

Nota Universiteitsraad

UR nummer
10/131

Aan : Universiteitsraad
Van : College van Bestuur
Opsteller : Joop Kessels
Onderwerp : Adviezen commissies faculteiten Bètawetenschappen
Status : Ter kennisname
Behandeling in :

Kern van de inhoud

Verzoek aan de universiteitsraad



De Universiteitsraad

Datum

9 juli 2010

Onderwerp

Adviezen commissies faculteit Bètawetenschappen

Ons kenmerk

AD/10.20995

Faxnummer

030 253 77 52

Telefoon

030 253 44 77

E-mail

j.m.m.kessels@uu.nl

Blad

Blad 1 van 1

Geachte Raad,

Zoals u weet heeft het College van Bestuur in nauw overleg met de leiding van de faculteit Bètawetenschappen twee commissies ingesteld, een adviescommissie 'strategie faculteit Bètawetenschappen Universiteit Utrecht' (externe commissie) en een adviescommissie 'gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen' (interne commissie 'cultuurverandering'). Beide commissies hebben inmiddels hun advies uitgebracht. Wij hebben deze besproken met de leiding van de faculteit en komen tot een reactie, die u bijgaand ter kennisname aantreft, evenals de opdrachtbrieven en de adviezen.

Hoogachtend,
het College van Bestuur

Mr. Yvonne C.M.T. van Rooy,
voorzitter

cc. Prof. Dr. J.M. van Ree

Reactie College van Bestuur (college) en het bestuur van de Faculteit Bètawetenschappen (bestuur) op de rapporten

- Adviescommissie strategie faculteit Bètawetenschappen Universiteit Utrecht (externe commissie)
- Gezamenlijke verantwoordelijkheid nemen (interne commissie 'cultuurverandering')

De opdrachtbrieven en de rapporten zijn als bijlagen toegevoegd.

Reactie op rapport externe commissie

Het College en het Bestuur hebben met waardering kennis genomen van het rapport van de 'Adviescommissie strategie faculteit bètawetenschappen Universiteit Utrecht' van de heren Klasen en Van der Eijk. Zij hebben er begrip voor dat de commissie haar opdracht breder heeft opgevat; ook naar onze mening zijn (onderzoek)strategie, onderwijs, financiën en organisatie in samenhang relevante elementen. Het college en het bestuur onderschrijven in grote lijnen de aanbevelingen van de commissie. Het college zal de interim-decaan verzoeken het rapport nader uit te (laten) werken in nauw overleg met de vice-decanen en de hoofden van de departementen en deze uitwerking voor te leggen aan het college. De uitwerking zal in elk geval ingaan op:

- een samenhangende onderzoeksstrategie voor de komende jaren, waarbij nadere focus wordt aangebracht in het profiel van de faculteit in samenhang met de focus en massa keuzes van de universiteit, (mogelijke) landelijke taakverdeling, een intensivering van strategische allianties en indien van toepassing een hoge earning capacity;
- een samenhangende onderwijsstrategie waarbij de bacheloropleiding degelijk en voldoende breed is en de masterprogramma's aansluiten bij de gekozen onderzoekszwaartepunten en/of de belangstelling van studenten en arbeidsmarkt. Nagegaan zal worden hoe de efficiëntie in de organisatie van het onderwijs, een verhoging van het rendement en een verdere stroomlijning van de masterprogramma's hieraan kunnen bijdragen.;
- een herbezinning op het huidige facultaire verdeelmodel zodat het model de facultaire doelstellingen ondersteunt en tegelijk een goede balans biedt tussen continuïteit en dynamiek. Aandacht zal besteed worden aan een goede communicatie binnen de faculteit over de werking van het model;
- een verduidelijking van de bestuurlijke werkwijzen en beheers- en beslisstructuur.

Reactie op rapport interne commissie

Het college en het bestuur hebben met instemming kennis genomen van het advies van de interne commissie 'cultuurverandering'. De commissie geeft een beknopte analyse en geeft concrete aanbevelingen voor een aangepaste werkwijze binnen de faculteit. Het college en het bestuur zijn van mening dat uitvoering van deze aanbevelingen in belangrijke mate zal bijdragen aan werkwijzen die het mogelijk maken dat de faculteit en zijn onderdelen 'in control' zijn. De faculteit zal bij de voorbereiding van de begroting 2011 trachten langs de geschetste lijnen te werken. Bij de uitwerking van het advies zal de faculteit aandacht besteden aan de verantwoordelijkheden van de verschillende actoren, welke overleggen op welk niveau nodig zijn en hoe deze aansluiten bij de facultaire en universitaire momenten in de (financiële) P&C cyclus.

Een eerste uitwerking van beide adviezen is voorzien op 15 oktober 2010, zodat keuzes in het te sluiten convenant en in de begroting 2011 verwerkt kunnen worden.

8 juli 2010

College van Bestuur

Dr. J. M. van der Eijk
Gravensingel 81
3319 ER Dordrecht

Ons kenmerk
AD/10.20451

Faxnummer
030 7752

Telefoon
030 4477

E-mail
J.M.M.Kessels@uu.nl

Blad
Blad 1 van 2

Datum
22 maart 2010
Onderwerp
advies commissie strategie faculteit Bètawetenschappen

Geachte heer Van der Eijk,

Wij zijn bijzonder verheugd dat u zich samen met prof. dr. E.C. Klasen bereid hebt getoond ons te willen adviseren over de inhoudelijke koers van onze faculteit bètawetenschappen. Aanleiding om u advies te vragen is de verslechterde financiële situatie van onze universiteit en van de faculteit die – ondanks een reeks reorganisaties - dwingt tot het maken van strategische keuzen. Wij vragen u te analyseren wat de sterkere en (relatief) zwakkere onderdelen van de faculteit zijn – in het licht van kwaliteit, productiviteit, relevantie, vitaliteit, earning capacity, strategische allianties - en verzoeken u daarbij aan de geven hoe u de inkomsten-uitgaven verhouding beoordeelt voor de onderdelen die als minder sterk uit uw analyse naar voren komen. Op grond van uw advies zullen wij in nauwe samenspraak met de leiding van de faculteit keuzes maken die perspectief moeten bieden op een faculteit die financieel gezond is en voldoende innovatieve ruimte heeft.

Wij zullen u relevante informatie in gecondenseerde vorm ter beschikking stellen. Daartoe zal onder meer behoren: (samenvattingen van) een recente CWTS citatie-analyse, recente visitatierapporten, het sectorplan Natuur- en Scheikunde, een landelijke zwaartepunten matrix. Verder zijn basale gegevens over studenteninstroom, omvang en aard staf, earning capacity en financiële ontwikkeling faculteit beschikbaar. Contactpersoon in ons college is de rector magnificus prof. dr. Hans Stoof, aan de kant van de faculteit is de decaan prof. dr. ir. Alfred Blik.

