

Aanpassing governance en organisatie NWO: nadere uitwerking van de contouren

O. Inleiding

De NWO-strategie voor de jaren 2015 - 2018 integreert nieuwe werkzaamheden in dé kerntaak van NWO: bijdragen aan een sterke wetenschapssector in Nederland en vergroten van de bijdrage van de wetenschap aan de samenleving. In de rol van nationale onderzoekfinancier bevordert NWO in de eerste plaats de kwaliteit en vernieuwing van het wetenschappelijke onderzoek aan universiteiten en in nationale onderzoeksinstituten. Zij verbindt dit onderzoek met de vragen en behoeften van overheid, bedrijfsleven en andere maatschappelijke en kennisorganisaties.

Sterker dan in de afgelopen jaren zal NWO samenwerking en samenhang bevorderen: tussen onderzoekers, tussen disciplines, tussen universiteiten en kennisinstellingen onderling, tussen nationaal en internationaal, en tussen wetenschap en belanghebbenden in de samenleving. In het verlengde hiervan vraagt de Wetenschapsvisie aan NWO bij de totstandkoming van de Nationale Wetenschapsagenda leiding te geven aan het secretariaat en mede invulling te geven aan de uitvoering van die agenda. Voorts wordt de permanente commissie grootschalige wetenschappelijke infrastructuur ondergebracht bij NWO.

Dit bevestigt dat NWO zich verder ontwikkelt tot een brede, nationale onderzoeksorganisatie die medeverantwoordelijkheid neemt voor de Nederlandse wetenschap en het belang daarvan voor welzijn en welvaart.

Tegen deze achtergrond en mede op basis van de evaluatie van NWO en het daaropvolgende advies bevat de Wetenschapsvisie ook voornemens ten aanzien van aanpassing van de governance en organisatie van NWO. Het doel daarvan is voorwaarden te scheppen die het mogelijk maken dat NWO ook in de toekomst en met een bredere opdracht haar taken optimaal uitvoert. Dit vraagt om een NWO dat zich meer dan nu strategisch positioneert, wint aan besluitvaardigheid en organiserend vermogen, middelen flexibeler kan inzetten, meer werkt vanuit één samenhangende programmering en beter in staat is NWO-brede en interdisciplinaire samenwerking te stimuleren. Voor stakeholders zal NWO hiermee transparanter worden.

De Wetenschapsvisie geeft aan dat veranderingen onder meer betrekking zullen hebben op het centrale bestuur (versteviging van de bestuurskracht van de centrale leiding), de advisering (door een grote variëteit aan stakeholders), de bureauorganisatie en de positionering van de instituten. Bestaande werkwijzen, verworvenheden en best practices worden verankerd in de nieuwe organisatie. Wetenschappers en andere partijen, die nu deelnemen in de decentrale besturen, blijven een belangrijke rol vervullen.

De voornemens uit de Wetenschapsvisie zijn in deze rapportage nader uitgewerkt. Deze uitwerking heeft de instemming van het algemeen bestuur en van de voorzitters van gebieden en instituten en bestaat uit de volgende elementen:

- er wordt voorzien in een centraal bestuur, met een goede verbinding met en draagvlak in de wetenschap, en een zodanige concentratie van besluitvorming dat de slagkracht en de flexibiliteit van de inzet van mensen en middelen worden vergroot en dat op een adequate wijze verantwoording kan worden afgelegd over de doelmatigheid en rechtmatigheid van die inzet;
- er wordt voorzien in structurele inbedding van advisering over strategie en beleid door de belangrijkste stakeholders;
- er wordt voorzien in een zodanige inbreng van actieve wetenschappers (en anderen) op het niveau van domeinen dat zij daadwerkelijk invloed hebben op beslissingen over beleid en inzet van middelen;
- er wordt voorzien in een bureauorganisatie die een goede balans kent tussen aansluiting op domeinen en disciplines en ruimte voor dwarsverbanden, en die zodanig is vormgegeven dat de efficiency en het aanpassingsvermogen blijvend worden vergroot;
- er wordt voorzien, via de aanpassingen van governance en organisatie, in waarborgen voor meer gezamenlijke strategie- en beleidsvorming, waaronder discipline-overstijgende programmering en NWO-brede (interdisciplinaire) samenwerking;
- er wordt voorzien in een positionering van de instituten die past bij een professioneel beheer, een betere aansluiting op de gezamenlijke programmering waarborgt en hun (hoge) wetenschappelijke kwaliteit en nationale rol verder versterkt.

Samengevat is een nieuw model voor de governance en organisatie van NWO ontworpen dat waarborgt dat NWO in de toekomst haar (bredere) taken optimaal kan uitvoeren, een groot draagvlak in de wetenschap en bij andere stakeholders geniet, werkt op basis van gezamenlijke visie en samenwerking over disciplines heen, een grote flexibiliteit heeft om in te spelen op ontwikkelingen in wetenschap, beleid en maatschappij, beschikt over een efficiënte bureauorganisatie met voldoende aanpassingsvermogen en transparant is naar partners en stakeholders.

