

# UNIVERSITEIT TWENTE.

Aan de Universiteitsraad

## COLLEGE VAN BESTUUR

BEHANDELD DOOR  
V. Veenhof  
v.j.m.veenhof@utwente.nl

DATUM  
19 december 2017  
KENMERK  
CvB UIT- 3099

PAGINA  
1 van 1  
BIJLAGE(N)  
1

KOPIE AAN  
OPUT

ONDERWERP  
Vastgestelde Reorganisatieplan UT2020 dl2

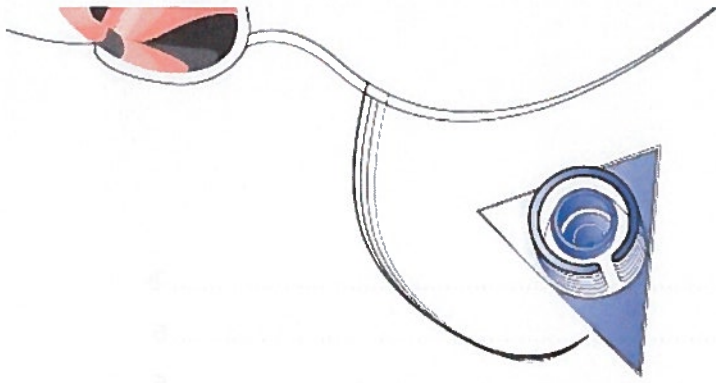
Geachte leden van de Universiteitsraad,

Na instemming van de Universiteitsraad op het reorganisatieplan UT2020 dl 2, Instituten Nieuwe Stijl en SBD heeft het College van Bestuur conform art. 9.6 cao NU het reorganisatieplan op 18 december 2017 vastgesteld. Bijgaand treft u het vastgestelde reorganisatieplan aan.

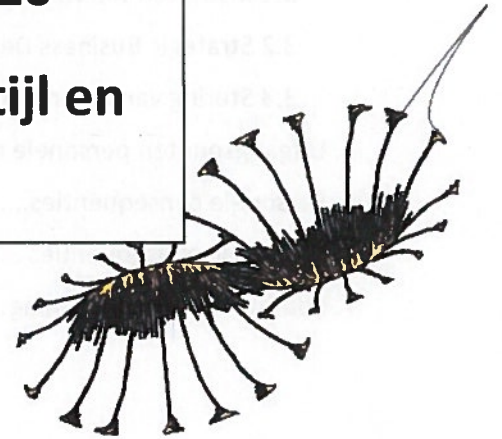
Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Namens het College van Bestuur,

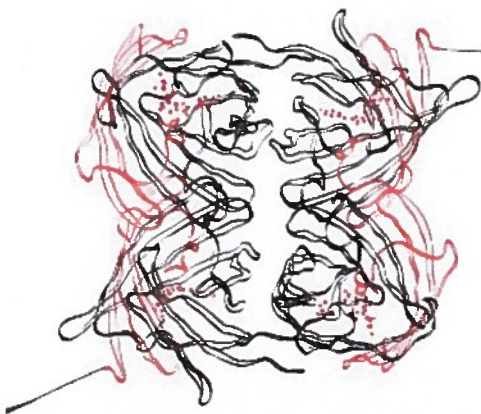
  
Ir. J.E. Oeloff  
*Secretaris van de Universiteit a.i.*



**De blik naar buiten**  
**Reorganisatieplan UT2020**  
**Deel 2 Instituten-nieuwe-stijl en**  
**SBD**



Status: Definitief  
Datum vastgesteld in CvB: 18 december 2017



## Inhoudsopgave

1. Inleiding .....	2
2 Beschrijving huidige organisatie Universiteit Twente .....	6
2.1 Instituten .....	6
2.2 Strategic Business Development en EU-office .....	7
2.3 Sturing van de organisatie .....	8
3 Beschrijving toekomstige situatie.....	8
3.1 Instituten-nieuwe-stijl .....	9
3.2 Strategic Business Development en EU-office .....	11
3.3 Sturing van de organisatie .....	13
4. Uitgangspunten personele migratie.....	13
5. Personele consequenties.....	15
6. Financiële consequenties .....	16
7. Communicatie en Planning.....	16

### Bijlagen

- Tabel huidige en toekomstige situatie personeel (was-woordt)
- Profielen Wetenschappelijk Directeur, Zakelijk Directeur, Business Developer
- Samenvattingen Instituten-Nieuwe-Stijl IDS, TMR en MESA
- Presentatie Instituten-Nieuwe-Stijl
- Presentatie Strategic Business Development Nieuwe Stijl

### Leeswijzer:

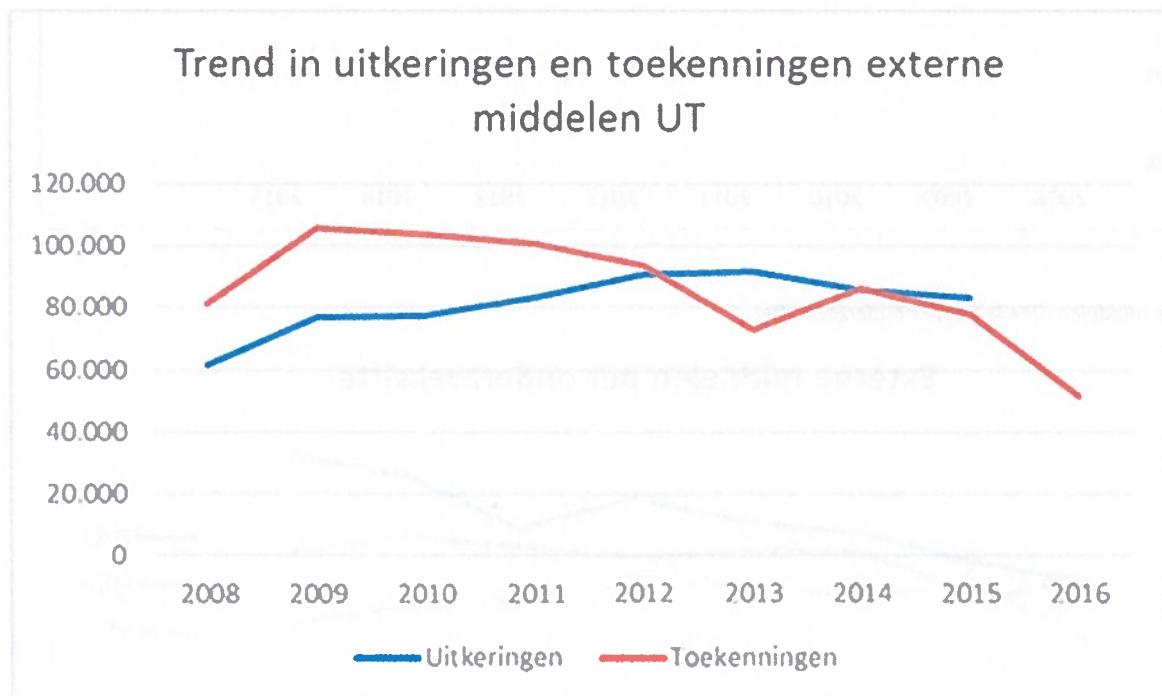
Dit reorganisatieplan betreft het tweede deel van de centrale UT2020 reorganisatie. Hoofdstuk 1 en 2 zijn grotendeels identiek aan het reorganisatieplan waarop op 14 juni 2017 door de UR instemming is verleend.

## 1. Inleiding

### *Aanleiding reorganisatie*

De UT heeft in het verleden gekozen voor de instelling van onderzoeksinstituten als zelfstandige eenheden, naast de faculteiten van de UT. Met deze keuze beoogde de UT het onderzoek te versterken en beter zichtbaar te maken. Deze organisatievorm is in het verleden zeer succesvol geweest.

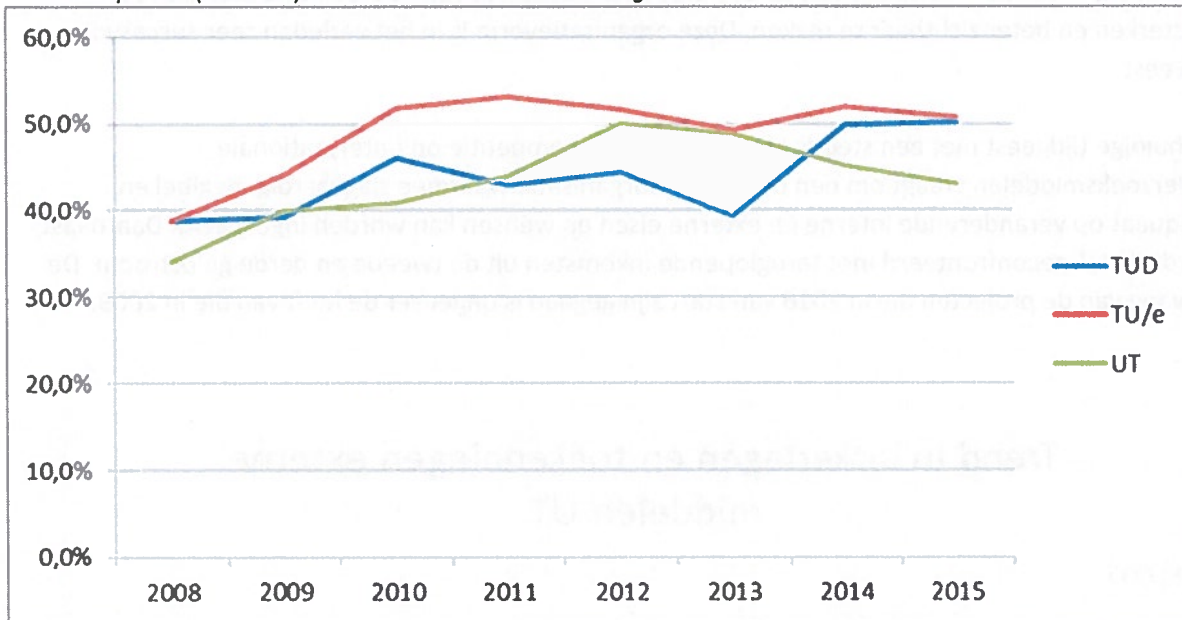
De huidige tijdgeest met een steeds groter wordende competitie op (inter)nationale onderzoeksmiddelen vraagt om een onderzoeksorganisatie waarmee slagvaardig, flexibel en adequaat op veranderende interne en externe eisen en wensen kan worden ingespeeld. Daarnaast wordt de UT geconfronteerd met teruglopende inkomsten uit de tweede en derde geldstroom. De omvang van de projecten die in 2016 van start zijn gegaan is ongeveer de helft van die in 2009.