Hoewel u natuurlijk vrij bent uw aanpak naar eigen keuze in te richten, kunnen wij ons voorstellen dat de werkwijze als volgt is: ½ dag bespreken van achtergrondinformatie, ½-1 dag voeren van gesprekken met relevante personen binnen de faculteit, ½ dag bespreken conceptadvies en uitbrengen advies. Wij zullen met u een gepaste vergoeding overeen komen. Ten behoeve van uw ondersteuning is een secretaris beschikbaar; over de keuze van de secretaris zullen we met u in overleg treden. Contactpersoon bij de faculteit voor de achtergrondinformatie is mw. drs. Maria Hijman.

College van Bestuur

Blad 2 van 2 AD/10.20451

Wij zullen nader contact met u opnemen om bovenstaande toe te lichten en om nadere afspraken te maken. Wij zijn u zeer erkentelijk dat u zich op ons verzoek tot advisering positief hebt gereageerd. Wij stellen het op prijs uw advies uiterlijk eind mei te ontvangen.

Hoogachtend,
namens het College van Bestuur van de Universiteit Utrecht

Mr. Yvonne C.M.T. van Rooy
Voorzitter

cc. Prof. dr. ir. A. Blik, decaan faculteit Bètawetenschappen

College van Bestuur

LUMC
Prof. dr. E.C. Klasen
Lid Raad van Bestuur
Postbus 9600
2300 RC Leiden

Ons kenmerk
AD/10.20451

Faxnummer
030 7752

Telefoon
030 4477

E-mail
J.M.M.Kessels@uu.nl

Blad
Blad 1 van 2

Datum
22 maart 2010
Onderwerp
advies commissie strategie faculteit Bètawetenschappen

Geachte professor Klasen,

Wij zijn bijzonder verheugd dat u zich samen met dr. J. van der Eijk bereid hebt getoond ons te willen adviseren over de inhoudelijke koers van onze faculteit bètawetenschappen. Aanleiding om u advies te vragen is de verslechterde financiële situatie van onze universiteit en van de faculteit die – ondanks een reeks reorganisaties - dwingt tot het maken van strategische keuzen. Wij vragen u te analyseren wat de sterkere en (relatief) zwakkere onderdelen van de faculteit zijn – in het licht van kwaliteit, productiviteit, relevantie, vitaliteit, earning capacity, strategische allianties - en verzoeken u daarbij aan de geven hoe u de inkomsten-uitgaven verhouding beoordeelt voor de onderdelen die als minder sterk uit uw analyse naar voren komen. Op grond van uw advies zullen wij in nauwe samenspraak met de leiding van de faculteit keuzes maken die perspectief moeten bieden op een faculteit die financieel gezond is en voldoende innovatieve ruimte heeft.

Wij zullen u relevante informatie in gecondenseerde vorm ter beschikking stellen. Daartoe zal onder meer behoren: (samenvattingen van) een recente CWTS citatie-analyse, recente visitatierapporten, het sectorplan Natuur- en Scheikunde, een landelijke zwaartepunten matrix. Verder zijn basale gegevens over studenteninstroom, omvang en aard staf, earning capacity en financiële ontwikkeling faculteit beschikbaar. Contactpersoon in ons college is de rector magnificus prof. dr. Hans Stoof, aan de kant van de faculteit de decaan prof. dr. ir. Alfred Bliet.

Hoewel u natuurlijk vrij bent uw aanpak naar eigen keuze in te richten, kunnen wij ons voorstellen dat de werkwijze als volgt is: ½ dag bespreken van achtergrondinformatie, ½-1 dag voeren van gesprekken met relevante personen binnen de faculteit, ½ dag bespreken conceptadvies en uitbrengen advies. Wij zullen met u een gepaste vergoeding overeen komen. Ten behoeve van uw ondersteuning is een secretaris beschikbaar; over de keuze van de secretaris zullen we met u in overleg treden. Contactpersoon bij de faculteit voor de achtergrondinformatie is mw. drs. Maria Hijman.

College van Bestuur

Blad 2 van 2 AD/10.20451

Wij zullen nader contact met u opnemen om bovenstaande toe te lichten en om nadere afspraken te maken. Wij zijn u zeer erkentelijk dat u zich op ons verzoek tot advisering positief hebt gereageerd. Wij stellen het op prijs uw advies uiterlijk eind mei te ontvangen.

Hoogachtend,
namens het College van Bestuur van de Universiteit Utrecht

Mr. Yvonne C.M.T. van Rooy
Voorzitter

cc. Prof. dr. ir. A. Blik, decaan faculteit Bètawetenschappen

Rapport adviescommissie
strategie faculteit bètawetenschappen
Universiteit Utrecht

Dr. J.M. van der Eijk
Prof.dr. E.C. Klasen

Mw.drs. E.S. Bringmann (secretaris)

24 juni 2010

Samenvatting

Het college van bestuur van de Universiteit Utrecht (UU) heeft dr. J.M. van der Eijk en prof.dr. E.C. Klasen gevraagd te adviseren over de inhoudelijke koers van de faculteit bètawetenschappen. Aanleiding voor het advies is de verslechterde financiële situatie van de UU en van de faculteit die dwingt tot het maken van strategische keuzen. De adviescommissie is gevraagd te analyseren wat de sterkere en (relatief) zwakkere onderdelen van de faculteit zijn in het licht van een aantal parameters. De adviescommissie heeft de vrijheid genomen de opdracht breder te trekken en naast de kwaliteit van het onderzoek, studenteninstroom en inverdiencapaciteit, ook aandacht te besteden aan financiële en organisatorische randvoorwaarden. Vanwege het relatief korte tijdsbestek waarin het advies gereed moest zijn, alsmede de beperkte vakinhoudelijke expertise van de commissieleden, kiest de adviescommissie ervoor om zich te beperken tot het aangeven van oplossingsrichtingen en af te zien van het aanreiken van panklare oplossingen.

De adviescommissie constateert dat de faculteit over het geheel genomen een paradepaard van de UU is en beschikt over uitstekende uitgangspunten voor een succesvolle positionering. Om van de faculteit Bètawetenschappen een gezonde faculteit te maken doet de commissie op vier aspecten aanbevelingen: (a) financiën, (b) organisatie en cultuur, (c) onderwijs, (d) strategische onderzoeksprofilering. Deze aanbevelingen beogen een transitie te bewerkstelligen van een negatieve spiraal van reorganisaties en afstoten van onderdelen naar een op de toekomst gerichte gezamenlijke koers met ruimte voor nieuwe ontwikkelingen en keuzes. In het 'strategisch programma 2004-2008 Federatie van Bètafaculteiten' zijn hierover waardevolle aanzetten gegeven die echter onvoldoende benut zijn. Samenvattend geeft de adviescommissie het volgende ter overweging:

- ontwikkel een bredere aanpak van de financiële problematiek die verder gaat dan het op gezette tijden uitvoeren van incidentele bezuinigingen en reorganisaties. De commissie beveelt een pro-actieve strategie aan met nieuwe en gezamenlijke speerpunten waarvoor geld beschikbaar wordt gesteld vanuit facultair en centraal niveau.
- verbeter de beheerstructuur en vereenvoudig de beslissingsstructuur;
- geef meer gestructureerde aandacht aan veranderingsmanagement;
- vorm een facultaire strategie voor verdere concentratie van de masterprogramma's (met name voor de Natural Sciences) langs de onderzoeksspeerpunten van de faculteit;
- vergaar meer kennis in de kosten-batenverhouding van het onderwijs, zodat toekomstige keuzen beter gemaakt kunnen worden;
- probeer bij het maken van strategische keuzen een methode te gebruiken waarbij de verschillende paramaters in beeld worden gebracht, zoals b.v. spider charts in bijlage 5;
- benut de aanbevelingen uit bijlage 4 bij het ontwikkelen van een meer samenhangende en uitdagende UU profilering op het gebied van bèta-gerelateerd onderwijs en onderzoek;
- zoek landelijke afstemming ten aanzien van de sterrenkunde, subatomaire fysica en theoretische fysica en vergroot bij deze onderdelen het omgevingsbewustzijn;
- profileer het thema 'Aarde en Duurzaamheid' scherper en definieer wat de UU ermee wil;
- breng meer bundeling en profiel aan in het energieonderzoek;
- profileer de Life Sciences meer en lieer deze meer aan Utrecht Life Sciences;
- positioneer de informatica en het Helmholtz instituut opnieuw;
- versterk de landelijke samenwerking van het reken- en wiskundeonderwijs van het Freudenthal Instituut en bezie nadere afstemming met een aantal HBO-initiatieven op dit terrein;
- bezie de positionering van het geschiedenisonderzoek binnen de faculteit; maak op landelijk niveau afspraken over de positionering en mogelijke bijdragen van universiteiten.

1. Aanleiding

Het college van bestuur van de Universiteit Utrecht (UU) heeft dr. J.M. van der Eijk en prof.dr. E.C. Klasen gevraagd te adviseren over de inhoudelijke koers van de faculteit bètawetenschappen. Aanleiding voor het advies is de verslechterde financiële situatie van de UU en van de faculteit – die ondanks een reeks reorganisaties – dwingt tot het maken van strategische keuzen. De adviescommissie is gevraagd te analyseren wat de sterkere en (relatief) zwakkere onderdelen van de faculteit zijn – in het licht van kwaliteit, productiviteit, relevantie, vitaliteit, earning capacity, strategische allianties, studenteninstroom – en aan te geven hoe zij de inkomsten-uitgaven verhouding beoordeelt van de onderdelen die als minder sterk uit de analyse naar voren komen. De adviescommissie is relevante informatie ter beschikking gesteld (zie bijlage 1).

Op 29 april 2010 is de opdracht mondeling toegelicht door de rector en decaan aan de adviescommissie. De faculteit heeft al enkele jaren een fors exploitatietekort. De commissie wordt gevraagd advies uit te brengen over hoe dit tekort structureel verholpen zou kunnen worden, rekening houdend met (1) de studenteninstroom, (2) relevantie / wervend vermogen en (3) de wetenschappelijke kwaliteit langs de as van de 14 instituten.

De adviescommissie heeft met een aantal sleutelfiguren gesprekken gevoerd (zie bijlage 2). De adviescommissie heeft hierbij de vrijheid genomen om de opdracht breder te trekken en naast vragen over kwaliteit van het onderzoek, studenteninstroom en verdiencapaciteit, de gesprekspartners ook uit te nodigen hun visie te geven op organisatorische 'helps and hinderts' (zie bijlage 3 voor overzicht van de gestelde vragen).

2. Financieel

De faculteit heeft na een reeks reorganisaties en maatregelen nog geen break-even punt bereikt. Een materieel deel van de kosten ligt is beperkt beïnvloedbaar door de faculteit (zoals huisvestingslasten en de toegerekende kosten van centrale diensten) en ook op het gebied van inkomsten is er een grote afhankelijkheid van externe beslissingen (de overheveling van 1^e naar 2^e geldstroom en het landelijk gelijktrekken van de promotiepremies voor experimentele en theoretische promoties).

De bezuinigingen en reorganisaties hebben nog niet geleid tot reserves, waardoor de faculteit niet klaar is om eventuele nieuwe maatregelen van de overheid of onverwachte tegenvallers op te vangen. Om te voorkomen dat elke drie jaar opnieuw bezuinigingskeuzes gemaakt moeten worden, zal de interne samenhang moeten worden vergroot door te kiezen voor een scherper Utrechts profiel en een strategie waarmee de UU de concurrentieslag kan winnen. Het concept van samenhangende faculteit werkt sterker als er een samenhangend onderzoeksbeleid is, waarbij de onderdelen uit bestaande activiteiten geld overhouden om (gezamenlijke) nieuwe activiteiten mogelijk te maken. Het 'strategisch programma 2004-2008 Federatie van Bètafaculteiten' formuleert een aantal uitgangspunten hiertoe.

De commissie adviseert een bredere aanpak van de financiële problematiek die verder gaat dan het op gezette tijden uitvoeren van incidentele bezuinigingen en reorganisaties. Zij beveelt een pro-actieve strategie aan met nieuwe en gezamenlijke speerpunten waarvoor geld beschikbaar wordt gesteld vanuit facultair en centraal niveau.

3. Organisatie en cultuur

Kennis genomen hebbend van het 'strategisch programma 2004-2008 Federatie van Bètafaculteiten' is de eerste conclusie van de adviescommissie dat er voldoende aanknopingspunten zijn voor een goede organisatievorm en cultuur, maar dat deze onvoldoende zijn benut. De matrixstructuur van de faculteit (departementen, onderzoeksinstituten, undergraduate en graduate schools) wordt als complicerend ervaren, evenals de kleine beleidsruimte met onduidelijke criteria voor toewijzing. De beslissingsstructuur zoals geformuleerd in het strategisch programma is in de lucht blijven hangen. De faculteit als entiteit is 'neither here nor there' en geen wezenlijk sturende eenheid waar mensen zich onderdeel van voelen. De faculteit kent veel eigen winkeltjes.

Er bestaat een grote klantontevredenheid over het functioneren van centrale diensten van de faculteit (slecht functionerende finance en control: financiële basisinformatie kost veel tijd en/of klopt niet, er zijn veel personele wisselingen in deze functies, er lijkt weinig voeling / commitment te zijn van de controllers met de onderzoekswerkvloer). Deze beleving hangt deels samen met onbehagen over de centralisatie van een aantal diensten op universitair niveau, die samenviel met de vorming van de faculteit bètawetenschappen.

Een andere factor die niet bijdraagt aan een groot bètagevoel is het facultaire verdeelmodel. Het principe dat een deel van de middelen worden toegewezen op grond van competitie kan op draagvlak rekenen. Maar de wijze waarop het facultaire model momenteel lijkt te zijn ingericht met een minimale basisfinanciering, impliceert dat succes (met name in de 3^{de} geldstroom) in het ene departement (grote) implicaties kan hebben voor een ander departement, ook al doet zo'n departement het in vergelijking met andere instellingen in die discipline goed.

De commissie heeft waargenomen dat - ondanks de vorming van focusgebieden - de betrokkenheid bij en het eigenaarschap van de facultaire strategie op de werkvloer gering is. De sleutelfiguren hebben wel een drive en verantwoordelijkheidsgevoel, maar veelal vanuit de focus van hun eigen departement / expertisegebied. Zolang de nieuwe faculteitsstructuur niet functioneert als entiteit, waarvan de meerwaarde wordt ervaren, zullen de financiële problemen aanleiding geven tot defensieve discussies tussen departementen.