Deze rapportage beschrijft het nieuwe model. Het komt nu aan op implementatie met een goed evenwicht tussen voortvarendheid en zorgvuldigheid. Daarbij moet voor ogen worden gehouden dat het gaat om een samenstel van voorgestelde veranderingen dat volledig en in samenhang moet worden uitgevoerd. Het gaat nadrukkelijk niet om een à la carte menu waaruit enkele elementen wel en andere niet ter hand kunnen worden genomen. Een belangrijke randvoorwaarde is voorts dat de continuïteit en de hoge kwaliteit van de werkzaamheden gewaarborgd blijft.

I. Raad van Toezicht

- Benoemd door de Minister van OCW.
- Vijf leden afkomstig uit de wetenschap en de maatschappij (private en publieke sector), waarvan twee op voordracht van de relevante vakministeries (EZ, VWS, BuZa en I&M).
- Taken en bevoegdheden: ziet zonder last of ruggenspraak toe op de "good governance" van de organisatie, zoals gebruikelijk bij een RvT in de publieke sector, waaronder de goedkeuring van begroting en jaarrekening, evenals de strategie.
- Draagt de leden van de Raad van Bestuur voor benoeming voor bij de Minister met inachtneming van de voordracht van de portefeuillehouders van de domeinen door de domeinbesturen.

II. Raad van Bestuur

- **Profiel en inzet van leden RvB:**
 - de Raad van Bestuur bestaat uit 6 leden;
 - voorzitter en CFO/COO full time, andere wetenschappelijke leden (die tevens elk portefeuillehouder van een domein zijn) bijvoorbeeld halftijds;
 - collegiaal bestuur¹, gericht op samenwerking en verbinding naar binnen en buiten;
 - om de dynamiek te bevorderen zijn de wetenschappelijke leden drie jaar in functie;
 - profiel voorzitter: zeer ervaren bestuurder met gezag binnen en buiten de organisatie, wetenschappelijke statuur, bindend persoon, bij voorkeur met internationale ervaring (profiel nader vast te stellen door RvT);
 - CFO/COO is portefeuillehouder voor het financiële en operationele functioneren van de hele organisatie;
 - indien er in de Raad gestemd wordt en de stemmen staken geeft de stem van de voorzitter de doorslag.
- **Wetenschappelijke leden RvB:**
 - zijn vooraanstaande wetenschappers met ruime bestuurlijke ervaring;
 - zijn primair RvB-leden met NWO-brede verantwoordelijkheid vanuit hun kennis van het domein waarvan ze portefeuillehouder zijn;
 - zijn tevens voorzitter van het bestuur van het domein waarvan zij portefeuillehouder zijn;
 - zullen naast een domein ook andere (doorsnijdende) thema's in hun portefeuille hebben;
 - worden voor drie jaar benoemd door de Minister, op voordracht van de RvT met inachtneming van de voordracht door de betreffende domeinbesturen (na consultatie van relevante stakeholderorganisaties, bijvoorbeeld de KNAW en de VSNU).

¹ Omdat ZonMw een ZBO is moet de verhouding daarmee verder worden uitgewerkt

- **Taken/verantwoordelijkheden RvB:**

- draagt gezamenlijk integrale verantwoordelijkheid voor de strategie, het bestuur, het beleid, het beheer van de instituten en de bedrijfsvoering van NWO;
- de voorzitter, al dan niet met andere RvB-leden, vertegenwoordigt de RvB naar de buitenwereld;
- benoemt leden van domeinbesturen, directeuren van domeinen en instituten en leden van raden van advies;
- bepaalt op transparante wijze de budgetverdeling over domeinen;
- idem ten aanzien van de meerjarige basisbudgetten voor de instituten;
- is verantwoordelijk voor de programmering en financiering van door de RvB geïnitieerde of geaccordeerde domeindoorsnijdende brede initiatieven;
- keurt begrotingen en financiële verantwoordingen van domeinbesturen en instituten goed.