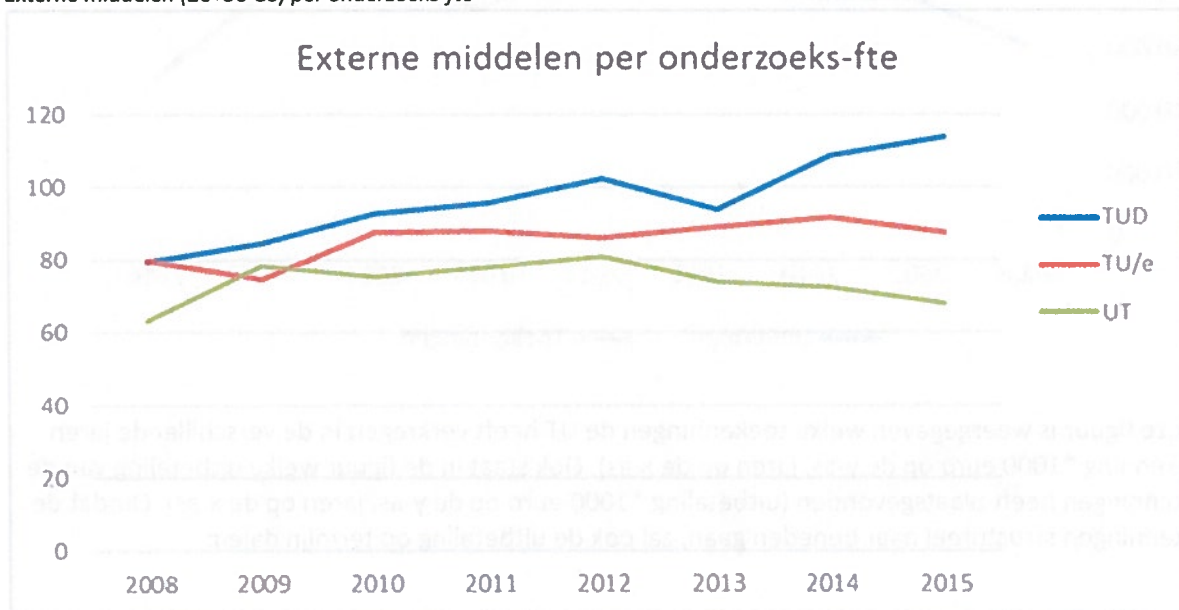
In deze figuur is weergegeven welke toekenningen de UT heeft verkregen in de verschillende jaren (toekenning \*1000 euro op de y-as, jaren op de x-as). Ook staat in de figuur welke uitbetaling van de toekenningen heeft plaatsgevonden (uitbetaling \*1000 euro op de y-as, jaren op de x-as). Omdat de toekenningen structureel naar beneden gaan, zal ook de uitbetaling op termijn dalen.

De inkomsten uit de tweede en derde geldstroom zijn een belangrijke indicator voor de impact van de Universiteit Twente. Het aandeel van contractactiviteiten ten opzichte van de rijksbijdrage is daarmee een indicator van het succes van de UT2020 transitie. De inkomsten van de UT in de 2e en 3e geldstroom zijn de laatste jaren afgenomen. Deze trend lijkt specifiek voor de UT te zijn, aangezien de andere technische universiteiten deze trend niet laten zien.

Inverdiencapaciteit (2e+3e GS) van TU's t.o.v. van de hele eerste geldstroom



Externe middelen (2e+3e GS) per onderzoeks-fte



Organisatie-breed is het besef ontstaan dat een vereenvoudiging van de interne organisatie noodzakelijk is. Wetenschappers moeten sneller en flexibeler in kunnen spelen op strategische, multidisciplinaire onderzoeksthema's. Met een aanpassing van de organisatie streven we meer regelruimte voor onderzoekers na, meer tijd voor inhoud, kwaliteit en goede onderzoeksvoorstellen en een betere positionering van het UT-onderzoek in het (inter)nationale wetenschappelijke



landschap. Het gaat hierbij vooral om inhoud en kwaliteit en om aansluiting bij maatschappelijke vraagstukken (impact).

### *Doelstelling*

De UT wil flexibel kunnen inspelen op kansen in de buitenwereld om meer maatschappelijk gedreven, excellent wetenschappelijk onderzoek te kunnen doen.

De organisatieveranderingen van UT2020 moeten leiden tot:

- Meer maatschappelijke impact door de onderzoeksagenda af te stemmen op maatschappelijke vraagstukken.
- Meer inkomsten uit 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroom, zodat er meer excellent wetenschappelijk onderzoek kan worden gedaan.
- Minder administratieve werkzaamheden voor wetenschappers, zodat er meer tijd is voor onderzoek.

Daartoe gaat de Universiteit Twente over tot:

- Het realiseren van stabiel, integraal management op onderwijs, personeel en ondersteuning op facultair niveau.
- Het flexibiliseren van de onderzoeksorganisatie en onderzoeksstrategie om adequaat in te kunnen spelen op verandering in wetenschap en maatschappij.

Om dit te bereiken, verricht de UT in het kader van het programma UT2020 een aantal activiteiten:

- Omvorming van éénhoofdige faculteitsbesturen naar meerhoofdige faculteitsbesturen met, naast de decaan, portefeuillehouders voor onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Op deze manier kunnen decaan en portefeuillehouder onderzoek meer tijd besteden aan verwerving van externe geldstromen. Binnen de faculteiten wordt gewerkt in clusters (omvang 20-40fte vaste wetenschappelijke staf).
- Vorming van Instituten Nieuwe Stijl. In deze instituten ligt, nog meer dan voorheen, de nadruk op het vormen van bovenfacultaire onderzoeksprogramma's die aansluiten bij concrete maatschappelijke uitdagingen (grand challenges). Deze uitdagingen vormen steeds vaker de basis onder toekenningscriteria van fondsen. Door de rol van instituten als beheerseenheid te stoppen, ligt de nadruk minder op managerial zaken zoals verdeling en administratie van geld.
- Keuze van profilerende maatschappelijke thema's voor de UT. De UT wil zich de komende jaren profileren met de thema's (werktitels):
  - o Engineering the digitalization of society
  - o Designing intelligent manufacturing systems
  - o Improving healthcare by personalized technology
  - o Increasing global resilience & sustainable development
  - o Engineering smart materials for society
- In aansluiting daarop wordt een nieuwe corporate story ontwikkeld voor de UT.
- Ontwikkeling van capaciteitsplanning. Binnen de clusters van de faculteiten wordt op een andere manier gestuurd. Bij deze nieuwe manier van sturing maakt een cluster met de faculteit afspraken over de opdracht van een cluster (op het gebied van onderwijs, onderzoek, valorisatie) en de daarvoor beschikbare capaciteit (zoals geld, mensen, infrastructuur, vierkante meters). Dit dient te leiden tot meer lange termijn rust en stabiliteit in de clusters van de faculteiten.
- Versterking positie SBD. In het creëren van meer impact is de rol van SBD voor de UT cruciaal. SBD wordt versterkt, om zo de faculteiten en instituten nog meer steun te bieden in het naar buiten treden om zo meer maatschappelijke en economische impact te maken.

### *De scope van reorganisatie UT2020 deel 2*

In december 2016 zijn de hoofdlijnen van de nieuwe organisatie van de Universiteit Twente vastgelegd in het Bestuurs- en beheersreglement (BBR) dat uiterlijk 1 januari 2018 inwerking treedt (zie UR 16-199). Uitgangspunten van de nieuwe organisatie zijn:

- Integrale en eenduidige aansturing en uitvoering van onderwijs, onderzoek en ondersteuning worden belegd bij de faculteiten.
- Instituten-nieuwe-stijl zijn geen beheerseenheid meer; zij worden interfacultaire samenwerkingsverbanden die erop gericht zijn om via een cross-disciplinaire aanpak maatschappelijke en wetenschappelijke impact te creëren.
- Faculteiten-nieuwe-stijl krijgen een meerhoofdig faculteitsbestuur.

In dit reorganisatieplan wordt onder meer de vertaalslag gemaakt naar de personele gevolgen die voortkomen uit de organisatiewijzigingen die in het gewijzigde BBR 2018 reeds zijn vastgelegd. Het reorganisatieplan wordt aangeboden in twee delen in tijd opvolgend. Het eerste deel betrof de overgang van een eenhoofdig faculteitsbestuur naar een meerhoofdig faculteitsbestuur. Hierop heeft de UR instemming gegeven op 14 juni 2017. Het instellen van het meerhoofdig faculteitsbestuur is voor de zomer bestuurlijk afgerond en de faculteitsbesturen zijn per 1 september 2017 van start gegaan.