De commissie adviseert:

- 1. een breder gedragen onderzoeksspeerpuntenbeleid te ontwikkelen. Het strategisch programma van 2004-2008 beschrijft de contouren en een aantal treffende ambities. Welke zijn hiervan gerealiseerd? Waar staat de faculteit nu ten opzichte van de ambities uit het strategisch programma?*
- 2. de beheerstructuur te verbeteren en de beslisstructuur te vereenvoudigen;*
- 3. meer gestructureerde aandacht te geven aan veranderingsmanagement met een beloningselement (geld voor onderzoek) door op een motiverende manier de departementen en onderzoeksinstituten in onderlinge samenhang een facultaire strategie te laten uitzetten waarin gezamenlijk wordt ingezet en geïnvesteerd. De commissie geeft als overweging mee de grote faculteit nadrukkelijker te profileren op twee deelgebieden: Natural Sciences en Life Sciences.*

4. Onderwijs

De adviescommissie heeft de indruk dat het onderwijs inhoudelijk goed in elkaar steekt. De instroom van bachelor-opleidingen is op facultair en departementaal niveau vrij constant in de afgelopen vier jaren met uitzondering van de wiskunde. De uitdaging voor de komende jaren is de instroom verder te verhogen (zie ook Sectorplan Natuur- en Scheikunde 2010). De faculteit beschikt over een goede bewaking van het onderwijs en de studierementen zijn redelijk. De vi-

cedecanen hebben een duidelijke visie, een goede strategie om docenten te motiveren en zien mogelijkheden voor verdere verbeteringen.

Het valt op dat de faculteit geen helder beeld heeft over de kosten-baten van het onderwijs. Wat kost het om een nieuwe master in de markt te zetten? Wat levert het op om een master op te heffen? Door de stijgende studenteninstroom is de voorspelling gerechtvaardigd dat de faculteit bètawetenschappen de komende jaren hiervan positieve financiële effecten zal merken. Hoeveel precies is slecht aan te geven vanwege de onduidelijke kosten-batenverhouding van het bèta-onderwijs.

De uitstroom van biologie naar geneeskunde en diergeneeskunde is op zich een natuurlijke ontwikkeling. Wel mag je van een ambitieuze faculteit verwachten dat de bachelor-masterknip wordt gezien als een kans om in het algemeen meer externe instroom van masterstudenten te realiseren. De commissie heeft de indruk dat - ondanks het terugbrengen van het aantal masterprogramma's - er bij de Natural Sciences nog steeds vrij veel trajecten bestaan vanuit individuele behoeften van hoogleraren. Sommige masters hebben een zeer geringe instroom, die veel lager ligt dan het facultaire streven van minimaal 20. Aansluitend bij het Sectorplan Natuur- en Scheikunde 2010 is het wenselijk de masteropleidingen sterker te koppelen aan de onderzoeksspeerpunten van de universiteit en naar een instroom van tenminste 20 studenten per jaar te streven.

De commissie adviseert:

1. *een facultaire strategie te vormen voor verdere concentratie van de masterprogramma's langs de onderzoeksspeerpunten van de faculteit;*
2. *meer kennis te krijgen in de kosten-batenverhouding van het onderwijs, zodat toekomstige keuzen beter gemaakt kunnen worden.*

5. Strategische onderzoekspositionering

De adviescommissie constateert dat de faculteit over het geheel genomen een paradepaard van de UU is en beschikt over uitstekende uitgangspunten voor een succesvolle positionering: er is sprake van een grote belangstelling van studenten, veel wetenschappelijke kwaliteit, uitstekend wervend vermogen in persoonsgerichte subsidies (NWO: Veni, Vidi, Vici, Spinoza; ERC; KNAW) en een gezonde earning capacity van 2^e en 3^e geldstroom. Dit zijn veelbelovende uitgangspunten in de ogen van de adviescommissie voor het bepalen van de verdere strategie en sterke(re) profilering van de faculteit.

Een minder positief uitgangspunt betreft de onderlinge samenhang van de faculteit. Het valt de commissie op dat de mate waarin men interacties heeft binnen de faculteit, sterk verschilt (scheikunde / biologie: hoog; wiskunde / informatica / sterrenkunde: laag). De inhoudelijke strategie tot samenwerking lijkt vooral uit de departementen zelf te komen en lijkt op de werkvloer niet gedreven te zijn door de bredere positionering van de faculteit bètawetenschappen dan wel van de UU. Dit bemoeilijkt een faculteitsbrede response op vragen uit de samenleving, de overheid en de industrie met verminderde toegang tot derde geldstroom als gevolg. Hierbij speelt wellicht een rol dat een aantal departementen sterker inzet op nieuwsgierigheidsgedreven onderzoek dan op vraaggestuurd onderzoek. Het is van belang dat de faculteit fundamentele wetenschap blijft ontwikkelen vanuit de disciplines. Tegelijkertijd zal de faculteit t.b.v. het wervend vermogen beter gebruik moeten maken van de sterke positie van de UU.

Bij het ontwikkelen van een gezamenlijke strategie en profilering dient rekening gehouden te worden met vele factoren: sterktes van departementen binnen de faculteit en binnen de UU, participatie in landelijke en internationale samenwerkingsverbanden, interesses van studenten, maatschappelijke behoefte aan afgestudeerden, etc.

In bijlage 4 geeft de adviescommissie specifieke aanbevelingen ten aanzien van de departementen en onderzoeksinstituten van de faculteit. Samen met de analyse en keuzen verwoord in het Sectorplan Natuur- en Scheikunde 2010, zijn deze aanbevelingen (hopelijk nuttige) input bij het ontwikkelen van een breed gedragen faculteitsstrategie en profilering. De 'spider charts' in bijlage 5 kunnen daarbij behulpzaam zijn voor een beter inzicht in de sterktes per departement / discipline op de assen: (1) bachelorinstroom (absoluut), (2) bachelorinstroom per fte vast, (3) ECTS per fte vast, (4) verworven persoonsgerichte steun 2006 t/m 2009 (Veni, Vidi, Vici, ERC) per fte vast, (5) dissertaties per fte vast, (6) citatiescore CPSP / FCS (absoluut), (7) extern verworven onderzoeksfte's (absoluut) 2009, (8) omvang 1^e geldstroom gerelateerd aan 2^e en 3^e geldstroom in fte's 2009. Uit de spider charts blijkt dat:

- biologie vrij evenwichtig scoort op elke as en piekt bij de extern verworven onderzoeksfte's, citatiescores en aantal dissertaties; het studierendement is niet optimaal; het verwerven van persoonsgerichte steun is vrij laag;
- farmacie's sterke kant de onderwijsinstroom en het onderwijsrendement is en achterblijft bij de persoonsgerichte subsidies;
- eenzelfde beeld zichtbaar is bij informatica; de earning capacity en met name die van de persoonsgerichte subsidies behoeft sterke verbetering;
- kenmerkend voor natuur- en scheikunde is dat de balans voor onderzoeksparameters hoger uitvalt dan voor het onderwijs, vanwege de lage instroom en dito rendement, alsmede de hoge earning capacity in fte's; het valt op dat scheikunde naar verhouding de meeste eerste geldstroommiddelen en dissertaties per fte heeft, maar niet optimaal scoort in de persoonsgerichte subsidies; bij natuurkunde is de persoonlijke kwaliteit hoog en het aantal dissertaties redelijk;
- wiskunde blijft bij alle parameters achter bij de overige departementen.

