

# VERKENNING NAAR EEN GEÏNTEGREERDE FACULTEIT MB/GW

---

31 Januari 2013

## Inhoudsopgave

<b>Management summary</b> .....	<b>3</b>
<b>Naar een Faculteit Maatschappij- en Gedragwetenschappen aan de UT?</b> .....	<b>4</b>
<b>I. Doelstellingen voor een geïntegreerde faculteit MB/GW</b> .....	<b>4</b>
A. Hogere kwaliteit van het onderzoek .....	4
1. <i>Kwaliteit van gamma-onderzoek en bijdrage aan UT profiel</i> .....	5
2. <i>Aansluiting MSc en PhD-onderwijs</i> .....	5
3. <i>Speerpunten van IGS en een gefuseerde faculteit</i> .....	5
4. <i>Talentontwikkeling en persoonlijke stimulering</i> .....	5
5. <i>Versterking van interne- en externe financiering van gamma onderzoek</i> .....	6
B. Hogere kwaliteit van het onderwijs .....	6
C. Efficiëntie en effectiviteit van de organisatie .....	7
<b>II. Aandachtspunten bij een geïntegreerde faculteit</b> .....	<b>8</b>
<b>III. Facultaire inrichting en besturing</b> .....	<b>8</b>
A. Basisprincipes van de facultaire organisatie .....	9
1. <i>Domeinen en disciplines</i> .....	9
2. <i>Departementen en leerstoelen</i> .....	9
4. <i>Financiering gamma onderzoek</i> .....	9
5. <i>Reguliere en afwijkende leerstoelgroepen</i> .....	10
B. Facultaire organisatie .....	10
1. <i>Governancestructuur</i> .....	10
2. <i>Relatie met andere UT-faculteiten</i> .....	10
3. <i>Relatie met andere onderzoeksinstituten</i> .....	10
<b>IV. Advies en Tijdspad</b> .....	<b>11</b>
<b>Bijlage I</b> .....	<b>12</b>

## Management summary

In opdracht van het College van Bestuur heeft de Commissie Klandermans de mogelijkheden onderzocht van een integratie van de gammafaculteiten aan de UT. De Commissie adviseert het College in het geval van een samenvoeging te kiezen voor een lichte fusie, oftewel voor het samenvoegen van bestuur en ondersteuning van beide faculteiten tot één bestuur en één ondersteuningsstructuur voor het gamma onderzoek en onderwijs aan de UT.

De Commissie constateert dat een fusie niet vanzelf leidt tot kwaliteitsverbetering van het gamma onderzoek. Integratie van de twee faculteiten vergt een meerjarenvisie en een ambitieus plan teneinde een kwaliteitsimpuls voor het onderzoek te kunnen geven en te komen tot een dynamische faculteit die een broedplaats is voor toptalent. Dit vereist een evenwichtiger financiering van het gamma onderzoek aan de UT. Alleen dan kunnen de ambities gerealiseerd worden.

Met betrekking tot het onderwijs benoemt de Commissie het ontbreken van een research master als belangrijk aandachtspunt. Een geïntegreerde faculteit moet investeren in de aansluiting van de MSc op de PhD. Een research master die goed gepositioneerd is binnen de Twente Graduate School is daarvoor noodzakelijk.

Een geïntegreerde faculteit zal penvoerder zijn voor een drietal clusters van opleidingen in het Twents Onderwijs Model (TOM), te weten Public Administration, Business Administration en Behavioural Sciences. De Commissie acht het mogelijk via het TOM waar nodig kwaliteitsverbetering in het onderwijs te bewerkstelligen. Naast de drie clusters verzorgen de gamma faculteiten een aantal opleidingen die niet binnen deze clusters vallen, maar een meerwaarde vertegenwoordigen binnen het High Tech, Human Touch profiel van de UT. Het is ook in een vernieuwde structuur van belang dat gamma en bèta substantieel en structureel bijdragen aan het in stand houden van deze meerwaarde. Hoewel de Commissie constateert dat een fusie niet per sé zal bijdragen aan de met het TOM de beoogde kwaliteits- en rendementsverbetering, acht de Commissie het aannemelijk dat integratie het leggen van combinaties en verbindingen met technologie vereenvoudigt.

De Commissie kiest voor kwaliteitsverbetering als hoofddoel van een eventuele fusie. Ze veronderstelt dat een fusie niet vanzelf zal leiden tot een goedkopere organisatie. Desalniettemin zal samenvoegen moeten leiden tot een effectievere en efficiëntere organisatie. Eventuele besparingen ten gevolge daarvan moeten ten goede komen aan de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek binnen de gamma- faculteit.