Het voorliggende reorganisatieplan betreft de personele gevolgen vanwege het instellen van Instituten-Nieuwe-Stijl waarbij instituten geen beheerseenheid meer zijn. Ook is in dit plan de versterking van Strategic Business Development meegenomen, een organisatieonderdeel dat sterk is gericht op externe samenwerking en valorisatie.

De migratie van personeel van de huidige instituten ten gevolge van het opheffen van instituten als beheerseenheid is mede afhankelijk van de uitwerking van Instituten-Nieuwe-Stijl. Deze uitwerking heeft inmiddels op hoofdlijnen plaatsgevonden en geeft voldoende basis voor de migratie van het personeel van de huidige instituten naar de nieuwe situatie. Omdat de Instituten-Nieuwe-Stijl een belangrijke rol krijgen in het verwerven van externe geldstromen, is parallel gewerkt aan de rol en positie van Strategic Business Development. Hierbij speelt ook de samenhang met het huidige EU-office. Deze elementen zijn uitgewerkt in dit reorganisatieplan.

### *Procedure*

Het reorganisatieplan deel 2 'Instituten nieuwe stijl en SBD' wordt ter advies aan de UR voorgelegd in de novembercyclus en ter instemming in de decembercyclus 2017. De Universiteitsraad wordt in december gevraagd in te stemmen met het voorliggende tweede deel reorganisatieplan UT2020 'Instituten-Nieuwe-Stijl en SBD', betreffende de migratie van het personeel van de huidige instituten en de versterking van SBD. In het Lokaal Overleg worden conform de cao NU de rechtspositionele gevolgen besproken en de wijze waarop met ingrijpende rechtspositionele gevolgen voor de betrokken werknemers wordt omgegaan.

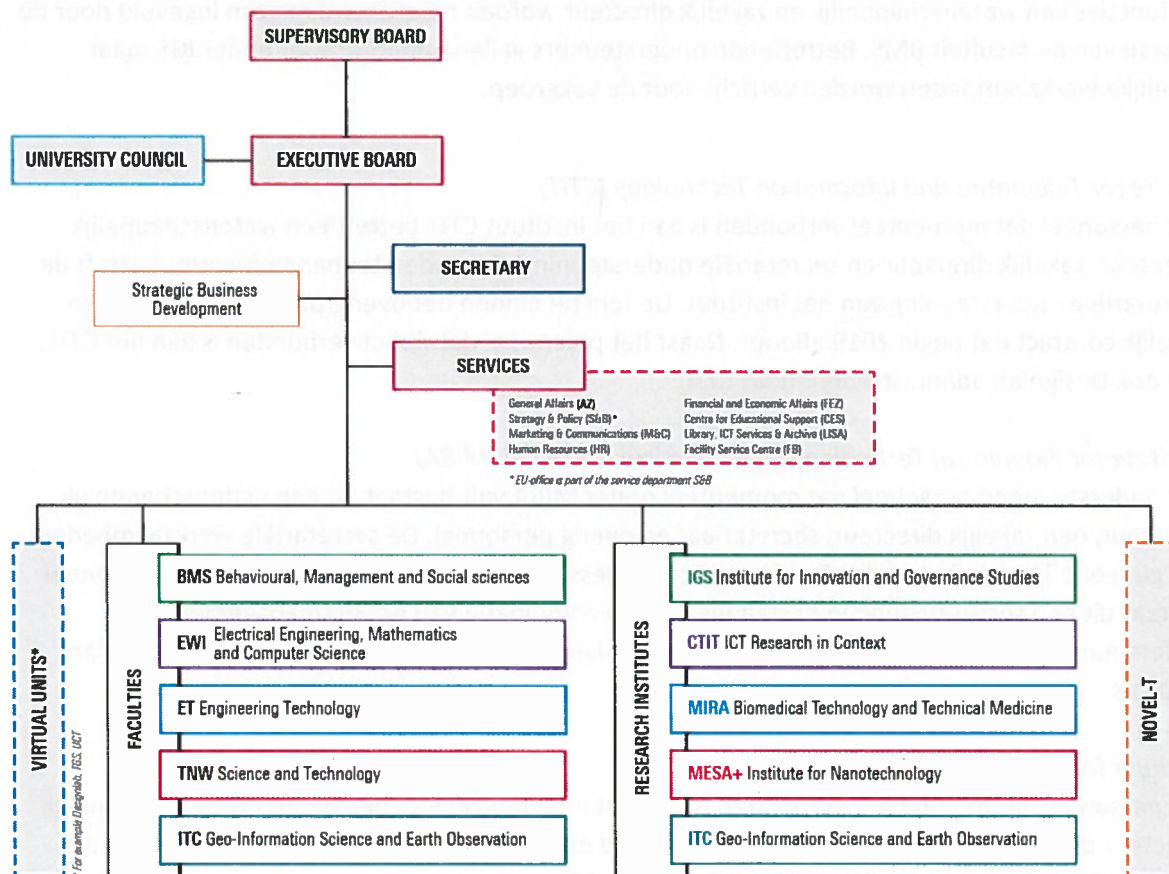
In volgende hoofdstukken volgt achtereenvolgens een beschrijving van de huidige en nieuwe organisatie (hoofdstuk 2 en 3). De uitgangspunten, de personele gevolgen en de financiële consequenties worden in hoofdstuk 4, 5 en 6 beschreven.

## 2 Beschrijving huidige organisatie Universiteit Twente

De organisatie van de UT is ingericht met faculteiten en instituten. Het onderwijs en een deel van het toegepaste onderzoek vindt plaats binnen onze faculteiten: Behavioural, Management and Social Sciences (BMS), Engineering Technology (ET), Elektrotechniek, Wiskunde en Informatica (EWI), Geo-Informatie Wetenschappen en Aardobservatie (ITC) en Technische Natuurwetenschappen (TNW).

Het onderzoek binnen de universiteit vindt grotendeels plaats binnen onderzoeksinstituten die zich richten op nanotechnologie (MESA+), ICT (CTIT), biomedische technologie en technische geneeskunde (MIRA), governance (IGS) en geo-informatie wetenschappen en aardobservatie (ITC).

In het kader van de doelstelling van UT2020, het kunnen inspelen op kansen in de buitenwereld om meer maatschappelijk gedreven, excellent wetenschappelijk onderzoek te kunnen doen, heeft valorisatie een belangrijke katalyserende werking. In de huidige situatie wordt dit in belangrijke mate ondersteund door Strategic Business Development (SBD) en EU-office. De huidige organisatiestructuur van de UT is onderstaand weergegeven.



Onderstaand wordt de huidige organisatie van de UT voor wat betreft de Instituten en SBD meer gedetailleerd beschreven.

### 2.1 Instituten

De universiteit kent op dit moment formeel een vijftal instituten. Het ITC is tevens faculteit en kent geen specifiek aan het instituut gekoppeld personeel. De decaan van het ITC vertegenwoordigt zowel de faculteit als het instituut ITC. Het ITC was niet opgenomen als instituut in het BBR 2016. Het ITC geldt in dit reorganisatieplan als faculteit en niet als instituut.



Aan het hoofd van elk instituut staat een wetenschappelijk directeur. De wetenschappelijke directeurs kennen een benoemingstermijn van vijf jaar. Bij de instituten IGS en MESA+ is de functie van wetenschappelijk directeur momenteel ad interim ingevuld. Bij IGS vervult de decaan BMS de functie van wetenschappelijk directeur ad interim in. Bij MESA+ wordt de functie ad interim ingevuld door twee hoogleraren uit de faculteit TNW.

Naast een wetenschappelijk directeur kent elk instituut een zakelijk directeur. Op dit moment wordt de functie van zakelijk directeur IGS ad interim ingevuld door de decaan van BMS.

Voorts kent elk instituut secretariële ondersteuning en per instituut verschillend overig personeel. Onderstaand wordt per instituut een beschrijving gegeven van de huidige personele samenstelling. Een overzicht van het huidige personeel binnen instituten per peildatum 1 september 2017 is opgenomen in de bijlage.

#### *Institute for Innovation and Governance Studies (IGS)*

De functies van wetenschappelijk en zakelijk directeur worden momenteel interim ingevuld door de decaan van de faculteit BMS. Betreffende ondersteuners vallen administratief onder IGS maar feitelijke werkzaamheden worden verricht voor de vakgroep.

#### *Centre for Telematics and Information Technology (CTIT)*

Het personeel dat momenteel verbonden is aan het instituut CTIT betreft een wetenschappelijk directeur, zakelijk directeur en secretariële ondersteuning. De ondersteunende functies betreft de secretariële ondersteuning van het instituut. De functie binnen het overig personeel betreft een tijdelijk contract dat begin 2019 afloopt. Naast het personeel dat direct verbonden is aan het CTIT, valt ook Designlab administratief onder CTIT.

#### *Institute for Biomedical Technology and Technical Medicine (MIRA)*

Het ondersteunend personeel dat momenteel onder MIRA valt bestaat uit een wetenschappelijk directeur, een zakelijk directeur, secretariaat en overig personeel. De secretariële werkzaamheden zijn gedeeltelijk voor het onderdeel Strategic Business Development ingezet. Het overig personeel bestaat uit een secretarisfunctie bestaande uit een combinatie van projectmanagement en ondersteuning zakelijk directeur, een medewerker kennisvalorisatie en een tijdelijke functie van medicus.