De commissie adviseert:

1. *aanbevelingen uit bijlage 4 te benutten bij het ontwikkelen van een meer samenhangende en uitdagende UU profilering op het gebied van bèta-gerelateerd onderwijs en onderzoek;*
2. *bij het maken van strategische keuzen gebruik te maken van een methode waarbij de verschillende paramaters in beeld worden gebracht, zoals b.v. spider charts in bijlage 5.*

Bijlage 1: informatie bestudeerd door de adviescommissie

- rapport landelijke onderzoeksvisitatie Wiskunde (17 maart 2010)
- rapport landelijke onderzoeksvisitatie Informatica (maart 2010)
- rapport landelijke onderzoeksvisitatie Teacher Training Institutes (conceptversie 17 maart 2010)
- sectorplan Natuur- en Scheikunde (commissie Breimer), 1 juni 2010;
- profileringsplan Scheikunde en Natuurkunde 2006-2016 (maart 2009);
- brochure 'Research Focus Areas' UU;
- fact sheets van de 14 instituten met o.a. (samenvattingen van) recente CWTS citatie-analyse en van de 4 eenheden voor Bachelor- en Masteronderwijs (undergraduate school, twee graduate schools en pharmacy school);
- aanvullende informatie over departement Natuur- en Sterrenkunde;
- aanvullende informatie over departement Scheikunde;
- aanvullende informatie over departement Biologie;
- Construct your own favorite programming language (Swierstra);
- GATE (Game Research for Training and Entertainment);
- Strategisch Programma 2004-2008 Federatie van Bètafaculteiten (concept mei 2004);

Bijlage 2: gevoerde gesprekken met sleutelfiguren

- prof.dr.ir. A. Blik, decaan (28 april, 3 en 20 mei);
- prof.dr.ir. W.E. Hennink, vice-decaan Graduate School Life Sciences (3 en 20 mei);
- prof.dr. I. Moerdijk, vice-decaan Graduate School Natural Sciences (3 en 20 mei);
- prof.dr. T. de Boer, hoofd departement Farmaceutische Wetenschappen (3 mei);
- prof.dr. C.J. Erkelens, hoofd departement Natuur- en Sterrenkunde (3 mei);
- prof.dr. O. Diekmann, hoofd departement Wiskunde (3 mei);
- prof.dr. A. Siebes, hoofd departement Informatica (3 mei);
- prof.dr. G. van Meer, hoofd departement Scheikunde (3 mei);
- prof.dr. L.A.C.J. Voesenek, hoofd departement Biologie (3 mei);
- prof.dr. G. van Koten, voormalig decaan (20 mei);
- prof.dr. H. Eijkelhof, vice-decaan undergraduate school (20 mei);
- prof.dr. R. Schropp, onderzoeksprogramma Nanophotonics (20 mei);
- prof.dr. S. Brinkkemper, Organisation and Informatics / masterprogramma Business Informatics (20 mei);
- prof.dr. S.D. Swierstra, Software Technology (20 mei);
- prof.dr. M.H. Overmars, Games and Virtual Worlds (20 mei)

Bijlage 3: gestelde vragen aan sleutelfiguren

- wat is de huidige positie van uw departement (en de onderzoeksinstituten waarbij uw departement is betrokken) in termen van financiën, studenteninstroom en wetenschappelijke kwaliteit;
- hoe verhoudt zich deze positie met vergelijkbare groepen in Nederland?
- waar wilt u met uw departement en de betreffende onderzoeksinstituten naartoe in de komende 5 à 10 jaar?
- welke ondersteuning is er vanuit de faculteit dan wel cvb nodig om uw plannen te realiseren?
- zijn er zaken die het uitvoeren van deze plannen belemmeren?
- waarom zijn er zoveel masterprogramma's? Waarom is het rendement bij sommigen laag?

Bijlage 4: specifieke aanbevelingen per onderdeel

5.1 Biologie

De adviescommissie heeft de indruk dat biologie in nationaal perspectief een duidelijk eigen signatuur heeft en bijdraagt aan het UU-profiel op twee terreinen: (1) van molecuul tot organisme (Institute of Biocomplexity and Bioinformatics, IBB) en (2) ecosystemen, biodiversiteit en voedselproductie (Institute of Environmental Biology, IEB). Beide richtingen zijn van strategisch belang voor de profilering van de UU. De commissie heeft de indruk dat het 'groene profiel' complementair is ten opzichte van Wageningen. Klimaatverandering ('Planet Earth') is een belangrijk speerpunt voor de UU, biologie draagt daar zinvol aan bij. Het IBB zou nadrukkelijker aan het ABC gelieerd kunnen worden en meer kunnen bijdragen aan een sterker profiel van de Life Sciences. Het departement werkt over de eigen grenzen samen met andere departementen en landelijke partners. Dat het departement met 13 leerstoelen 250 studenten bedient, acht de adviescommissie geen onredelijke verhouding.

5.2 Sterrenkunde

De adviescommissie is verrast over de relatief grote staf van het Sterrenkundig Instituut Utrecht in verhouding tot de geringe studentinstroom. *De commissie adviseert verdergaande landelijke bundeling van het masteronderwijs en het onderzoek in de vorm van een sectorplan.*

5.3 Scheikunde

Gelet op de bredere discussie in Nederland over energie is het van belang dat natuurkunde en scheikunde (Debye Instituut, Copernicus Instituut) de slag niet missen in de landelijke ontwikkelingen (b.v. apart programma voor energiefunderend onderzoek van FOM). Katalyse en colloïd chemie worden in het sectorplan genoemd als UU zwaartepunten en krijgen additionele ondersteuning.

De adviescommissie adviseert een sterkere profilering in het energieonderzoek en beveelt meer samenhang aan van de diverse onderdelen van de UU die zich nu versnipperd met energieonderzoek bezig houden. Voorts merkt de commissie op dat 'nano' een containerbegrip is dat niet bijdraagt aan een scherp profiel. Aanbevolen wordt een scherpere aanduiding te kiezen.

5.4 Farmacie

Het UIPS is een topinstituut met veel expertise in huis, die beter uitgenut kan worden. De farmacie in Utrecht richt zich tot nu toe teveel op de apothekersrichting. *De commissie is van mening dat er goede argumenten zijn voor een aparte onderzoeksgeoriënteerde bachelor die zich richt op geneesmiddelenonderzoek dichtbij de kliniek.* Er zijn aanwijzingen dat de industrie in toenemende mate is geïnteresseerd in academici met farmaceutische kennis. Het is van belang dat de faculteit zorgt voor een duidelijk profiel en van tevoren checkt hoe groot de behoefte is in het afnemend veld voor zo'n nieuwe bachelor, een en ander in goede nationale afstemming. De nieuwe bachelor zou goed kunnen aansluiten bij de biomedische wetenschappen en bijdragen aan de profilering van de Utrechtse Life Sciences.