De Commissie stelt voor een geïntegreerde faculteit te laten bestaan uit departementen die op basis van inhoudelijke overwegingen zijn samengesteld. Op hun beurt bestaan departementen uit leerstoelgroepen. Teneinde slagvaardigheid te bevorderen moeten beslissingsbevoegdheden zo dicht mogelijk bij de werkvloer gelegd worden. De faculteit en de departementen hebben budget verantwoordelijkheid, leerstoelgroepen hebben dat niet. De faculteit wordt bestuurd door een Faculteitsbestuur bestaande uit de Decaan, de Wetenschappelijk Directeur van het IGS, een Onderwijsdirecteur en de Directeur Bedrijfsvoering. Departementen staan onder leiding van een Departementsvoorzitter.

De Commissie acht een succesvolle fusie van de twee gamma faculteiten onder voorwaarden mogelijk. Ze dringt er bij het CvB op aan op korte termijn duidelijkheid te verschaffen over zijn voornemens. De Commissie adviseert het College, in geval het tot een fusie besluit, de beoogd decaan opdracht te geven de werkzaamheden te starten om aan deze voorwaarden te voldoen.

## Naar een Faculteit Maatschappij- en Gedragwetenschappen aan de UT?

### Opdracht

“Verken de voor- en nadelen van het samenvoegen van faculteiten. Ga daarbij na welke structuur van afdelingen (als ‘disciplinehuis’ mogelijk/wenselijk is, waarbij aansturing van disciplines is geborgd. Geef tevens aan op welke wijze draagvlak voor een eventuele herinrichting kan worden gerealiseerd, wat nodig is voor de operationalisering van een herinrichting en wat daarbij risico’s c.q. valkuilen zijn waar rekening mee moet worden gehouden.”

Een commissie onder voorzitterschap van Prof.dr. P.G. Klandermans is met deze opdracht aan het werk gegaan. Naast de voorzitter maakten deel uit van de commissie

- Prof.dr. C.W.A.M. Aarts (Wetenschappelijk Directeur IGS)
- Prof.dr. K.I. van Oudenhoven-Van der Zee (Decaan GW)
- Prof.dr. R.A. Wessel (Decaan a.i. MB)
- Prof.dr. C.A.W. Glas (Afgevaardigde faculteit GW)
- Prof.dr. M.J. IJzerman (Afgevaardigde faculteit MB)

De commissie is ambtelijk ondersteund door Roel Idema (AZ).

In een viertal bijeenkomsten en een raadpleging van medewerkers, georganiseerd door de Faculteitsraden, heeft de Commissie een analyse gemaakt van doelstellingen die bereikt zouden moeten worden met een fusie. Daarbij is het fuseren van faculteiten niet als doel beschouwd, maar als een middel om andere doelen te realiseren, te weten: verbetering van de kwaliteit van het onderzoek, verbetering van de kwaliteit en samenhang van het onderwijs in het gamma-domein en een slankere, efficiënte en slagvaardige organisatie.

### I. Doelstellingen voor een geïntegreerde faculteit MB/GW

Het College van Bestuur heeft de Commissie gevraagd de mogelijkheden van een geïntegreerde gammafaculteit te onderzoeken. De Commissie acht een fusie voorstelbaar maar vindt haar geen doel op zich. Ze zou een middel moeten zijn om drie doelen te realiseren: verbetering van de kwaliteit van het onderzoek, verbetering van de kwaliteit en samenhang van het onderwijs en een slankere, efficiënte en slagvaardige organisatie.

#### A. Hogere kwaliteit van het onderzoek

Het gammaonderzoek aan de UT heeft lange tijd goed meegedraaid op nationaal niveau. Die positie staat onder druk, terwijl bovendien het onderzoek in de afgelopen decennia sterk is geïnternationaliseerd. Ondanks redelijk goede onderzoeksvisitaties, vertegenwoordigen maar weinig groepen de internationale top in het onderzoek. De Commissie constateert dat een fusie als zodanig geen kwaliteitsverbetering zal bewerkstelligen. Een integratie van de twee faculteiten zal een meerjaren visie en een ambitieus plan moeten omvatten om het gamma-onderzoek aan de UT krachtig te versterken. Het onderzoek aan de UT is grotendeels ingebed in instituten. Het onderzoek van de huidige faculteiten GW en MB is vooral ingebed in het IGS en in mindere mate in het CTIT, terwijl een bescheiden deel van het onderzoek is ingebed in MIRA en MESA+.