#### *Institute for Nanotechnology (MESA+)*

Het personeel dat momenteel verbonden is aan het instituut MESA+ betreft een wetenschappelijk directeur die momenteel ad interim wordt ingevuld en de zakelijk directeur. Het ondersteunend personeel valt onder de faculteit TNW onderdeel MESA+.

## 2.2 Strategic Business Development en EU-office

### *SBD*

Het huidige SBD bestaat uit een directeur en twee medewerkers kennisvalorisatie. Administratief valt SBD onder de dienst Algemene Zaken. De directeur wordt aangestuurd door de portefeuillehouder valorisatie (voorzitter van het college van bestuur).

### EU-office

Het EU-office is onderdeel van de dienst Strategie & Beleid (S&B). Leidinggevende van het EU-office wordt aangestuurd door de directeur van de dienst S&B.

## 2.3 Sturing van de organisatie

De volgende gremia zijn voor het onderhavige reorganisatieplan deel 2 van belang:

### Strategisch beraad

In het huidige Strategisch Beraad (SB) komt een breed portfolio van strategische onderwerpen van de UT aan de orde. Het SB adviseert het CvB.

### UC-I (Voorheen CCI)

In de huidige UC-I (Universitaire Commissie Innovatie) wordt, onder leiding van de voorzitter CvB (portefeuillehouder valorisatie) gesproken over het valorisatiebeleid van de UT.

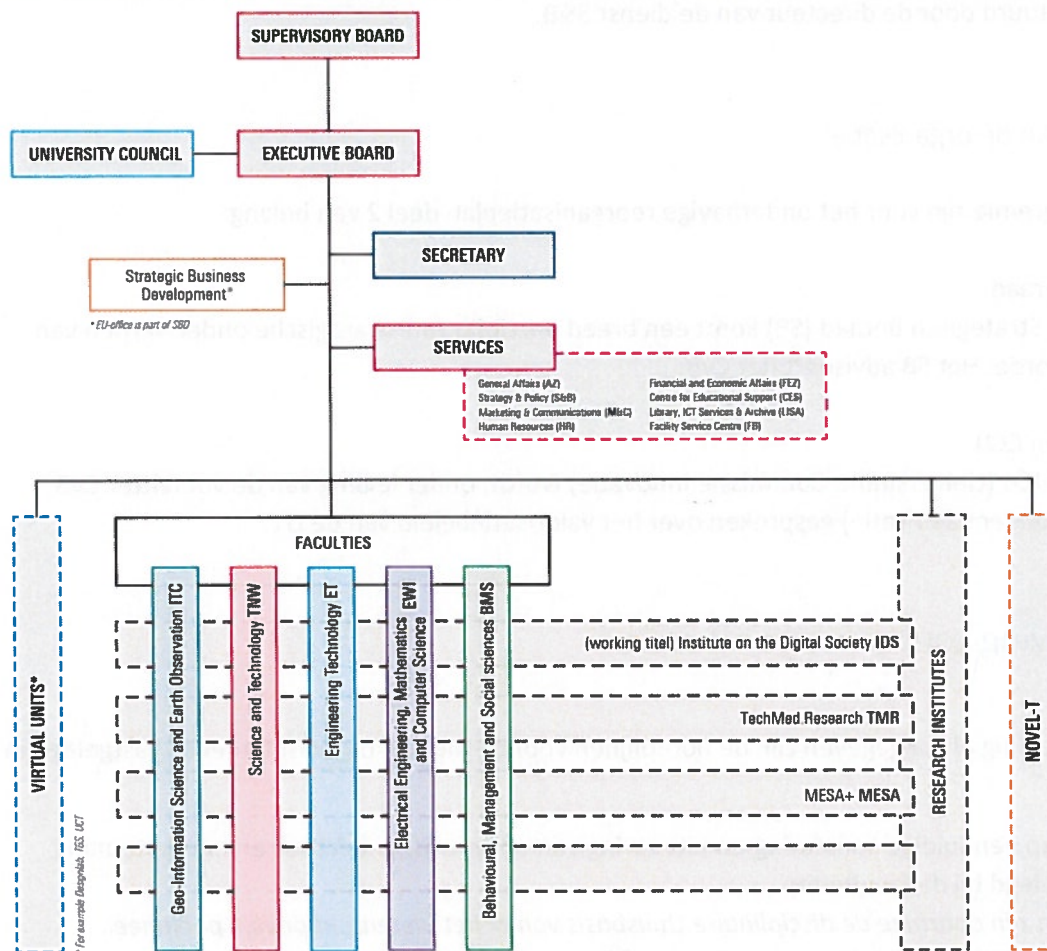
## 3 Beschrijving toekomstige situatie

Zoals in de inleiding al aangegeven zijn de hoofdlijnen voor de nieuwe organisatie reeds vastgelegd in het BBR 2018.

- Integrale en eenduidige aansturing en uitvoering van onderwijs, onderzoek en ondersteuning worden belegd bij de faculteiten.  
*Faculteiten zijn daarmee de disciplinaire thuisbasis van al het wetenschappelijk personeel.*
- Faculteiten-nieuwe-stijl krijgen een meerhoofdig faculteitsbestuur.  
*Het meerhoofdig bestuur bestaat uit een decaan en drie portefeuillehouders (onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering). Een studentadviseur wordt in de gelegenheid gesteld de vergaderingen van het bestuur bij te wonen.*
- Instituten-nieuwe-stijl zijn geen beheerseenheid meer; zij worden nu volledig interfacultaire samenwerkingsverbanden die erop gericht zijn om via een cross-disciplinaire aanpak maatschappelijke en wetenschappelijke impact te creëren.  
*Wetenschappelijk directeuren zijn het boegbeeld van het instituut-nieuwe-stijl. Zij dragen als collectief bij aan het doen van voorstellen voor de strategische onderzoeksportfolio van de UT als geheel. Omdat instituten geen beheerseenheid meer zijn zullen medewerkers die nu direct vallen onder het instituut elders geplaatst worden.*

Om de externe oriëntatie van de UT verder te versterken, wordt rol en positie van SBD op het gebied van valorisatie versterkt. Hierbij wordt tevens de afdeling "EU-office" betrokken.

De toekomstige organisatiestructuur van de UT is onderstaand weergegeven en beschreven voor de Instytuten Nieuwe Stijl en SBD/EU-office.



### 3.1 Instytuten-nieuwe-stijl

Instytuten zoals we die in de huidige situatie kennen, zijn in de toekomst geen zelfstandige bestuurlijke eenheid meer en daarmee verandert het karakter van een instytut. De instytuten geven gezamenlijk leiding aan cross disciplinaire onderzoeksprogramma's waarbij onderzoekers vanuit alle faculteiten (kunnen) participeren. Doordat instytuten in de nieuwe situatie geen beheerseenheid meer zijn, heeft de wetenschappelijk directeur geen beheerstaken meer en krijgt deze extra ruimte om te focussen op externe zichtbaarheid en acquisitie van extra financiële middelen.

In eerste instantie wordt gestart met drie nieuwe/geherpositioneerde Instytuten nieuwe stijl:

- Institute on Digital Society (werktitel)
- TechMed.Research
- MESA+

In de bijlage zijn samenvattingen opgenomen van de instytutsplannen. Dit plan realiseert de inrichting van instytuten die op een nieuwe wijze voortbouwen op bestaande instytuten. De zogenaamde 'no regret' keuzes. Het aantal instytuten waar de UT mee kan gaan werken is niet gelimiteerd tot deze drie. Te verwachten valt dat in de toekomst nog een aantal Instytuten nieuwe stijl zal worden opgezet. Indien dat het geval is zal voor de initiële instytutsplannen de instemming van de UR gevraagd worden.

Instituten-Nieuwe-Stijl bestaan uit een aantal Principal Investigators van verschillende faculteiten binnen een specifiek domein waarop de UT zich extern wil profileren. Sleutelwoorden zijn: externe zichtbaarheid, interdisciplinariteit, koppeling aan grand challenges. Instituten (met name de WD's) spelen een sleutelrol in het opstarten, coördineren en organiseren van cross-disciplinaire programma's.

Een instituut is penvoerder van een aantal programma's waarin faculteiten samenwerken aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken door het bedrijven van excellente wetenschap. De focus van het INS is om voor deze excellente wetenschap externe funding te organiseren.

Met deze reorganisatie worden de oude instituten (IGS, CTIT, MIRA en MESA+ en ITC) formeel opgeheven conform het BBR 2018. Dit betekent dat ook de bijbehorende instituutsraden worden opgeheven omdat instituten geen beheerseenheden meer zijn.

#### Beheer Infrastructuur

De infrastructuur van de verschillende instituten is op dit moment niet overal hetzelfde georganiseerd.

- Zo wordt een belangrijk deel van de infrastructuur van het technisch-medische domein (ECTM) beheerd binnen TNW, waar ook het betrokken personeel in dienst is. Een belangrijk achtergrondfeit is, dat de infrastructuur in het technisch-medische domein ook intensief wordt gebruikt in het technisch-medische onderwijs. Omdat de faculteit TNW verantwoordelijk is voor de technisch-medische opleidingen, is het daarom voor de hand liggend dat TNW ook de infrastructuur beheert.
- Het Nano-lab is een aparte beheerseenheid, met een gebruikersraad. Het technische personeel is ondergebracht bij EWI. Bij het Nano-lab is er veel minder sprake van gebruik van de infrastructuur voor onderwijsdoelen.

