objectiviteit en creativiteit

Afgesproken is dat de uitgangspunten voor de nieuwe onderzoeksorganisatie worden uitgewerkt door het SB. Het is goed om ideeën die gedurende het proces ontstaan te kunnen toetsen aan personen met een 'externe blik', zowel ter objectivering als voor de inbreng van nieuwe inzichten. Daarom worden in het proces van beantwoording van de kernvragen een aantal nader te bepalen externen betrokken. Dit zijn zowel 'interne' externen (niet-SB-leden, zoals bijvoorbeeld individuele hoogleraren, vakgroepvoorzitters, leden JA@UT en dienstdirecteuren) als 'externe' externen die over een diepgaande kennis van en ervaring met de universitaire (onderzoeks)organisatie beschikken. Hierbij kan worden gedacht aan (emeriti) rectores, decanen, leden visitatiepanels, alumni, etc. Bij voorkeur hebben deze personen ervaring met herijking van organisatie van onderzoek.

Betrokkenheid personeel en communicatie

Binnen de UT bestaat een breed draagvlak voor de voorgestelde aanpassingen van het besturingsmodel van het onderzoek. De verwachting is dat het positieve effecten oplevert, bijvoorbeeld in de vorm van een eenvoudiger en duurzamere financiering en in de vorm van eenduidiger aansturing (oplossen 'twee-bazen probleem'). Toch kan de overgang naar een ander besturingsmodel onduidelijkheid/onzekerheid creëren bij het betrokken personeel op de verschillende niveaus. De implementatie hiervan begint voor betrokkenen niet pas bij de start van de daadwerkelijke implementatie maar op het moment dat binnen de UT serieus gesproken gaat worden en is dus eigenlijk al begonnen.

Het is daarom van belang dat vanaf de start van het proces het betrokken personeel goed wordt geïnformeerd over nut- en noodzaak van de ingezette stappen en gedurende het proces op de hoogte wordt gehouden van de voortgang en reeds genomen besluiten. Decanen en WD's zullen het geregeld in hun faculteit/instituut bespreken. De doelgroep beperkt zich niet tot de onderzoekers, ook de ondersteuners van het onderzoek worden hierin betrokken. Daarnaast wordt via bijvoorbeeld senaatsbijeenkomsten en bijeenkomsten van de JA@UT het wetenschappelijk personeel buiten de decanen en wd's hierbij betrokken.

Formele besluitvorming

Er wordt uitgegaan van overeenstemming binnen het SB over de uitgangspunten voor de organisatie, de financiën en 'branding, marketing & profilering' voor juni. Dan kan tijdens de overlegvergadering met de UR op 29 juni een advies worden gevraagd t.a.v. hoofdpunten en principebesluiten, welke nog nader moeten worden geconcretiseerd. Het resultaat moet zijn dat de richtlijnen voor uitwerking niet weer opnieuw ter discussie staan nadat instemming op de hoofdpunten is bereikt, maar dat het College daarna instemmingsverzoeken op de uitwerking op deelgebieden zal doen aan de URaad. □

Betrokkenheid medezeggenschap

De UR wordt gedurende het proces tot de formele advisering in juni informeel betrokken bij het

proces. Een delegatie van de UR zal tijdens een deel van de SB-vergadering op 16 maart aanwezig zijn ter bespreking van de aanpak en de visie van de UR hierop. In de periode tot 29 juni worden met de UR in het informele gedeelte van de UR-overlegvergaderingen de uitkomsten van de geplande SB en CvB-D vergaderingen gedeeld en kan de UR hierop een reactie geven.

Het betreft een UT-brede organisatieaanpassing, wat betekent dat de medezeggenschap op het niveau van de UR ligt. De decentrale medezeggenschap (FR, IR) zal uiteraard door de decanen en WD's geregeld worden bijgepraat over de ontwikkeling in dit proces.

Kernvragen

De keuze voor de nieuwe onderzoeksorganisatie op hoofdlijnen roept een aantal vragen op dat eerst moet worden beantwoord alvorens de organisatie daadwerkelijk kan worden vormgegeven. Deze vragen worden hieronder gegroepeerd naar een aantal onderwerpen weergegeven. De onderwerpen 1, 2 en 3 worden onder regie van de huidige rector behandeld, onderwerp 4 wordt geadresseerd wanneer de nieuwe rector bekend is.

1. Organisatie

- Organisatie van de faculteit met o.a.
 - hoe centrale positie van vakgroepen blijvend borgen?
 - keuze management team versus faculteitsbestuur?
 - rol en positie eventuele portefeuillehouder onderzoek?
 - rol en positie eventuele portefeuillehouder onderwijs en relatie tot bachelor- en masteronderwijs?
 - wat zijn consequenties voor organisatie onderwijs?
- Duidelijkheid over rollen taken bevoegdheden van de decaan/faculteit en de WD/programmadirecteur. Met o.a.
 - de WD/programmadiirecteur dient nauw betrokken te zijn bij HR-beleid en -uitvoering van de faculteit. Hoe borgen we dat?
 - wat is de verhouding WD/programmadiirecteur tot Decaan/faculteit?
- Organisatorisch bestuurlijke processen zoals
 - hoe wordt het proces collectieve aansturing door WD's vormgegeven?
 - hoe borgen we belang van koppeling onderzoek-onderwijs?
 - vormgeving en aansturing ondersteuning?
- Op welke wijze wordt het beheer van de infrastructuur georganiseerd?