III. Domeinen en domeinbesturen

- De vier domeinen zijn:
 1. Sociale- en Geesteswetenschappen (Social Sciences and Humanities);
 2. Zorgonderzoek en Medische Wetenschappen (Health Research and Development);
 3. Technische- en Toegepaste Wetenschappen (Technical and Applied Sciences);
 4. Bètawetenschappen (Mathematical and Natural Sciences).
- Per domein een bestuur van 5 - 9 personen, waaronder tenminste 1 lid vanuit de maatschappij (bijvoorbeeld bedrijfsleven), en rekening houdend met diversiteit en de aard van het domein.
- Uitgangspunt bij de samenstelling van het bestuur is een goede afspiegeling van de breedte van het wetenschappelijke werkkterrein van het domein. De wetenschappelijke leden zijn toonaangevende wetenschappers met een brede visie.
- Leden worden benoemd door de RvB, op voordracht van het domein (eventueel met advies/input van de KNAW). Benoeming voor drie jaar, maximaal één herbenoeming.
- Vicevoorzitters van de domeinen zijn in principe aankomend voorzitter, zodat ze enige tijd warm draaien voor ze in de functie van voorzitter treden en zo nodig extern (niet in de RvB) de voorzitter kunnen vervangen.
- De taken van domeinbesturen behelzen agendering, programmering, middelenverdeling, acquisities, toezicht en het voeren van een platformfunctie binnen het domein.
- Domeinbesturen adviseren de RvB ten aanzien van domeinoverschrijdende of –doorsnijdende initiatieven van het domein.
- Binnen een domein kan een aantal clusters worden ingericht met clustercommissies met wetenschappers (uit academia en daarbuiten) voor inhoudelijke advisering over programma's etc.
- Domeinen moeten een bepaald deel van hun budget via door de RvB (bijvoorbeeld op basis van advies van de Raad van Advies) geaccordeerde programma's tot besteding brengen.
- De RvB ziet er op toe dat het beleid van de domeinen en gerelateerde instituten afgestemd is. De domeinbesturen onderhouden inhoudelijke relaties met de voor hen relevante instituten.

IV. Instituten

- Alle instituten worden (inclusief personele en financiële ondersteuning) in een aparte beheers/uitvoeringsorganisatie gepositioneerd onder de RvB, gebaseerd op het model van de huidige stichting FOM na afsplitsing van het granting deel. Er wordt voortgebouwd op bestaande 'best practices'. In deze beheersorganisatie wordt ook ARCNL opgenomen.
- Dit organisatieonderdeel ondersteunt instituten waar nodig bij hun operationele en financiële functies en tevens waar nodig richting internationale organisaties en samenwerkingsverbanden die specifiek zijn voor instituten (denk aan NIOZ, ASTRON, SRON, Nikhef en DIFFER).
- Instituten zijn in hun inhoudelijke programmering verbonden met de strategie van het voor hen meest relevante domein, vanuit de visie dat ze per ultimo het 'zwaarste strategische instrument' van NWO zijn en een belangrijke nationale rol vervullen, geïnspireerd door de 'best practice' bij de aansturing van de FOM-instituten.
- Bestaande instituutsbesturen worden omgevormd tot raden van advies voor de algemeen directeur van het instituut. In deze raden zit(ten) een of meer vertegenwoordiger(s) van voor het instituut relevante domeinbestu(u)r(en), naast vertegenwoordigers van andere stakeholders (bijvoorbeeld de universiteiten waarmee het instituut een samenwerkingsverband heeft).
- De directeur is een leidende wetenschapper en fungeert als boegbeeld en algemeen directeur en wordt voor vijf jaar benoemd door de RvB, gehoord de raad van advies van het instituut, met maximaal één herbenoeming.
- De directeur legt verantwoording af aan de RvB.
- Elk instituut heeft/houdt een internationale Scientific Advisory Committee.
- De RvB ziet er op toe dat het beleid van de instituten en gerelateerde domeinen afgestemd is. De instituten onderhouden inhoudelijke relaties met de voor hen relevante domeinen.

V. Bureauorganisatie

- Eén bureauorganisatie gebaseerd op uitgangspunt van professionaliteit, efficiëntie en delen én integreren van 'best practices', en van klantgerichtheid en dienend zijn aan de wetenschap en samenleving.
- De uitvoering ligt voor het grootste deel in domeinen.
- Het centraal bureau is klein, gericht op ondersteuning van de RvB en de gehele organisatie, en nauw verbonden met de domeinen.
- In de vernieuwde bureauorganisatie gaan het huidige NWO-bureau in Den Haag, het granting deel van het bureau van de stichting FOM en het bureau van STW samen in één organisatie met twee locaties.
- Het bureau werkt primair op basis van samenwerking/teams met de inhoudelijke experts/medewerkers uit de domeinen, bijvoorbeeld in (flexibele) domeindoorsnijdende teams en projecten voor wetenschapsbrede programma's; zo min mogelijk nieuwe sub-organisaties.
- Bevordering mobiliteit tussen domeinen en ondersteunend bureau van de RvB, gedeelde aanstellingen etc. Ook bevordering mobiliteit binnen en tussen domeinen.