Inzake de huidige organisatie van het Nano-lab bestaat een aantal aandachtspunten:

1. Het technische personeel is in dienst van EWI, en dus niet bij het Nanolab zelf. Dat betekent dat in theorie besluiten over het technische personeel zouden kunnen worden genomen door EWI, die niet zouden kunnen passen bij de belangen van het Nanolab.
2. Bij de technisch-medische infrastructuur (ECTM) is sprake van een penvoerende faculteit (TNW). Daarom is daarmee ook duidelijk hoe de medezeggenschap is geregeld. Bij het Nanolab ligt de financiële verantwoordelijkheid (met het opheffen van instituten als beheerseenheid) nu bij het CvB, en de medezeggenschap bij de UR.

Het is belangrijk te benadrukken, dat er op dit moment geen operationele problemen bestaan als gevolg van de verschillen in organisatievorm tussen de infra in het technisch-medische domein en het Nano-lab. Toch is het van belang om goed te kijken naar bovenstaande punten.

Als uitvloeisel van UT2020 loopt er een traject rond Grootschalige Infrastructuur. In dat traject zal onder meer specifiek worden gekeken naar de effectiviteit van de verschillende organisatievormen (bestuur, beheer en financiering) van de infrastructuur. Het totale GSI-traject wordt einde tweede kwartaal 2018 afgerond. In dit traject zal onder meer worden gekeken of het wenselijk is om het model van een penvoerende faculteit (situatie technisch-medische infrastructuur/ECTM) ook toe te passen bij het Nano-lab. De governance-situatie van het Nano-lab zou hiermee kunnen veranderen (zeggenschap/medezeggenschap). Indien dat aan de orde is, is de UR bevoegd bij besluitvorming hierover.

### 3.2 Strategic Business Development en EU-office

De missie van SBD in de nieuwe situatie is als volgt:

SBD helpt de economische en maatschappelijke impact van de UT te vergroten door excellent onderzoek op een effectieve en in de internationale markt onderscheidende manier te verbinden met externe behoefte, ten gunste van beiden. Deze samenwerking resulteert in een verhoging van de externe geldstromen.

Bij de nieuwe inrichting van SBD is uitgegaan van de volgende uitgangspunten:

- Binnen de UT is valorisatie een belangrijke kernwaarde. Valorisatie is een onderdeel van de taken van elke wetenschapper. Zo is het onderdeel van de taken van de WD, de ZD, en zijn ook HTT en Innovation Lab specifiek gericht op valorisatie.
- UT-medewerkers met een takenpakket dat vooral op valorisatie is gericht, werken zo veel mogelijk samen en worden zoveel mogelijk op één plek georganiseerd. Die plek is SBD.
- De SBD-organisatie is wendbaar in wisselende prioriteiten, omvang, samenstelling etc., afhankelijk van de behoeften van de organisatie en de valorisatieportfolio. Het is een platte organisatie, primair bestaand uit zelfsturende professionals. De SBD-organisatie krijgt maximaal ruimte om ondernemend extern te opereren, en is tegelijkertijd ingebed in formele besluitvormingskanalen van de UT.

Daarnaast wordt additionele capaciteit (2 fte) business developers geïntroduceerd. Met als voornaamste doel een impuls te geven aan ons succes om de buitenwereld naar binnen te brengen. De introductie van extra capaciteit Business Developers bij SBD betreft vooralsnog capaciteit op tijdelijke basis. De aard van de werkzaamheden van SBD vraagt continu actuele kennis op veranderende vraagstukken en contexten. Daartoe worden professionals ingehuurd of tijdelijk geleend van andere organisatieonderdelen binnen de UT. De financiële kaders met betrekking tot SBD zoals opgenomen in de kaderstelling en jaarbegroting zijn vooralsnog ongewijzigd van kracht.

#### EU-office

Nadere analyse heeft uitgewezen dat er synergie ontstaat door EU-office samen te voegen met SBD.

EU-office verricht nu drie kerntaken:

- a) Support bij het vormen van onderzoeksconsortia voor externe funding
- b) Ondersteuning bij het verwerken van personal grants
- c) Beleid en Advies

Hiervan is de eerste taak gericht op valorisatie in het publieke domein (bv EU). Tussen deze taak (valorisatie publieke domein) en de activiteiten van SBD (vooral in private domein) zit synergie. Bijvoorbeeld: bedrijven willen weten of er bij een samenwerking met de UT leverage bestaat, omdat er ook publiek geld in hetzelfde type onderzoek wordt geïnvesteerd. Uit analyse blijkt dat EU-office momenteel verhoudingsgewijs het meeste capaciteit besteedt aan de eerste taak, de support bij de organisatie van onderzoek en het verkrijgen van externe funding. Dat betekent dat positionering van EU-office binnen SBD voor de hand ligt. Dat laat onverlet dat ondersteuning van verwerving van personal grants onverkort behoort tot de kerntaken van EU-office. Tegelijkertijd is er geen aanleiding om de werkwijze en structuur *binnen* EU-office aan te passen, omdat het EU-office goed loopt.

SBD nieuwe stijl verricht de volgende activiteiten:

- Bij SBD ligt de nadruk op business development: dingen opstarten en echt voor elkaar krijgen. SBD levert ook specifiek support voor project proposals.



- SBD is het centrale aanspreekpunt voor bedrijven en andere potentiële samenwerkingspartners, wat niet wil zeggen dat SBD alle contacten zelf doet.
- SBD coördineert de externe vertegenwoordiging op de UT-dossiers, die onderdeel zijn van het portfolio van SBD. Die vertegenwoordiging wordt behartigd door de meest geschikte persoon in de UT-organisatie.
- SBD speelt een rol in de initiële fase van samenwerkingen. SBD levert expertise voor het vormgeven van de samenwerking (juridisch, besturing, accountmanagement, etc.). SBD levert ook project-support, tijdens looptijd en afronding van het project. SBD blijft de samenwerking volgen, zodat sterkten en zwakten in de aanpak leiden tot kennisopbouw in de organisatie.
- SBD activeert de UT en de UT-ers door zelf contacten te leggen, en kansen te zoeken en te benutten.
- SBD ondersteunt door (op verzoek en ongevraagd) UT-ers te helpen bij hun valorisatie-activiteiten op alle mogelijke manieren.

Voor de ondersteuning bij het verwerven van personal grants zal de samenwerking met de faculteiten een kernactiviteit blijven. De samenwerking met HR in het kader van integraal talent management zal geïntensiveerd worden.

Het is belangrijk om de bijdrage die SBD (vooral nog onderdeel van AZ) levert aan de UT zoveel mogelijk te concretiseren. Het beginpunt daarbij ligt bij de onderliggende doelen van UT 2020: het verhogen van de inverdiencapaciteit van de UT en het stroomlijnen van processen. Qua inverdiencapaciteit is het eerste stuurpunt daarbij de optelsom van de ambities van de faculteiten en Instituten Nieuwe Stijl. Daarbij wordt gemonitord of realisatie van hun (jaar)plannen leidt tot de nagestreefde verhoging van de inverdiencapaciteit. Als dat niet het geval is, is dat reden voor CvB en Strategisch Beraad om bij te sturen.

SBD is ondersteunend aan de ambitie van de UT om de inverdiencapaciteit te verhogen. SBD werkt daarbij met een jaarplan dat wordt afgestemd met de opdrachtgevers van SBD: CvB, faculteiten en instituten. Het jaarplan bevat KPI's die het mogelijk maken om te volgen of SBD op koers zit. Daarbij denken we aan (zie ook bijlage bij reorganisatieplan 'Rol en positionering SBD bij de UT'):

- Een goed beheerd valorisatieportfolio.
- Toegevoegde waarde van de door SBD ontwikkelde instrumenten en gedane interventies
- Aantal nieuw gerealiseerde grote partnerships
- De tevredenheid van faculteiten en instituten over de samenwerking met SBD

Omdat SBD in de nieuwe vorm nog in opbouw is, zal het eerste jaarplan begin 2018 worden afgerond. Eind 2018/ begin 2019 zal worden geëvalueerd in hoeverre de doelstellingen uit dit jaarplan bereikt zijn.

Beleidsvorming is de kernactiviteit van S&B. Daartoe zal vanuit SBD/EU-Office de samenwerking met de dienst S&B (en andere diensten) geborgd worden. Onder andere door:

- Actieve participatie van SBD/EU-professionals bij het opstellen en implementeren van valorisatie beleid vanaf de start
- De leidinggevende van EU-office aan te laten sluiten bij reguleren S&B-overleggen

### 3.3 Sturing van de organisatie

Een logisch gevolg van de keuze voor een leidende rol van de faculteiten, het instellen van een faculteitsbestuur en de veranderende rol van instituten is een verandering in de sturing van de organisatie. De reorganisatie UT2020 heeft onder meer als doel om een effectieve onderzoeksorganisatie te vormen. Effectief in de zin dat de onderzoeksorganisatie in staat is om een hogere inverdiencapaciteit voor de UT te realiseren. De essentie is dat de UT anders (slimmer) wil werken. De essentie van de reorganisatie is niet om mensen te verplaatsen naar een andere organisatie-eenheid. Instituten zijn voortaan minder bezig met beheer, en meer met de inhoud en externe ontwikkelingen.