2. Financiën

- Wat is optimale lengte financieringscyclus: 3, 4, 5 jaar?
- Wat is de optimale verhouding structurele en strategische onderzoeksmiddelen voor een goede balans effectieve sturing en stabiliteit?
- Waar wordt financiering van de onderzoeksinfrastructuur belegd?
- Wat zijn goede en geaccepteerde criteria voor verdeling en aanpassing?
- Wat is een acceptabele startverdeling?
- Wenselijkheid en mogelijkheid capaciteitsbesteding?

3. Branding, Marketing & Profilering

- Waar ligt zwaartepunt branding, marketing en profilering?
 - UT
 - Thema
 - Research Center
- Hoe merkwaarde huidige instituten behouden?
- Hoe draagt interactie met partijen buiten de UT bij aan onze profilering?
- Wat is de meerwaarde van samenwerking met externe stakeholders?

4. Keuze en afbakening thema's

- Wat zijn de inhoudelijke thema's/platforms waarop wij ons de komende jaren richten?
 - aansluiting bij onderzoekspeerpunten
 - aansluiting bij profilering Vision 2020
 - huidige instituten, programma SBE, DesignLab?
 - positie Health?

- Welke inhoudelijke aanpassingen zijn nodig om de huidige instituten als thema's/platforms te laten opereren, bijvoorbeeld herverkavelingen, toevoegingen, fusies, eliminaties?
- Wat te doen met groepen die buiten thema's vallen?
- Spelregels/protocol voor toelaten en discontinueren Research Centres?

NB: zoals eerder opgemerkt wordt voorgesteld deze stap na de zomer te starten (met betrokkenheid 'nieuw benoemde' rector). Startpunt is het schetsen van het proces en de tijdslijnen om tot keuzes in de onderzoeksprioriteiten te komen.

Aanpak

Zoals reeds opgemerkt is afgesproken dat de uitwerking van de uitgangspunten in de vorm van beantwoording van de hierboven geformuleerde kernvragen door het SB als collectief wordt gedaan. Vanuit de leden van het SB is per onderwerp van kernvragen een groep gevormd (met ambtelijke ondersteuning) die de opdracht heeft om de antwoorden op de hierboven genoemde kernvragen uit te werken. Deze groepen zijn aan te vullen met eerder genoemde externen. Het betreft de volgende groepen:

1. Organisatie
 - o Hans Hilgenkamp
 - o Tom Veldkamp
 - o Ed Brinksma
 - o Ron Mazier (in afstemming met Joost Sluijs)
2. Financiën
 - o Guus Rijnders
 - o Geert Dewulf
 - o Mirjam Bult
 - o Joyce Berger
3. Branding en Marketing
 - o Maarten van Steen
 - o Albert van den Berg
 - o Victor van der Chijs
 - o Atilla Kerpisci

De onderwerpen en de onderliggende kernvragen hangen op onderdelen met elkaar samen. Om de samenhang tussen de groepen te borgen wordt gedurende het proces de voortgang van de groepen geregeld afgestemd in het SB, dat als stuurgroep voor het gehele proces fungeert. Zo wordt gezorgd voor een integrale aanpak voor een nieuwe onderzoeksorganisatie.

De reguliere CvB-D overleggen, in aanwezigheid van de WD's, worden gebruikt om de voortgang van de opdrachten te bespreken, de samenhang te bewaken en de benodigde besluiten te nemen.

Elke groep heeft de opdracht om voor het SB van 16 maart een projectformat uit te werken voor de beantwoording van de kernvragen. Deze formats worden dan besproken tijdens het SB van 16 maart. Deze vergadering wordt deels bijgewoond door een delegatie van de UR. Vervolgens is er tot het SB van 18 mei tijd om de uitgangspunten uit te werken en hierover te besluiten. Dit wordt vervolgens voorgelegd aan de UR op 29 juni. Onderstaand vergaderschema wordt gehanteerd:

- 17 februari CvB-D met WD's: plenaire bespreking Plan van Aanpak plus instellen werkgroepen
- 16 maart SB: presentatie en goedkering projectformats groepen en kernteam
- 13 april CvB-D met WD's: voortgangsrapportage
- 18 mei SB: besluitvorming over uitgangspunten ter voorbereiding op adviesaanvraag UR
- 23 mei CvB: formele besluitvorming vóór UR-vergadering
- 29 juni: UR-overlegvergadering