- Talentbeleid voor medewerkers, met oog voor doorgroeimogelijkheden.
- Elk domein heeft één directeur, daaronder voor de achterban herkenbare eenheden met bijvoorbeeld adviesraden.
- De directeur wordt benoemd door de RvB en is verantwoordelijk voor aansturing bureauorganisatie in domein, en dienend aan de hele organisatie.
- Bedrijfsvoering en stafafdelingen behoren tot de portefeuille van de CFO/COO; stafafdelingen zijn klantgericht en hebben korte lijnen met het primair proces in de domeinen.
- Er is geregeld overleg van 4 domeindirecteuren met CFO/COO en RvB-voorzitter.
- Elke directeur heeft R&O-gesprek met CFO/COO, voorzitter domein en RvB-voorzitter.
- Sterkere verwevenheid van Haagse en Utrechtse vestigingen (vergelijk huidige rol N-bureau).
- Binnen en tussen domeinen wordt kruisbestuiving bevorderd – samenwerking is een pluspunt bij R&O gesprekken.
- Maximumtermijn voor directeur-aanstellingen (bijvoorbeeld maximaal tweemaal 4-5 jaar). Mobiliteit met buitenwereld wordt bevorderd zowel bij werving als bij het aflopen van de aanstelling.
- Integratie en uniformering waar mogelijk, met inachtneming van verschillen tussen domeinen, van instrumenten en subsidievoorwaarden, bijvoorbeeld op het vlak van IP.
- Instrumenten zijn over de hele breedte van de NWO-organisatie beschikbaar, ook als een specifiek instrument in de praktijk vooral voor één domein relevant is; bouwen op aanwezige expertise en onderdelen met servicegerichtheid naar andere onderdelen.

VI. Raad van Advies

- Rond 20 vertegenwoordigers van stakeholders uit wetenschap en maatschappij (bijvoorbeeld NGO's, rector van universiteit, bedrijfsleven, vakdepartementen,). Tenminste enkele topwetenschappers, met antenne voor de samenleving.
- Aanspreekpunt voor en dialoog met de maatschappij over bredere (maatschappelijke) thema's.
- Gericht op inhoud en strategie.
- Adviseert de RvB over NWO-brede initiatieven of relevante ontwikkelingen, en naar domeinen over inhoudelijke ontwikkelingen en uitdagingen, gevraagd en ongevraagd.
- RvB-leden wonen als gast vergaderingen van de Raad bij.
- Adviseert over de NWO-bijdrage aan de topsectoren en de Nationale Wetenschapsagenda.
- Leden worden voor 3 à 4 jaar benoemd door de RvB; de domeinen en maatschappelijke organisaties worden uitgenodigd voordrachten te doen.
- Komt ten minste tweemaal per jaar bijeen.
- Bepaalt de eigen werkwijze.
- Ondersteund door team vanuit centrale organisatie en domeinen.

VII. Domeinoverstijgende programmering in bovenstaande structuur.

- Domeinoverstijgende/interdisciplinaire samenwerkingsprogramma's worden geëntameerd door domeinbesturen, de RvB en/of de Raad van Advies, afhankelijk van onderwerp, breedte en urgentie. De bureauondersteuning wordt geleverd door (flexibele) domeindoorsnijdende teams, rapporterend aan de RvB.
 - Voor het huidige regieorgaan NIHC wordt in de nieuwe structuur in samenwerking met de domeinbesturen een brede bestuurlijke taskforce (regieorgaan) met mandaten ingesteld, voor een periode van vijf jaar, met mogelijkheid tot verlenging;
 - Voor de interdisciplinaire samenwerking op het terrein van mondiale duurzaamheidsvraagstukken, thans verzorgd bij de Stichting WOTRO, wordt in ruggenspraak met het vakdepartement BuZa/DGIS en de domeinbesturen door de RvB een brede bestuurlijke taskforce (regieorgaan) met mandaten ingesteld, voor een periode van vijf jaar, met mogelijkheid tot verlenging;
 - Grote multidisciplinaire thema's (bijvoorbeeld de strategische NWO uitdagingen in combinatie met de Nationale Wetenschapsagenda) worden uitgewerkt door een ad-hoc werkgroep benoemd door en onder eindverantwoordelijkheid van de RvB;
 - Voor NRPO-SIA ligt, gelet op de gesloten overeenkomst, voorlopig een bijzondere positie voor de hand.
- Niet-domeinoverstijgende activiteiten worden in principe binnen een domein geprogrammeerd (RvA en/of RvB kunnen uiteraard ook initiatief nemen, bijvoorbeeld bij onderwerpen van groot nationaal belang). Dit geldt bijvoorbeeld voor het werk van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek in het kader van het domein Sociale- en Geesteswetenschappen.
- Voor langlopende grote committeringen binnen een domein is boven een bepaalde omvang overleg met en accordering door de RvB nodig.

7 april 2015

Bijlage: Concept-organogram toekomstig NWO