De andere manier van werken blijkt ook uit de verschillende overlegvormen die ontstaan na de reorganisatie:

- Op het niveau van faculteit, instituut en SBD is regelmatig overleg over concrete kansen die zich in de buitenwereld voordoen, en de manier waarop deze kunnen worden benut. Het gaat dan vooral over concreet, praktisch overleg van mensen 'op de werkvloer'. Een gestroomlijnde afstemming en coördinatie van de inzet van mensen en middelen is een randvoorwaarde voor het realiseren van onze doelen. De manier van inrichten van dit overleg is de autonomie van faculteiten en instituten. Het CvB monitort echter wel concreet via het SB en het UC-I of dat overleg inderdaad plaatsvindt.
- CvB-Decanen (CvB-D); In het CvB-D vindt integraal overleg plaats tussen CvB en Decanen over onderwijs, onderzoek, valorisatie en bedrijfsvoering.
- Strategisch Beraad (SB); het CvB bepaalt in nauw overleg met het SB het strategische onderzoeksbeleid, waar dit in de huidige situatie het gehele strategische beleid van de UT betreft. Het waar nodig ontwikkelen van business cases voor een goede onderzoekinfrastructuur maakt hier integraal onderdeel van uit. Het SB vergadert tenminste 2 keer per jaar. Het SB wordt gevormd door het college van bestuur, de secretaris van de universiteit, de decanen namens de faculteitsbesturen en de wetenschappelijke directeuren namens de Instituten en de directeur SBD.
- Universitaire commissie Onderzoek (UC-OZ); In het UC-OZ vindt onder meer de coördinatie en voorbereiding van het strategische en tactische universitair onderzoeksbeleid plaats. De UC-OZ bestaat uit de wetenschappelijk directeuren, de portefeuillehouders onderzoek uit iedere faculteit, de directeur SBD en vertegenwoordigers van relevante diensten.
- Universitaire commissie Innovatie (UC-I); In de UC-I vindt onder meer de tactische afstemming, coördinatie en voorbereiding van het valorisatiebeleid plaats. In UC-I wordt de valorisatie portfolio besproken. Daarmee wordt in het UC-I gestuurd op de uitvoering van de in het SB geformuleerde doelstellingen. Het college van bestuur bepaalt de samenstelling van de UC-I. Hierin zitten vertegenwoordigers met mandaat vanuit alle faculteiten en de ZD's van de instituten. Ook maken de directeur SBD en het hoofd van het EU-office deel uit van het UC-I.

De adviesgremia UC-OW en UCB worden hier niet genoemd omdat deze in dit deel 2 van de reorganisatie UT2020 betreffende de Instituten en SBD, niet geraakt worden.

## 4. Uitgangspunten personele migratie

De organisatiewijziging van een eenhoofdig faculteitsbestuur naar meerhoofdig faculteitsbestuur heeft personele gevolgen gehad voor de zittende decanen en directeuren bedrijfsvoering. Het opheffen van de instituten als beheerseenheid heeft personele gevolgen voor de medewerkers die

momenteel onder de organisatie-eenheid instituut vallen. Zoals in de inleiding aangegeven zullen de medewerkers van de huidige instituten uiterlijk per 1 januari 2018 zijn geplaatst.

Een uitgangspunt voor de nieuwe situatie blijft dat alle wetenschappers een hiërarchische positie binnen de faculteit hebben.

Daarnaast geldt dat de ondersteunende functionarissen zodanig worden gepositioneerd dat:

- De kwaliteit en professionaliteit geborgd is (onderzoeksondersteuning en valorisatie).
- De ondersteuning dedicated ingezet kan worden op onderzoeksprogramma's in faculteiten en instituten.
- De ondersteuning zodanig ingezet kan worden, dat het onderzoekportfolio van de UT kan meebewegen met de snel veranderende buitenwereld.

Ten aanzien van deze personele gevolgen hanteren we de volgende algemene uitgangspunten:

- In beginsel zal de organisatiewijziging niet leiden tot gedwongen ontslagen. Met alle betrokken medewerkers zal een individueel gesprek worden gevoerd over de voorgenomen plaatsing.
- Indien plaatsing op een passende functie niet slaagt, is het doorlopend sociaal plan van toepassing.
- Administratieve ophanging Designlab wordt verplaatst van CTIT naar de faculteit EWI. Dit is een administratieve 'kapstok over' beweging, waarbij voor nu de lijn via EWI naar het CvB gehandhaafd blijft. Uiterlijk in Q2 2018 wordt door het college een besluit genomen over de positionering en organisatie van virtuele eenheden binnen de UT. Daarbij wordt de positionering van Designlab ook in ogenschouw genomen. Het CvB-besluit wordt voorbereid in samenspraak met betrokkenen in elk geval het MT van het Designlab.
- Onderstaande uitgangspunten gelden, tenzij individueel afwijkende afspraken zijn/worden gemaakt.

Uitgangspunten transitie van instituten als beheerseenheid naar Instituten-Nieuwe-Stijl

Wetenschappelijk Directeur

- De wetenschappelijk directeur is het boegbeeld van het instituut.
- De wetenschappelijk directeur heeft ook een leerstoel in een faculteit.
- De functie van WD voor een instituut wordt geplaatst in de faculteit waar het inhoudelijk zwaartepunt van het instituut ligt (IDS bij EWI, TechMed.Research en MESA+ bij TNW).
- Elk instituut heeft in principe één wetenschappelijk directeur.
- Een wetenschappelijk directeur wordt benoemd voor 4 jaar met de mogelijkheid om deze periode eenmaal met 4 jaar te verlengen.
- De wetenschappelijk directeur wordt aangestuurd door het college van bestuur, de direct leidinggevende is de voorzitter van het CvB.
- De rol van WD is parttime (in beginsel 0,6 fte), daarnaast verricht een WD zelf ook wetenschappelijk onderzoek.
- Voor alle drie de Instituten-Nieuwe-Stijl worden Wetenschappelijk Directeuren geworven. Benoeming bij voorkeur per 1 januari 2018.

Zakelijk directeur, secretaresses en overige ondersteuners

- Zakelijk directeuren, secretaresses en overige ondersteuners krijgen een positie waar het inhoudelijk zwaartepunt van het instituut ligt en de WD geplaatst is.
- Secretaresses en andere ondersteuners houden hun huidige leidinggevende (ZD).
- Voor valorisatie activiteiten is de zakelijk directeur voor minimaal 0,2 fte werkzaam bij SBD (locatie SBD).
- Secretariële ondersteuning van de wetenschappelijk directeur is in de regel 0,5 fte per wetenschappelijk directeur.

Voor verdere informatie zie bijlage.

#### Uitgangspunten wijziging stroomlijning ondersteuning valorisatie (SBD en EU-office)

- De samenwerking tussen mensen die met valorisatie bezig zijn, is belangrijker dan hun formele plek ('positionering') in de organisatie.
- UT-medewerkers met een takenpakket dat vooral op valorisatie is gericht, werken zo veel mogelijk samen en worden zoveel mogelijk op één plek georganiseerd. Die plek is SBD.
- Niet iedereen die iets met valorisatie doet, hoort bij SBD. Bijvoorbeeld: een WD doet ook veel valorisatie, maar de thuisbasis van een WD is een instituut. Wel werkt de WD in voorkomende gevallen nauw samen met SBD. Een soortgelijke redenering geldt voor medewerkers in een faculteit.
- De SBD-organisatie is wendbaar in wisselende prioriteiten, omvang, samenstelling etc., afhankelijk van de valorisatieportfolio. Het is een platte organisatie, primair bestaand uit zelfsturende professionals. De SBD-organisatie krijgt maximaal ruimte om ondernemend extern te opereren.
- Binnen SBD wordt 2 fte business developers geïntroduceerd.
- EU-office wordt geïntegreerd binnen SBD. De interne organisatie van EU-office wijzigt niet. (Zie de bijlage presentatie SBD).

## 5. Personele consequenties

### *Wetenschappelijk Directeuren*

Vooralsnog gaan we uit van de volgende personele consequenties voor de zittende wetenschappelijk directeuren:

- De functie van Wetenschappelijk Directeur van Instituten-Oude-Stijl wordt opgeheven.
- Bij de functie van Wetenschappelijk Directeur Instituut-Nieuwe-Stijl is ten opzichte van de functie van WD in de huidige situatie sprake van een herverdeling van taken en bevoegdheden. Onder andere als gevolg van de verandering naar een situatie waarbij Instituten-Nieuwe-Stijl geen beheerseenheid meer zijn. De taken van de wetenschappelijk directeur Instituut-Nieuwe-Stijl zijn opgenomen in een profiel dat is opgenomen in de bijlage.
- Voor de selectie van de WD's voor de drie Instituten-Nieuwe-Stijl zal een selectieproces worden ingezet.
- De Hoogleraar die benoemd wordt als Wetenschappelijk directeur van een instituut-nieuwe-stijl behoudt zijn positie als hoogleraar in de faculteit waar zij/hij werkzaam is. Voor de WD-taken wordt de wetenschappelijk directeur aangestuurd door de voorzitter van het CvB.
- Na afloop van het WD-schap keert de functionaris volledig terug in de rol van Hoogleraar.

### *Zakelijk directeuren*

De zakelijk directeur wordt per 1 januari geplaatst bij de faculteit waar ook de WD van het betreffende instituut werkzaam is. De zakelijk directeur is voor minimaal een dag in de week werkzaam bij SBD (op locatie SBD) voor extern gerichte valorisatietaken (externe relaties, facility sharing, consortia opbouw, netwerken).



De functie van de ZD wijzigt op een aantal onderdelen, maar kan in rechtspositionele zin gezien worden als gelijkblijvend aan de functie van ZD in de huidige situatie. Het profiel is opgenomen in de bijlage van dit reorganisatieplan.

#### *Secretariële ondersteuning en overig personeel instituten*

Het personeel van de huidige instituten volgt per 1 januari de ZD. Dit betekent dat de direct leidinggevende niet wijzigt als gevolg van deze reorganisatie. Ook de werkplek verandert in beginsel niet.

#### *Medewerkers Designlab*

Geen personele gevolgen.