In deze meerjarenvisie zullen ten minste de volgende onderwerpen belicht moeten worden:

### **1. Kwaliteit van gamma-onderzoek en bijdrage aan UT profiel**

Een fusie zou eraan moeten bijdragen dat de kwaliteit van het onderzoek in de gamma-disciplines wordt verhoogd, zodat dit onderzoek door nationale en internationale vakgenoten op waarde wordt geschat. Kwalitatief uitstekend onderzoek in het gammadomein zal vervolgens een bijdrage kunnen leveren aan de realisatie van het UT-profiel, waarin technologie en mens- en maatschappijwetenschappen samen de grote maatschappelijke uitdagingen aangaan. Een fusie kan daar alleen aan bijdragen wanneer elke wetenschapper die voldoet aan gestelde maatstaven van kwaliteit en focus een minimale hoeveelheid structureel gefinancierde onderzoekstijd krijgt; zeg 40% van de werktijd.

### **2. Aansluiting MSc en PhD-onderwijs**

Mede vanwege het veranderde NWO-beleid zijn er zorgen over het ontbreken van een researchmaster bij de faculteiten MB en GW. Hierdoor is het lastig om getalenteerde studenten aan te trekken die tevens kwalificeren voor een PhD programma. Een gefuseerde faculteit zal nadrukkelijk moeten investeren in de aansluiting tussen MSc en PhD, in een research master en in een goede positionering in de Twente Graduate School.

### **3. Speerpunten van IGS en een gefuseerde faculteit**

Na de opheffing van het instituut IBR is het onderzoek van dat instituut overgebracht naar het IGS. Op dit moment laat de zichtbaarheid van de gedragswetenschappen in het IGS nog te wensen over. Doordat een relatief kleine hoeveelheid onderzoekstijd versnipperd ingezet wordt op een veelheid aan onderzoeksthema's, kent het onderzoek onvoldoende focus. Een geïntegreerde faculteit zal samen met het IGS keuzes moeten maken over de speerpunten van onderzoek en daar gedurende een langere periode (zeg 5 jaar) in moeten investeren. Daarbij is het voor de zichtbaarheid, reputatie en aantrekkingskracht op onderzoeksgelden van belang dat de inhoudelijke profilering van het IGS enerzijds aansluit op de thema's van excellent presterende onderzoeksgroepen, anderzijds een coherent en voor de buitenwereld aantrekkelijk onderzoeksprogramma vormt. Om deze doelstelling te bewerkstelligen zal nadrukkelijk gestuurd moeten worden op output en prestatie.

### **4. Talentontwikkeling en persoonlijke stimulering**

Ambitie, creativiteit, nieuwsgierigheid en zelfontwikkeling zijn de belangrijkste ingrediënten voor wetenschappelijke excellentie op lange termijn. In een geïntegreerde faculteit zal bovengemiddeld aandacht moeten komen voor het human capital, zodanig dat er een cultuur van gezonde ambitie ontstaat. Onderdeel daarvan is onder meer het facultair aanjagen van zichtbaarheid en talentontwikkeling. Talenten moeten structureel worden gesteund met middelen uit de eerste geldstroom. Nu komt het nog te vaak voor dat er getalenteerde onderzoekers zijn die nauwelijks onderzoekstijd tot hun beschikking hebben, waardoor hun carrièreperspectieven uitdrogen en hun talent niet wordt omgezet in een hoge output – terwijl onaanvaardbaar veel eerste geldstroom middelen naar groepen gaan die daarvoor onvoldoende onderzoeksprestaties leveren. Ook “de blik naar buiten” vraagt aandacht, door het uitzenden van wetenschappelijke staf naar het buitenland via sabbaticals en uitwisselingsprogramma's. Een gefuseerde faculteit moet internationaal gezien een aantrekkelijke plek zijn voor staf van elders, om al dan niet tijdelijk te komen werken. Confrontatie met de ambities en onderzoeksculturen aan andere universiteiten en internationale samenwerking dragen bij aan

talentontwikkeling. Een dergelijke dynamische faculteit vormt een broedplaats voor talent. Deze ontwikkeling vereist een passend internationaliseringsbudget.