5.5 Informatica

De commissie beschouwt dit departement en het Utrecht Institute for ICT-research als een vreemde eend in de (bètafaculteits-) bijt. Het opereert als een aparte eenheid, zonder veel samenhang met andere onderdelen van de faculteit. De samenhang binnen de programma's van het departement behoeft verbetering. Het instituut / departement lijkt geen '(financiële) bleeder' te zijn en zo niet bij te dragen aan de financiële problemen van de faculteit. De informatici herkennen de maatschappelijke ontwikkelingen, hetgeen zich weerspiegelt in de grote werkgelegenheid voor afgestudeerde informatici. Ondanks de relatief bescheiden mogelijkheden binnen de 2^e geld-

stroom, lijkt de geringe 2^e geldstroomsteun toch zorgwekkend en genereert dat twijfels over het wetenschappelijk niveau van het onderzoek.

De adviescommissie is overtuigd geraakt van de maatschappelijke relevantie van het vakgebied en adviseert een scherper profiel te kiezen, dat ofwel meer aansluiting heeft met andere bètawetenschappen, ofwel met de alfa- en gammawetenschappen. De aard van het vakgebied lijkt dermate anders dan de overige bètadisciplines, dat het zich wellicht slecht leent voor de onderzoeksvisites van de fundamentele bètawetenschappen en tweede geldstroomtoewijzing. De adviescommissie vraagt zich af of 'Business informatics' bijdraagt aan het profiel van een klassieke faculteit en of aansluiting bij een andere onderdeel van de universiteit dan wel bij een Hogeschool niet passender is.

5.6 Natuurkunde

De adviescommissie is enigszins verbaasd over de keuzes die het departement maakt in de profilering van m.n. theoretische, nano en subatomaire fysica. Hoewel de fundamentele wetenschappen belangrijk zijn als discipline en ook op steun kan rekenen van het sectorplan Natuur- en Scheikunde, staan de keuzes in het Instituut voor Theoretische Fysica, Debye Instituut en Instituut voor Subatomaire Fysica (ISF) betrekkelijk los van wat de rest van de faculteit doet. Het ISF is een eilandje. *De commissie adviseert een groter omgevingsbewustzijn bij de fundamentele wetenschappen. De maatschappij verandert en heeft meer behoefte aan zichtbaarheid van maatschappelijke relevantie van pure sciences. Dat is te betreuren, maar een realiteit waarop een facultair onderdeel zijn strategie moet aanpassen. De commissie vraagt zich af op het onderzoek op het gebied van nanofotonica niet meer expliciet dient bij te dragen aan de profilering van UU op energieonderzoekgebied.*

Het Institute for Meteorology, Oceanography and Atmospheric Research Utrecht (IMAU) combineert wetenschappelijke topkwaliteit met maatschappelijke relevantie en draagt in belangrijke mate bij aan het profiel 'Aarde en Duurzaamheid' van de UU. Dat mag scherper naar voren mogen komen in de profilering. Het Helmholtz instituut is op zich een voorbeeld waar de breedte van de faculteit en universiteit kan worden benut, al is de bijdrage vanuit bèta (biologie en natuurkunde) gereduceerd. Het betreft interessant en actueel onderzoek dat o.a. goed aansluit bij de NWO-thematiek van 'Brain and Cognition'. De faculteit zal op grond van de onderzoekvisite natuurkunde moeten besluiten tot afbouw of versterking.

5.7 Wiskunde

Dit departement en Institute for Mathematics opereert behoorlijk op zichzelf en lijkt zich (net als de fundamentele fysica) niet te oriënteren op 3^e geldstroommogelijkheden. Het omgevingsbewustzijn is geen onderdeel van de strategie van het departement, dat zijn inhoudelijke koers primair laat leiden door het aanwezige of aan te trekken talent. De onderzoeksvisite laat de kwaliteit zien, de toegepaste wiskunde moet versterkt worden. De verhoogde studentinstroom bij wiskunde leidt tot krapte in personele (onderzoeks-) capaciteit, doordat vanwege de financiering achteraf (behaalde ECTS-punten) geen extra staf kan worden aangetrokken voor het geven van onderwijs. *De commissie adviseert niet de richting op te gaan van financiële wiskunde en econometrie, maar meer energie te steken in de toepassing van wiskunde in de focusgebieden van de universiteit (Earth and Climate, Life Sciences e.d.).*

5.8 Educatie

Ten aanzien van het reken- en wiskundeonderwijs adviseert de commissie deze tak van het Freudental Instituut te heroverwegen en bezien in het licht van verdergaande landelijke samenwerking en afstemming met HBO-initiatieven op dit terrein (Lectoraat Gecijferdheid – Hogeschool Utrecht, Lectoraat Rekenen-wiskunde – Academie voor Pedagogiek en Onderwijs Saxion Deven-

ter). De Utrechtse expertisegroep zou daarbij hun coördinerende rol kunnen handhaven. De onderzoeksgroep heeft veel relaties met het HBO en heeft een andere oriëntatie dan een typische onderzoeksfaculteit. Het bestaansrecht voor deze richting is niet wetenschap, maar verbetering van onderwijs. De adviescommissie is van mening dat het ministerie OCW eigenaar zou moeten zijn en niet de UU. Mocht het cvb of de faculteit deze tak toch willen behouden, dan is het niet redelijk om het facultaire verdeelmodel toe te passen op deze afwijkende vorm van onderzoek.