#### *Medewerkers EU-office*

Medewerkers EU-office worden verplaatst van dienst S&B naar dienst AZ onderdeel SBD. De interne organisatie van EU-office wijzigt niet.

## 6. Financiële consequenties

Deze reorganisatie kent geen financiële aanleiding. Anders dan het herschikken van personeel en de bijbehorende budgetten zijn er geen financiële gevolgen aan deze reorganisatie verbonden.

De aanstelling van Business developers bij het SBD gebeurt budget neutraal.

## 7. Communicatie en Planning

Bij een reorganisatie is goede communicatie een cruciale factor. Verandering brengt onzekerheid, die altijd gepaard gaat met emotie. Elke medewerker gaat hier anders mee om. Goede en duidelijke communicatie biedt vertrouwen en betrokkenheid. De communicatie bestaat zowel uit 'informereren over' (why, how, what en procescommunicatie) als 'communiceren met' (persoonlijk, gevolgen). Op 12 en 13 oktober 2017 zijn informatiebijeenkomsten gepland met medewerkers instituten en SBD/EU-office. Daarna zullen individuele gesprekken plaatsvinden met de leidinggevende.

Bij elke stap in het proces wordt de communicatie op maat geleverd. Alle informatie die UT-breed relevant is, is bovendien beschikbaar op de website UT2020 (via VISION2020).

### Planning

1. Reorganisatieplan ter advies voorleggen aan de personeelsgeleding van de Universiteitsraad in de overlegvergadering van 8 november 2017, stukken worden 12 oktober toegezonden.
2. Reorganisatieplan ter instemming voorleggen aan de personeelsgeleding van de Universiteitsraad in de overlegvergadering van 13 december 2017
3. CvB bespreekt rechtspositionele gevolgen en de wijze waarop met ingrijpende rechtspositionele gevolgen voor de betrokken werknemers wordt omgegaan met het OPUT in het lokaal overleg (art. 9.3 en 9.4 cao NU).
4. Implementatie reorganisatie overgang personeel na instemming Universiteitsraad uiterlijk per 1 januari 2018



## Bijlage 1

### Huidige formatie Instututen oude stijl, SBD en EU-office en beoogde plaatsing per 1 januari 2018

Huidige formatie instututen, peildatum 1 september 2017			Beoogde plaatsing		
Onderdeel	Functieomschrijving	FTE	Onderdeel	Functieomschrijving	FTE
IGS	01.01.10.Decaan 1 (interim)	nvt		Vervallen	
	07.06.20.Directeur bedrijfsvoering 2 (Interim)	nvt		Vervallen	
	03.01.30.Administrateur 3	1,00	BMS	03.01.30.Administrateur 3	1,00
	03.08.20.Secretaresse 2	0,74		03.08.20.Secretaresse 2	0,74
	Totaal	1,74		Totaal	1,74
MIRA	01.01.10.Decaan 1 (interim)	0,60		Vervallen	
	07.06.20.Directeur bedrijfsvoering 2	0,84	TNW-TECHMED	01.01.10.Decaan 1 (Vacature)**	0,60
	03.08.20.Secretaresse 2*	0,80		07.06.20.Directeur bedrijfsvoering 2	0,84
	07.11.10.Secretaris 1	1,00		03.08.20.Secretaresse 2*	0,80
	02.21.30.Medewerker Kennisvalorisatie 3	0,95		07.11.10.Secretaris 1	1,00
	01.03.10.Directeur onderzoeksinstituut 1	0,63		02.21.30.Medewerker Kennisvalorisatie 3	0,95
	Totaal	4,82		01.03.10.Directeur onderzoeksinstituut 1	0,63
Totaal	4,82	Totaal		4,82	
MESA+	01.01.10.Decaan 1 (interim)	0,63		Vervallen	
	07.06.20.Directeur bedrijfsvoering 2	1,00	TNW-MESA+	01.01.10.Decaan 1 (Vacature)**	0,60
	Totaal	1,63		07.06.20.Directeur bedrijfsvoering 2	1,00
TNW-MESA+					
	07.09.30.Projectleider 3	1,63		07.09.30.Projectleider 3	1,63
	03.08.20.Secretaresse 2	1,36		03.08.20.Secretaresse 2	1,36
	Totaal	2,99		Totaal	4,59
CTIT	01.01.10.Decaan 1	1,00		Vervallen	
	07.06.20.Directeur bedrijfsvoering 2	1,00	EWI-IDS	01.01.10.Decaan 1 (Vacature)	0,60
	03.08.20.Secretaresse 2	1,53		07.06.20.Directeur bedrijfsvoering 2	1,00
	02.17.10.Coördinator externe samenwerking 1	0,63		03.08.20.Secretaresse 2	1,53
	Totaal	4,16		02.17.10.Coördinator externe samenwerking	0,63
Totaal	4,16	Totaal		3,76	

\*Secretariaat gemeenschappelijk secretariaat met SBD  
 \*\* Voor de WD INS zal worden geworven

Huidige formatie SBD en EU-office, peildatum 1 september 2017			Beoogde plaatsing per 1 januari 2018		
Onderdeel	Functieomschrijving	FTE	Onderdeel	Functieomschrijving	FTE
AZ-SBD	07.02.10.Beleidsdirecteur 1	1,00	AZ-SBD	07.02.10.Beleidsdirecteur 1	1,00
	02.21.20.Medewerker Kennisvalorisatie 2	0,79		02.21.20.Medewerker Kennisvalorisatie 2	0,79
	02.21.40.Medewerker Kennisvalorisatie 4	1,00		02.21.40.Medewerker Kennisvalorisatie 4	1,00
	03.08.20.Secretaresse 2*	0,20		03.08.20.Secretaresse 2*	0,20
	Totaal	2,99		Vacature Businessdeveloper	2,00
EU-office/S&B	02.17.10.Coördinator externe samenwerking 1	1,00		02.17.10.Coördinator externe samenwerking	1,00
	02.17.30.Coördinator externe samenwerking 3	2,00		02.17.30.Coördinator externe samenwerking	2,00
	07.03.20.Beleidsmedewerker 2	1,00		07.03.20.Beleidsmedewerker 2	1,00
	07.03.30.Beleidsmedewerker 3	2,00		07.03.30.Beleidsmedewerker 3	2,00
	07.10.40.Projectmanager 4	0,80		07.10.40.Projectmanager 4	0,80
	Totaal	6,80		Totaal	11,79

\*Secretariaat gemeenschappelijk secretariaat met SBD

## Bijlage 2 Profiel Wetenschappelijk Directeur

De Universiteit Twente heeft een unieke visie gedefinieerd (Vision2020), waarin ondernemen en pionieren centraal staan en innovatieve oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen worden aangegaan door samenwerking tussen high technology disciplines en sociale wetenschappen. De wetenschappelijk directeur is het inspirerende boegbeeld van een instituut.

### Functieomschrijving

- U bent primair extern gericht. Als boegbeeld is de externe profilering van het onderzoeksinstituut als internationaal onderzoeksinstituut één van uw belangrijkste opdrachten.
- U gaat actief (inter)nationale samenwerkingsverbanden aan en weet daarbij succesvol 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroom initiatieven vorm te geven.
- U bent verantwoordelijk voor de programmering en inhoudelijke keuzes, stimulering van het faculteit overstijgend, profilerend en strategisch onderzoeksinstituut, ten einde de maatschappelijke impact te vergroten.
- U bent initiator en sponsor van valorisatie initiatieven die direct of indirect in lijn liggen met het instituutsdoel.
- U mobiliseert en inspireert wetenschappers en faculteitsbesturen om in lijn met de faculteitsstrategie een gecommiteerde bijdrage te leveren aan het instituutsdoel.
- U draagt samen met het collectief van WD's sturend bij aan de onderzoeksagenda voor UT brede thema's door in het SB concrete strategische voorstellen in te brengen.
- U initieert onderzoeksprogramma's cross-disciplinair en van strategisch belang en weet voor deze plannen draagvlak in het SB te verkrijgen.
- U geeft gevraagd en ongevraagd advies aan het College van Bestuur en faculteitsbesturen op het gebied van het strategisch onderzoeksbeleid van de universiteit.

U bent hoogleraar in een faculteit en voor uw functie als WD rapporteert u direct aan de voorzitter van het CvB. Daarnaast bent u lid van het strategisch beraad (SB) en de universitaire commissie onderzoek (UC-OZ). Van daaruit neemt u verantwoordelijkheid voor het succes van de onderzoeksstrategie van de UT. In de dagelijkse praktijk werkt u samen met wetenschappers uit diverse faculteiten. Samen met de faculteitsbesturen zorgt u voor een herkenbare en elkaar versterkende koers van het instituut. U bent verantwoordelijk voor een instituut en in dat kader geeft u leiding aan de zakelijk directeur van het instituut.

### Uw profiel

- *Wetenschappelijke internationale reputatie*  
U bent hoogleraar op een van de wetenschapsgebieden binnen de Universiteit Twente. U beschikt over een grote nationale en internationale wetenschappelijke reputatie en ruime ervaring in het aansturen van wetenschappelijk onderzoek. U bent actief zichtbaar in landelijke/internationale netwerken.
- *Verbindend en ondernemend*  
U bent bevologen en ondernemend. Een bruggenbouwer die verbindt en de samenwerking tussen disciplines zoekt. U initieert uitdagende en grensverleggende samenwerkingsverbanden die bijdragen aan de nationale en internationale positie van het instituut en de Universiteit Twente. U heeft daarnaast ruime ervaring met het verwerven van middelen uit de diverse geldstromen, zowel nationaal als internationaal. U heeft een aantoonbaar breed internationaal netwerk in relevante disciplines van het instituut. U weet mede daardoor de positie van het instituut in het internationale wetenschappelijke veld te versterken.
- *Visionair en inspirerend leider*  
U heeft voorts het vermogen om het gehele onderzoeks domein te overzien en over disciplines heen te kijken. U heeft een duidelijke visie op de vertaling van het onderzoek naar de praktijk en van de praktijk naar onderzoeksvragen. Daarnaast heeft u een hoog ambitieniveau en paart daadkracht aan een flexibele instelling. Hierdoor kan u snel en adequaat inspelen op nieuwe ontwikkelingen.