#### **5. Versterking van interne- en externe financiering van gamma onderzoek**

Zoals ook in het rapport van de commissie Apers is aangegeven, ontbreekt een evenwichtige onderzoeksfinanciering uit de eerste geldstroom voor het gamma onderzoek aan de UT. In vergelijking met het bèta onderzoek wordt het gamma-onderzoek ondergefinancierd. In Bijlage I zijn de tabellen opgenomen waarin de (strategische) verdeling van eerste geldstroom onderzoeksmiddelen aan de UT is weergegeven, welke via de instituten naar de faculteiten vloeit. De geconstateerde onevenwichtigheid moet worden rechtgezet. Alleen dan kunnen de ambities op het vlak van gamma-onderzoek gerealiseerd worden. De aanvulling vanuit het IGS is, door de beperkte middelen die het instituut tot zijn beschikking heeft, eveneens bescheiden. Onderzoeksmiddelen uit de verschillende bronnen worden onvoldoende gecombineerd, gedifferentieerd en duurzaam ingezet. Gevolg hiervan is dat wetenschappelijke output onvoldoende garantie biedt voor het verkrijgen van onderzoekstijd en talenten onvoldoende benut worden. Gevolg is ook dat de faculteiten onvoldoende aantrekkelijk zijn voor talent van buiten. Succes wordt in te grote mate gezocht in acquisitiekraft in de derde geldstroom. Dat leidt niet altijd tot het geambieerde high impactonderzoek. De extra middelen die nodig zijn om te zorgen voor een realistische basisfinanciering van aanwezige onderzoekskwaliteit zijn in de huidige situatie niet beschikbaar. Zonder een dergelijke financiering is kwaliteitssturing niet mogelijk. De Commissie adviseert het CvB om in de nieuw vast te stellen Nota Sturing Onderzoek te kiezen voor een inhoudelijke versterking van het gamma onderzoek aan de UT.

#### **B. Hogere kwaliteit van het onderwijs**

De UT biedt een aantal klassieke gamma-opleidingen aan, die ook elders in het land aangeboden worden. In de opleidingen zijn echter specifieke keuzes gemaakt gelet op het UT-profiel, welke met name in de masterfase zichtbaar worden. Tevens wordt vanuit de gammafaculteiten een belangrijke bijdrage geleverd aan het High Tech, Human Touch (HTHT) profiel van de meer technische opleidingen die de UT aanbiedt.

Voor zowel de eigenstandige opleidingen als het toegeleverd onderwijs moet de kwaliteit van deze opleidingen onomstreden zijn. Het Twentse Onderwijsmodel (TOM) beoogt onderwijskwaliteits- en rendementsverbetering. Een fusie van faculteiten zal daar slechts in beperkte mate aan bijdragen. In het TOM zal een gefuseerde gammafaculteit penvoerder worden van drie opleidingsclusters: Public Administration (PA), Business Administration (BA) en Behavioural Sciences (BS). De clusters in het TOM worden gezien als aparte organisatie-eenheden, waarin de onderwijs-ondersteuning is belegd. Hoewel het TOM vooral stuurt op efficiëntiewinst binnen de clusters, met uitruil van modules en onderwijs-ondersteuning, is er mogelijk tussen de clusters ook efficiëntiewinst te behalen. Hierbij wordt gedacht aan samenwerking ten aanzien van beleidsmatige ondersteuning in de internationalisering, kwaliteitszorg en evt. een shared service centre. Daarnaast kan winst tussen clusters voortkomen uit uitwisseling van (delen van) modules en het samen gebruik maken van bijvoorbeeld hetzelfde aanbod aan M&T en vaardighedenonderwijs. Op verschillende plaatsen in de faculteiten MB en GW is reeds expertise aanwezig (groepsprocessen, leiderschap) welke inzetbaar is in elke van de drie clusters. In een geïntegreerde gammafaculteit kunnen eenvoudiger combinaties en verbindingen worden gelegd met technologie. Deze unieke uitgangspositie moet in een fusie van faculteiten worden uitgebuit.

Een bijzondere positie is weggelegd voor de wetenschapsdomeinen (opleidingen) die niet onder de kernclusters van de faculteiten MB en GW vallen, te weten Bedrijfsinformatietechnologie, Gezondheidswetenschappen en Technische Bedrijfskunde. Deze domeinen vormen de schakel tussen de technische en gamma faculteiten en zijn daarom van strategische betekenis. Ook in de nieuwe structuur is het van cruciaal belang dat incentives worden ingebouwd om te zorgen dat zowel door gamma als door bèta substantieel en structureel wordt bijgedragen aan deze opleidingen om het High Tech, Human Touch karakter van deze opleidingen te waarborgen. Tegelijkertijd moet worden verzekerd dat de departementen die binnen de huidige faculteiten GW en MB voornamelijk onderwijs leveren aan clusters waarvan één van de bèta-faculteiten penvoerder is, zeggenschap blijven houden over de inhoud van de opleidingen waarvoor zij mede verantwoordelijk zijn. Tot dusver was aandacht voor kwaliteit vooral gekoppeld aan onderzoeksoutput. Om de kwaliteit van het onderwijs een impuls te geven en om vaste stafleden wier talenten vooral liggen in het onderwijs te stimuleren zich daarin verder te ontwikkelen, moet er aandacht komen voor waardering van onderwijsprestaties en zullen alternatieve loopbaanpaden gecreëerd moeten worden.