5.9 Geschiedenisonderzoek

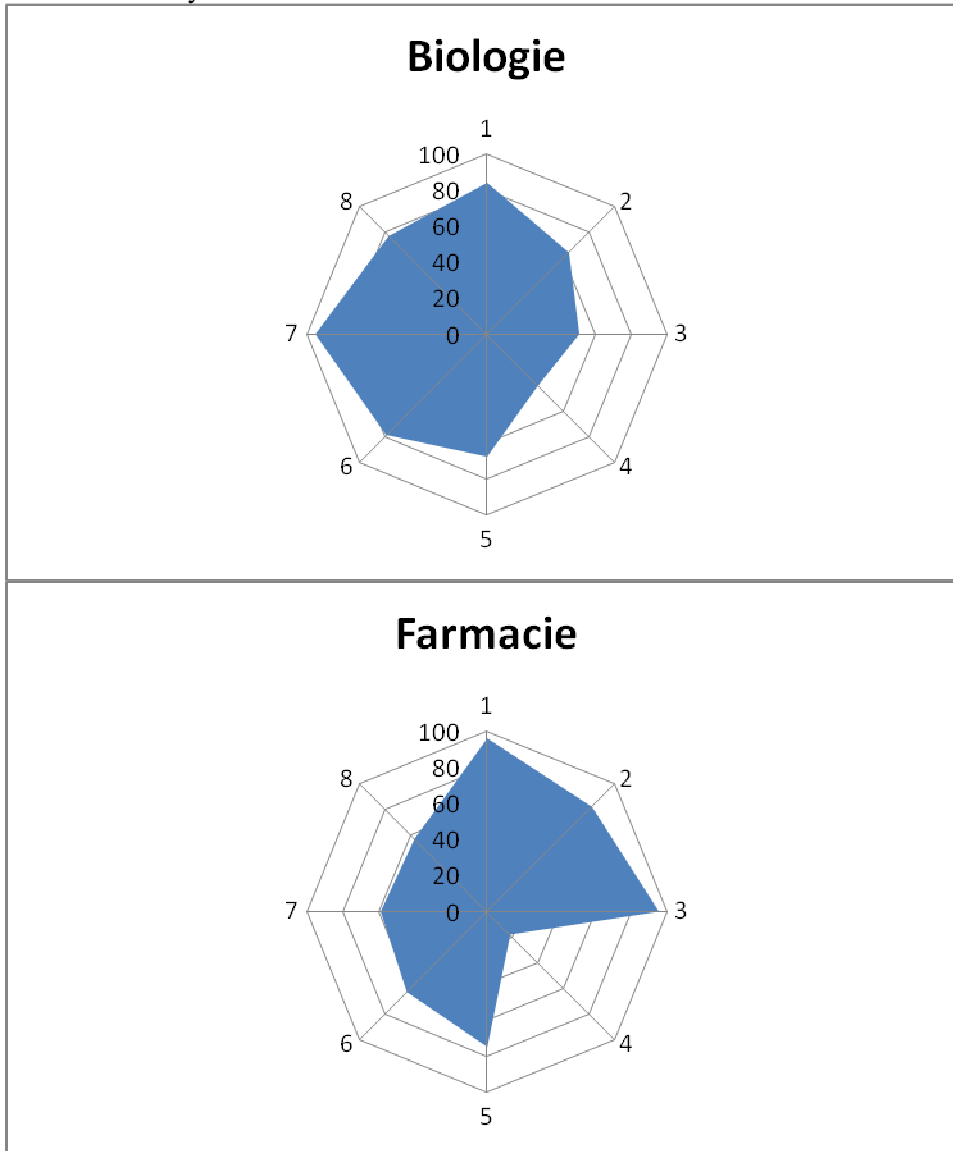
De adviescommissie is van mening dat de ophanging van dit op zich belangwekkende onderzoek en onderwijs in het Descartes Centrum een gedeelde verantwoordelijkheid is van alle faculteiten, als onderdeel van het focusgebied en niet tot de primaire (financiële) verantwoordelijkheid van de faculteit bètawetenschappen zou moeten behoren, maar dat de universiteit hiervoor de verantwoordelijkheid zou moeten nemen. Het is een strategische keuze van een cvb en de faculteiten om deze richting aan te bieden. Binnen de faculteit bètawetenschappen zou de financiering breder kunnen zijn dan het departement N&S. De adviescommissie kan zich voorstellen dat er landelijke afspraken gemaakt kunnen worden met een taakverdeling tussen de universiteiten.

Bijlage 5: spider charts van departementen

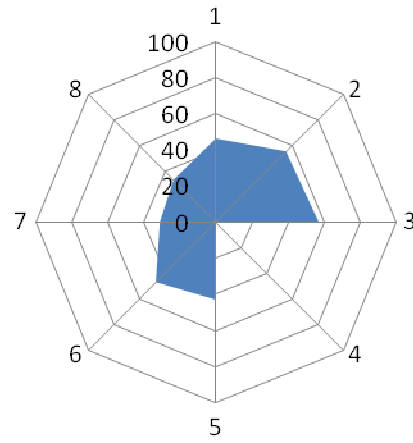
In onderstaande figuren worden per departement op de assen 1 t/m 8 de volgende gegevens (genormeerd) opgenomen:

1. bachelorinstroom (absoluut)
2. bachelorinstroom / fte vast
3. ECTS / fte vast
4. verworven persoonsgerichte steun 2006 t/m 2009 / fte vast
5. dissertaties / fte vast
6. citatiescore CPSP/FCS (absoluut)*
7. extern verworven onderzoeksfte's (absoluut) 2009
8. 2e +3e geldstroom onderzoek/ eerste geldstroom in fte's 2009

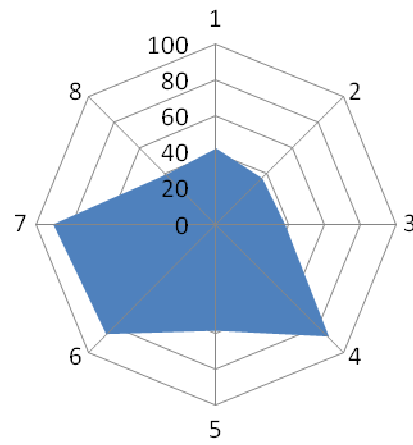
* De citatieanalyse voor de informatica en deels ook voor de wiskunde is niet dekkend.



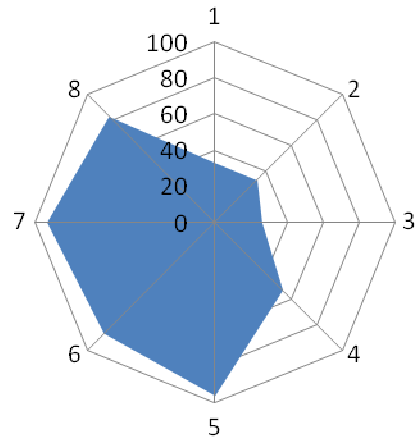
Informatica



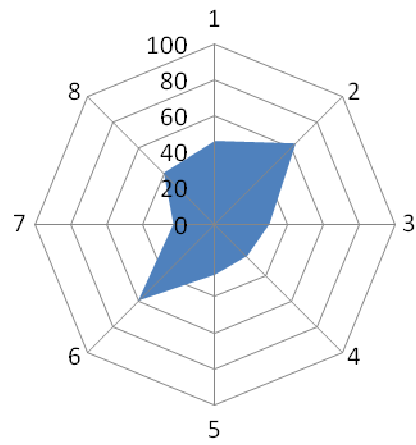
Natuur- en Sterrenkunde



Scheikunde



Wiskunde



College van Bestuur

Decaan faculteit Bètawetenschappen
Prof. dr. ir. A. Blik
Budapestlaan 6
3584 CD Utrecht

Ons kenmerk
AD/10.20483

Faxnummer
030 7752

Telefoon
030 4477

E-mail
J.M.M.Kessels@uu.nl

Blad
Blad 1 van 2

Datum
29 maart 2010
Onderwerp
Adviescommissie cultuurverandering

Geachte professor Blik,

In aansluiting op onze gesprekken in de afgelopen periode bevestigen wij hieronder het volgende.

Binnen de faculteit bètawetenschappen hebben departementen en domeinen eigenstandige budgettaire verantwoordelijkheid, binnen het raamwerk van strategische keuzes die op facultair niveau gemaakt worden en binnen het raamwerk van de facultaire begroting en het gekozen verdeelmodel. De ervaringen van de afgelopen jaren geven aan dat de budgettaire verantwoordelijkheid te weinig gevoeld wordt op het niveau onder de departementsleiding, dus op het niveau van de afdelingen en leerstoelgroepen terwijl nu juist daar de operationele keuzes gemaakt moeten en kunnen worden. De aanscherping van de facultaire control in de afgelopen periode heeft mede daardoor nog niet geleid tot 'in control zijn' van de faculteit. De voorgenomen verdere indaling van de financiële verantwoordelijkheid naar leerstoel (-groep) niveau, zal bijdragen aan het verder in control raken. Toch is er meer nodig.