### Ons aanbod

De Universiteit Twente is in ontwikkeling en profileert zich als een internationale topuniversiteit op het grensvlak van technologie en maatschappij. U bent als WD en hoogleraar een van de boegbeelden van deze ontwikkeling en geeft daar met uw instituut verder invulling en richting aan. Daartoe zijn naast de wetenschappelijke top van de UT ook meerjarige strategische budgetten beschikbaar die op basis van breed gedragen plannen tot uw beschikking zullen staan. Deze rol geeft u in alle opzichten de kans verder te bouwen aan uw wetenschappelijk reputatie. Wij willen u graag voor een bestuurstermijn van minimaal 4 jaar aan ons binden, met de mogelijkheid om deze periode eenmaal met 4 jaar te verlengen.

UFO Competenties	Toevoeging UT
Omgevingsgerichtheid	Samenwerken
Visie	Inlevingsvermogen
Verbindend leiderschap	Extern gericht
Overtuigingskracht	Flexibiliteit
Ondernemerschap	Realisatiekracht

*Gebaseerd op het UFO profiel Decaan*

## Bijlage 3 Profiel Zakelijk directeur instituut

### Functieomschrijving

- U levert een bijdrage aan de strategieontwikkeling van het instituut.
- U bent verantwoordelijk voor het coördineren en uitvoeren van het strategisch instituutplan
- U vervult een voortrekkende rol in het verwerven van additionele publieke en private financiering en van potentiële partners voor onderzoek op het domein van het instituut
- U initieert en onderhoudt contacten met relevante partners en zoekt daarmee actief naar mogelijkheden voor onderzoeksopdrachten op het domein van het instituut
- U rapporteert aan de wetenschappelijk directeur van het instituut.
- U bent verantwoordelijk voor het dagelijks aansturen van een klein professioneel team (o.m. secretariaat) en bewaakt en bevordert een goede communicatie en samenwerking zowel binnen als buiten het instituut.
- In voorkomende gevallen geeft u leiding aan een onderzoeksfaciliteit.
- Volgen en beoordelen van relevante regionale, nationale en internationale ontwikkelingen op het onderzoeksdomein van het instituut
- U neemt zitting in de Universitaire Commissie Innovatie (UC-I)
- Naast uw valorisatietaak binnen de scope van het instituut draagt u bij aan de UT-brede valorisatietaak

### Uw profiel

- Een academisch werk- en denkniveau
- Kennis van of aantoonbare affiniteit met de onderzoeksgebieden van het instituut
- Bij voorkeur relevante werkervaring in het coördineren van publiek-private samenwerkingen (met het bedrijfsleven en/of kennisinstellingen) met een goed gevoel voor politieke en bestuurlijke verhoudingen
- Aantoonbare ervaring met het aanvragen en verantwoorden van publieke en private (onderzoeks) financiering
- Uitstekende mondelinge en schriftelijke beheersing van het Nederlands en het Engels.
- Een positieve en enthousiasmerende stijl van communiceren en leidinggeven en in staat anderen 'mee te krijgen'
- Sterke slagvaardige resultaat- en oplossingsgerichte organisator. Hands-on, flexibel, overtuigend en 'getting things done' mentaliteit.
- U beschikt over de volgende competenties:

UFO Competenties	Toevoeging UT
Visie	Extern gericht
Sturen op resultaat	Ondernemerschap
Verbindend leiderschap	Initiatief
Organisatiesensitiviteit	
Overtuigingskracht	

*Gebaseerd op het UFO-profiel Directeur Bedrijfsvoering*

## Bijlage 4 Profiel Business Developer

### Functieomschrijving

- U vervult een voortrekkende rol in het verwerven van additionele publieke en private financiering en van potentiële partners voor onderzoek van de UT
- U initieert en onderhoudt contacten met relevante partners en zoekt daarmee actief naar mogelijkheden voor onderzoeksopdrachten
- U neemt initiatief tot het vermarkten van onderzoeksresultaten in samenwerking met maatschappelijke en commerciële partners, nationaal en internationaal.
- U volgt en beoordeelt relevante regionale, nationale en internationale ontwikkelingen op het onderzoeksdomein van de UT
- U neemt zitting in de UC-I (Universitaire Commissie Innovatie)

### Uw profiel

- Een academisch werk- en denkniveau
- Kennis van of aantoonbare affiniteit met de onderzoeksgebieden van de UT
- Bij voorkeur relevante werkervaring in het coördineren van publiek-private samenwerkingen (met het bedrijfsleven en/of kennisinstellingen) met een goed gevoel voor politieke en bestuurlijke verhoudingen
- Aantoonbare ervaring met het aanvragen en verantwoorden van publieke en private (onderzoeks-) financiering
- Uitstekende mondelinge en schriftelijke beheersing van het Nederlands en het Engels.
- Een positieve en enthousiasmerende stijl van communiceren en leidinggeven en in staat anderen 'mee te krijgen'
- Sterke slagvaardige resultaat- en oplossingsgerichte organisator. Hands-on, flexibel, overtuigend en 'getting things done' mentaliteit.
- U beschikt over de volgende competenties:

UFO Competenties	Toevoeging UT
Inventiviteit	Extern gericht
Omgevingsgerichtheid	Ondernemerschap
Sturen op resultaat	Initiatief
Plannen en organiseren	

*UFO profiel Business Developer*



## Bijlage 5 Samenvattingen van instituutsplannen

### Institute on the Digital Society

Digitalization increasingly affects citizens' lives. Developments in autonomous decision making, data science and artificial intelligence will lead to applications that are often beyond our imagination. The Institute on the Digital Society combines the efforts of University of Twente in *engineering the digitalization of society*. The *mission* of the institute is to further digitalize society by doing scientific research (1) in technology that is essential for digitalization, (2) on methods and techniques for integrating digital technology in our environments, and (3) in how we can come to intelligent, well-informed decision-making. The institute will take natural, societal and industrial challenges as starting points to work in an *open engineering* approach towards digitalization.

The pillars of the institute will be formed around **well-informed decision making, integrating and adopting digital solutions in specific environments and developing digital technologies**. These challenges will be met with expertise from all faculties and the institute will build on strong relations with e.g. the City of Enschede and Thales.

The primary role of the institute is to raise external funds for research related to the institute. The institute will seek an active role in shaping external granting programs and support for project acquisition. The Scientific Director will represent the UT in setting up and maintaining partnerships, and in several external (advisory) committees. These activities will be complemented by efforts of senior scientists with specific expertise to represent the UT and by support from (project) advisors such as EU-Office and SBD.

## TechMed.Research

The health of citizens is an important global topic. An ageing population, rapid increases in occurrence of chronic diseases and the affordability of healthcare are some issues that provide challenges to society. Technology has been a driving force behind major trends in the healthcare system (e.g. from cure to prevention, from quantity to quality, from one-size-fits-all to personalized) and an increasing role for new technologies in healthcare applications is predicted with these trends. The TechMed institute will use technology as a tool to enable high-quality healthcare. The *mission* of the TechMed institute is to develop innovative technology for personalized healthcare.

The TechMed institute will bring together UT-expertise from all faculties around its mission and will be organized in two main program lines: **Technology for early detection & targeted treatment of diseases** and **Technology for improved independency & remote care**.

The primary role of the institute is to raise external funds for research related to the institute. The institute will seek an active role in shaping external granting programs and support for project acquisition. The Scientific Director will represent the UT in setting up and maintaining partnerships, and in several external (advisory) committees. A Medical Director will contribute to the clinical relevance of the program lines of the institute. These activities will be complemented by efforts of senior scientists with specific expertise to represent the UT and by support from (project) advisors such as EU-Office and SBD.

## **Institute on Nanotechnology (MESA+)**

Developments in the Key Enabling Technologies lead to disruptive innovations in the domains of most Societal Challenges. In order to successfully achieve these innovations, technological developments must be driven further, that are often based on excellent (fundamental) research; the MESA+ Institute for Nanotechnology is a world-leading institute that focuses on exactly these challenging developments. The *mission* of MESA+ is to bridge disciplines in order to realize nanotechnology driven solutions for societal challenges.

MESA+ combines research from all faculties and external partners around these Key Enabling Technologies, its present inter-faculty research is organized along the lines of:

*Sensing Science & Technology*

*Unconventional Electronics / Green ICT*

*Energy Storage and Conversion*

each aiming at applications in several Societal Challenges.

The institute will further develop and extend its excellent research infrastructure and large existing national and international network.

The primary role of the institute is to determine and execute strategy thereby maintaining focus on the scientific, business and societal goals as they relate to the Societal Challenges. As part of this strategy, the institute will initiate (instigate) and coordinate (research) funding initiatives, public private partnerships and project acquisition.

The Scientific Director will represent the University of Twente in setting the research agenda, promoting the institute, creating and maintaining partnerships, and seeking positions of influence. These activities will be complemented by efforts of principle investigators with specific expertise to represent the UT, supported by the support staff of the institute and EU-Office and SBD advisors.