### **C. Efficiëntie en effectiviteit van de organisatie**

Ook al kiest de Commissie voor kwaliteit als uitgangspunt voor een fusie, toch zal een fusie wel moeten bijdragen aan een effectievere en efficiëntere organisatie. In het bijzonder slagvaardigheid en het (snel en competitief) kunnen inspelen op internationale ontwikkelingen zijn van belang. De Commissie stelt dat slagvaardigheid en een sterkere concurrentie positie op internationaal niveau het hoofddoel van een eventuele fusie moeten zijn. Ten minste drie gebieden zijn te onderscheiden waar aan slagvaardigheid gewonnen kan worden:

Onderzoek. Samenvoegen van de faculteiten zal de besluitvorming over toewijzing en verdeling van onderzoeksmiddelen stroomlijnen. Er is in de huidige situatie sprake van een omslachtige financiële administratie tussen het IGS en de beide faculteiten. Door de inzet in de financiële ondersteuning te combineren kunnen transactiekosten beperkt worden en ingezet worden voor het primaire proces.

Onderwijs. Er worden efficiëntievoordelen verwacht door de nieuw gevormde onderwijsclusters, waarbij grotere modules ook als keuze-modules binnen andere opleidingen kunnen worden ingezet. Wat betreft het onderwijs nemen de inkomsten per student sterk af, met als gevolg dat vakken met te kleine studentenaantallen steeds meer verliezen opleveren. In een grotere faculteit zouden modules en mastervakken slimmer kunnen worden gecombineerd. Daarnaast wordt er (beperkt) voordeel verwacht in de onderwijssteuning.

Ondersteuning. Aangezien een gefuseerde faculteit geen omvangrijke technische infrastructuur zal hebben die eigen ondersteuning behoeft, is een besparing mogelijk. De gezamenlijke omvang van de ondersteuning mag bij een samenvoeging niet overschreden worden, maar aannemelijk is dat met die samenvoeging enige winst te behalen is.

Een geïntegreerde faculteit kan mogelijk besparingen opleveren op het hoogste niveau (decaan, OBP-management functies). Deze opbrengsten vallen naar verwachting deels weg door het decentraliseren van managementverantwoordelijkheid naar de departementen, die een grotere verantwoordelijkheid krijgen. Eventuele winst zou aan het onderwijs en onderzoek ten goede moeten komen.

## II. Aandachtspunten bij een geïntegreerde faculteit

Zowel binnen de Commissie als tijdens de inspraakbijeenkomst met medewerkers uit de faculteiten MB en GW zijn een aantal punten benoemd, welke in een vervolproces aandacht vragen.

- *Heterogene samenstelling van faculteiten wat betreft focus op technologie*  
In de faculteiten MB en GW zijn groepen die zich expliciet op de technologie richten (of grotendeels een bèta-oriëntatie hebben) en daar ook hun bestaansrecht aan ontlenuen. Het te nadrukkelijk sturen op “gamma” zal voor deze groepen betekenen dat ze het gevoel hebben minder binnen de faculteit te passen. Tegelijkertijd horen deze groepen eerder thuis in het gamma dan in het bèta-domein.
- *Faculteitoverschrijdende clusters*  
Enkele opleidingen binnen de gammafaculteiten (met name MB) kennen een expliciete relatie met toekomstige technische onderwijsclusters. Deze opleidingen moeten een goede positie binnen een geïntegreerde faculteit behouden om als schakel te fungeren tussen de bèta en gamma faculteiten. Voor een enkele groep zou overgaan naar een andere faculteit wellicht en mogelijk zijn. De huidige constructie leidt voor een mogelijke nieuwe faculteit tot een aantal inhoudelijke en personele risico’s die in ieder geval goed in kaart gebracht moeten worden.
- *Inrichten departementen*  
Binnen een geïntegreerde faculteit zullen de departementen op basis van inhoudelijke relatie en affiniteit worden vastgesteld, niet op basis van een beheersmatig criterium als omvang.
- *Inhoudelijke vertegenwoordiging*  
Een gefuseerde faculteit omvat een zodanig groot aantal domeinen dat zij inhoudelijk niet met gezag door één decaan te vertegenwoordigen zijn. In voorkomende gevallen moeten departementsvoorzitters deze taak op zich nemen.
- *Zorgen medewerkers*  
Binnen de faculteiten bestaat de zorg dat een fusie niet leidt tot gewenste kwaliteitsverbetering, maar wél zodanig veel interne aandacht vraagt dat dit ten koste gaat van andere activiteiten. De Commissie tracht met dit rapport, middels de gedefinieerde uitgangspunten voor kwaliteitsverbetering, aan deze zorg tegemoet te komen.

## III. Facultaire inrichting en besturing

Onderstaand worden eerst enkele basisprincipes voor de organisatie van de faculteit aan de orde gesteld. Vervolgens volgen concrete suggesties voor de inrichting en het tijdspad, en enkele zaken met betrekking tot de relatie met onderzoeksinstituten.



## A. Basisprincipes van de facultaire organisatie

### 1. Domeinen en disciplines

Elke UT-faculteit bestrijkt een beperkt aantal domeinen. De domeinen van een nieuwe faculteit zullen grotendeels overeen komen met de domeinen van de huidige twee faculteiten. Daarnaast kennen beide gamma faculteiten een aantal grensoverschrijdende, High Tech Human Touch, domeinen. Dit zijn wetenschapsdomeinen waar directe relaties worden gelegd met technische disciplines door deze als onderwerp van onderzoek te beschouwen (zoals filosofie en Science and Technology studies) of doordat het om een bèta/gamma domein gaat (zoals technische bedrijfskunde, bedrijfsinformatietechnologie of gezondheidswetenschappen).

De domeinen van de faculteit vormen een stabiele factor in de organisatie. Ze definiëren de wetenschapsgebieden waarop de faculteit zich richt en zijn gekoppeld aan de onderwijs- of onderzoeksprogramma's aan de UT. Een domein beslaat als regel meerdere wetenschappelijke disciplines. Disciplines zijn nationaal en internationaal erkende vakgebieden op basis waarvan gewoonlijk onderzoeks- of onderwijsvisitaties worden georganiseerd. Disciplines zijn evenals domeinen over het algemeen stabiel; vaak definiëren enkele disciplines samen een domein. Wijzigingen in de domeinen en disciplines van de faculteit impliceren majeure beleidswijzigingen. Een geïntegreerde gamma faculteit omvat verder enkele vakgebieden die als ondersteunend voor het gehele onderwijs en onderzoek worden beschouwd. Dat betreft methoden en technieken van onderzoek, ontwerpmethodologie, en vaardighedenonderwijs zoals communicatietrainingen.

### 2. Departementen en leerstoelen

De faculteit is georganiseerd in departementen (vakgroepen). Voorzitters van departementen maken deel uit van de facultaire besluitvormingsstructuur. Een departement omvat meerdere leerstoelgroepen. Van deze leerstoelgroepen maken ook deeltijd en bijzondere leerstoelen deel uit. Departementen vormen de kleinste financiële en organisatorische eenheden van de faculteit. Budgetverantwoordelijkheid ligt bij de departementsvoorzitter. De wetenschappelijke staf binnen een departement werkt onder de inhoudelijke verantwoordelijkheid van een leerstoelhouder. De omvang van een leerstoelgroep kan variëren, maar omvat idealiter enkele UHD's en/of UD's, onderwijs- en onderzoeksmedewerkers en PhDs. De Commissie stelt voor de personele verantwoordelijkheid op het niveau van de departementsvoorzitter te beleggen, met dien verstande dat taken te mandateren zijn aan de leerstoelhouders.

De precieze bezetting en betiteling van leerstoelgroepen is sterk afhankelijk van het zittende personeel. Daarmee zijn de leerstoelen het belangrijkste aangrijpingspunt voor veranderingen in de onderzoeks- en onderwijskoers van de faculteit. In de voorstellen van de commissie-Apers en naar verwachting ook in de nieuwe nota Sturing van Onderzoek (voorjaar 2013), wordt de bezetting van leerstoelen als belangrijk punt in het overleg tussen decanen en wetenschappelijk directeurs gezien, aangezien op dit niveau ook afspraken worden gemaakt over de onderzoeksfinanciering via instituten.

### 4. Financiering gamma onderzoek

De geconstateerde onevenwichtigheid in de financiering van gamma-onderzoek dient te worden rechtgezet. Zonder een dergelijke ingreep is kwaliteitsverbetering van onderzoek niet te realiseren. Enkel een fusie van gamma faculteiten zal daar geen verandering in brengen.

## 5. Reguliere en afwijkende leerstoelgroepen

Reguliere leerstoelgroepen zijn betrokken bij de reguliere onderwijs- en onderzoeksprogramma's van de faculteit. Sommige leerstoelgroepen zijn vooral doende met derde-geldstroomonderzoek en/of consultancy. Ze geven nauwelijks of geen onderwijs, of onderwijs van een afwijkend karakter, en doen weinig of geen funderend onderzoek. De Commissie werpt de vraag op welke criteria van belang zijn voor het bepalen of groepen binnen de faculteit passen.

## B. Facultaire organisatie

### 1. Governancestructuur

Een gefuseerde faculteit heeft een dagelijks bestuur (DB) met daarin de decaan, de directeur bedrijfsvoering (DBV), de wetenschappelijk directeur van het IGS (WD) en minimaal één onderwijsdirecteur (OWD) van de betrokken clusters. De decaan is integraal verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de faculteit. Hij is verantwoording schuldig aan het CvB. De WD is verantwoordelijk voor het onderzoek, de OWD voor het onderwijs, de DBV voor de bedrijfsvoering. Het DB is zo autonoom mogelijk. Het DB beheert het budget van de faculteit. Het is vrij dat naar eigen inzicht te besteden zolang het binnen de grenzen van het budget blijft en zich houdt aan de afspraken met het CvB. Het DB bepaalt welk deel van het budget aan onderzoek, onderwijs en ondersteuning besteed wordt. Het DB voert een collegiaal bestuur; in geval van onenigheid beslist de decaan. Binnen de aldus bepaalde grenzen hebben WD, OWD en DBV de vrijheid van besteden mits zij zich houden aan de afspraken gemaakt binnen het DB.

Daarnaast bestaat er een facultair managementteam (FMT) dat uit de DB-leden bestaat, aangevuld met de departementsvoorzitters uit de faculteit. Per departement vindt beraad plaats met betrokken leerstoelgroepen, om te zorgen dat de verschillende leerstoelgroepen voldoende geïnformeerd zijn over actuele zaken rond onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. De WD en de OWD zijn betrokken bij beoordeling en benoemingen van nieuw personeel als respectievelijk de componenten onderzoek en onderwijs aan de orde zijn.

### 2. Relatie met andere UT-faculteiten

De domeinen van de nieuwe faculteit zijn niet aan de andere UT-faculteiten vertegenwoordigd. Zij vertegenwoordigen het Human Touch perspectief van de universiteit, maar door in onderwijs en onderzoek steeds de verbinding te leggen met technologie hebben zij duidelijke raakvlakken met de overige faculteiten. In het ideale geval maakt elke student uit een technische faculteit tenminste een keer tijdens de bachelor- en masterfase (afgezien van algemeen vormende vakken) kennis met een onderwijsonderdeel uit de gammafaculteit.

### 3. Relatie met andere onderzoeksinstituten

Het onderzoek in een nieuwe faculteit is grotendeels ondergebracht bij het IGS, in mindere mate bij het CTIT, en voor een gering deel bij de instituten MIRA en MESA+. Het IGS is het primaire huis voor het maatschappij- en gedragswetenschappelijk onderzoek aan de UT. Binnen het IGS wordt een sterke nadruk gelegd op de samenwerking tussen techniek en gamma-disciplines. In die samenwerking investeren alle betrokken instituten. Dit gebeurt onder meer door

concentratie op een beperkt aantal thema's die in de maatschappij bijzonder belangrijk worden gevonden: gezondheid, veiligheid, water, energie, leren. In alle vijf thema's is de faculteit actief.

#### IV. Advies en Tijdsfad

De Commissie adviseert het College van Bestuur in geval van integratie van de faculteiten MB en GW te kiezen voor een lichte fusie: dat wil zeggen het samenvoegen van bestuur en ondersteuning van beide faculteiten tot één bestuur en één ondersteuningsstructuur voor het gamma onderzoek en onderwijs aan de UT. Idealiter is de bestuursstructuur zodanig dat de beslissingsbevoegdheden zo dicht mogelijk bij de werkvloer liggen. De Commissie is van oordeel dat verdergaand samenvoegen van de faculteiten veel overhoop haalt en geen garantie biedt op kwaliteitsverbetering in het onderzoek, een betere organisatie van het onderwijs, een betere koppeling tussen onderzoek en masteropleidingen, of een efficiëntere facultaire organisatie.

Door de Commissie is aan deze faculteit de werktitel Faculteit voor Gedrags-, Management- en Bestuurswetenschappen (GMB) gegeven.

*De Commissie adviseert niet over het wel of niet fuseren van beide faculteiten, maar acht het de verantwoordelijkheid van het CvB daarover een eigenstandige afweging te maken. Ze dringt er bij het CvB op aan op korte termijn zijn positie te bepalen, doch in ieder geval niet later dan eind maart de besluitvorming te hebben afgerond. Mocht het CvB tot een fusie besluiten, dan kunnen voorbereidingen direct na de zomer aanvangen.*

Mocht tot een fusie besloten worden, dan adviseert de Commissie de beoogd decaan van de faculteit GMB de opdracht te geven binnen de kaders zoals in dit rapport verwoord een voorstel te doen voor een bestuursstructuur van een faculteit GMB. Daarbij wordt de beoogd decaan geadviseerd een drietal commissies in te stellen ten behoeve van het verdere integratieproces:

- *Commissie Onderzoek*, onder leiding van de WD IGS, met in ieder geval de WD CTIT, welke de mogelijkheden bekijkt van een optimale verdeling van leerstoelen over departementen en een plan ontwikkelt dat moet leiden tot verdere kwaliteitsverbetering van het onderzoek.
- *Commissie Onderwijs*, bestaande uit in ieder geval de beoogde onderwijsdirecteuren, welke de aansturing van het onderwijs binnen een faculteit GMB organiseert, alsmede een plan ontwikkelt dat moet leiden tot verdere kwaliteitsverbetering van het onderwijs.
- *Commissie Ondersteuning*, onder leiding van de beoogd decaan, welke een opzet uitwerkt voor de ondersteuning binnen de nieuwe faculteit.

De Commissie is voornemens het rapport in zijn huidige vorm te bespreken met de Faculteitsraden van de twee faculteiten. Ze streeft er naar dit voor het eind van de maand februari te doen.

## Bijlage I

Verdeling in Begroting 2013 van de Strategische Instituutsmiddelen (SIM)

(Bedragen in M€)

	CTW	TNW	EWI	MB	GW	LVO	ITC	Dnver	correct	Totaal	Proc
CTIT	0,3		5,1	0,2	0,6			0,5		6,7	23,0%
MESA+	0,2	9,4	3,3						-0,1	12,8	44,0%
MIRA	0,3	3,3	0,8		0,1					4,5	15,5%
IGS	0,7			1,4	0,8		0,2	0,2	-0,1	3,1	10,6%
<b>Totaal instituten</b>	<b>1,4</b>	<b>12,8</b>	<b>9,2</b>	<b>1,7</b>	<b>1,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,2</b>	<b>0,7</b>	<b>-0,3</b>	<b>27,2</b>	<b>93,2%</b>
Procentueel	5,3%	47,0%	34,0%	6,1%	5,4%	0,1%	0,6%	2,5%	-1,1%	100,0%	

<b>Buiten instituut</b>	1,2	0,8								2,0	6,8%
<b>Totaal</b>	<b>2,6</b>	<b>13,6</b>	<b>9,2</b>	<b>1,7</b>	<b>1,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,2</b>	<b>0,7</b>	<b>-0,3</b>	<b>29,1</b>	<b>100%</b>
Procentueel	9,0%	46,5%	31,7%	5,7%	5,1%	0,1%	0,6%	2,3%	-1,0%	100,0%	

10,9%

Verdeling in Begroting 2013 van het totaal van SIM, O&O en Promotiepremiëring

(Bedragen in M€)

	CTW	TNW	EWI	MB	GW	LVO	ITC	Dnver	correct	Totaal	Proc
CTIT	0,5	0,0	9,3	0,8	1,3			0,5		12,4	22,8%
MESA+	0,2	13,7	4,9	0,1					-0,1	18,8	34,7%
MIRA	0,5	4,7	1,5	0,1	0,1					6,9	12,8%
IGS	1,8			3,7	3,0	0,1	0,2	0,2	-0,1	8,8	16,3%
<b>Totaal instituten</b>	<b>2,9</b>	<b>18,5</b>	<b>15,7</b>	<b>4,7</b>	<b>4,5</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>0,7</b>	<b>-0,3</b>	<b>46,9</b>	<b>86,6%</b>
Procentueel	6,2%	39,4%	33,4%	10,0%	9,5%	0,3%	0,4%	1,4%	-0,6%	100,0%	

<b>Buiten instituut</b>	3,9	1,4		0,7			1,2			7,3	13,4%
<b>Totaal</b>	<b>6,8</b>	<b>19,8</b>	<b>15,7</b>	<b>5,4</b>	<b>4,5</b>	<b>0,1</b>	<b>1,4</b>	<b>0,7</b>	<b>-0,3</b>	<b>54,2</b>	<b>100%</b>
Procentueel	12,6%	36,6%	29,0%	10,0%	8,2%	0,3%	2,6%	1,2%	-0,5%	100,0%	

18,5%