College van Bestuur en leiding van de faculteit hebben geconstateerd dat nader moet worden uitgewerkt hoe het nemen van verantwoordelijkheid – lokaal en collectief – versterkt kan worden. Hiervoor is een cultuurverandering en een versterking van het financiële bewustzijn nodig, evenals een beter samenspel tussen management en control in de verschillende lagen van de faculteit. Ook de interne communicatie en de tijd en aandacht die besteed wordt aan overleg met onderdelen binnen en tussen departementen, spelen hierbij een belangrijke rol.

College van Bestuur en leiding van de faculteit stellen een commissie van drie personen in, die wordt gevraagd advies uit te brengen hoe de genoemde cultuurverandering kan worden gerealiseerd. Het advies wordt uitgebracht aan de decaan en het College van Bestuur. De commissie bestaat uit prof. dr. Rens Voesenek (hoofd departement biologie), prof. dr. Caspar Erkelens (hoofd departement

College van Bestuur

Blad 2 van 2 AD/10.20483

Natuur- en Sterrenkunde) en prof. dr. Jos Verheijden (vice decaan en onderzoeksdirecteur faculteit diergeneeskunde). De faculteit draagt zorg voor een secretaris. De commissie wordt gevraagd uiterlijk 1 mei a.s. het advies uit te brengen.

Hoogachtend,
het College van Bestuur van de Universiteit Utrecht

mr. Yvonne C.M.T. van Rooy
voorzitter

cc. Prof. dr. L.A.C.J. Voesenek
Prof. dr. C.J. Erkelens
Prof. dr. J.H.M. Verheijden

Gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen

Inleiding

Het College van Bestuur van de Universiteit Utrecht is van mening dat binnen de faculteit Bètawetenschappen de budgettaire verantwoordelijkheid te weinig gevoeld wordt op het niveau onder de departementsleiding, dus het niveau van de afdelingen en leerstoelgroepen. In dit kader heeft het College een commissie - bestaande uit prof. dr. Rens Voesenek (hoofd departement Biologie), prof. dr. Casper Erkelens (hoofd departement Natuur- en Sterrenkunde) en prof. dr. Jos Verheijden (vice-decaan en onderzoeksdirecteur faculteit Diergeneeskunde) - gevraagd te adviseren hoe gestimuleerd zou kunnen worden dat lokaal en collectief verantwoordelijkheid wordt genomen. Het College streeft daarbij een bedrijfscultuur na, waarin iedere medewerker zich persoonlijk bij het geheel betrokken voelt. Peter Mertens (bestuurssecretaris departement Natuur- en Sterrenkunde) is als ambtelijk secretaris aan deze commissie toegevoegd. Dr. Klaas Druijf (directeur faculteit Bètawetenschappen) heeft als adviseur deelgenomen aan de beraadslagingen van de commissie.

Werkwijze

De commissie heeft zich afgevraagd wat de onderliggende oorzaken zouden kunnen zijn voor het ontstaan van bovengenoemd probleem. Op basis van haar overwegingen heeft zij een aantal stellingen geformuleerd over de maatregelen, die genomen zouden moeten worden om te komen tot een bedrijfscultuur, waarin ook op het niveau van de afdelingen en leerstoelen budgettaire verantwoordelijkheid wordt gevoeld. Deze stellingen heeft zij daarna voor commentaar voorgelegd aan de andere departementshoofden. Mede op basis van hun respons, heeft de commissie vervolgens een aantal aanbevelingen geformuleerd.

Probleemdefinitie

In de faculteit Bètawetenschappen worden de leerstoelen bekostigd uit middelen die via verschillende geldstromen zijn verkregen. Leerstoelhouders voelen zich veelal financieel verantwoordelijk voor tweede en derde geldstroommiddelen, omdat ze deze middelen als door de leerstoel zelf verworven middelen beschouwen. Dit besef is er minder ten aanzien van eerste geldstroommiddelen, omdat deze niet of nauwelijks op basis van taken en kwaliteit worden verdeeld maar veeleer op basis van een historisch ontstane omvang van de leerstoel. Het gevolg is dat leerstoelhouders onvoldoende alert zijn op uitputting of overschrijding van het budget. Dit wordt verder in de hand gewerkt door de gangbare praktijk dat elke leerstoel jaarlijks weer met een schone lei kan beginnen.

Oplossingsrichtingen

Om tot verantwoordelijk financieel gedrag te komen is het gewenst dat leerstoelhouders ook eerste geldstroommiddelen niet langer als vanzelfsprekend maar als te verwerven middelen gaan beschouwen. Dit kan worden bereikt door eerste geldstroombudgetten tot op het niveau van leerstoelen op basis van taakstellingen te verstrekken. Dit houdt in dat met leerstoelhouders jaarlijks

afspraken worden gemaakt over de te verrichten taken, zoals het aantal ECTS, de mate van acquisitie, het aantal promoties en –zo mogelijk- over de kwaliteit van onderwijs en onderzoek.

De commissie heeft zich beraden op de wijze waarop deze systematiek geïmplementeerd zou kunnen worden en heeft daartoe het volgende voorstel. Zodra de kaderbrief van het College van Bestuur beschikbaar is, communiceert het facultaire management aan de departementshoofden wat de beschikbare budgetten zijn voor het volgend jaar. De departementshoofden maken vervolgens een conceptbegroting voor hun departement, waarbij de middelen taakstellend naar de leerstoelen worden toegewezen. De systematiek van toewijzing van middelen is daarbij uniform voor de verschillende departementen en berust op een helder verdeelmodel dat haar parameters aan de drijvers van het facultaire verdeelmodel ontleent. De conceptbegrotingen van alle departementen – inclusief de toewijzing van eerste geldstroom middelen aan de leerstoelen – worden vervolgens in het facultaire Bestuurlijk Overleg besproken. Wanneer de toewijzing van middelen naar een bepaalde leerstoel niet in lijn is met het facultaire verdeelmodel, legt het departementshoofd zijn overwegingen voor aan de deelnemers aan het Bestuurlijk Overleg. Argumenten zullen veelal berusten op een wijziging in de taakstelling dan wel op de langetermijnvisie van het departementshoofd. Na discussie in het Bestuurlijk Overleg worden de begrotingen – al dan niet bijgesteld – door het facultaire management vastgesteld. De op deze wijze vastgestelde middelenverdeling wordt vervolgens transparant aan de leerstoelhouders gecommuniceerd. Dit houdt in dat voor elke leerstoelhouder helder is wat de taakstelling voor het komend jaar zal zijn. Wanneer de leerstoel financieel niet op orde is, worden concrete afspraken gemaakt over de wijze waarop dit zo spoedig mogelijk wel het geval zal zijn. Voor elke leerstoelhouder moet helder zijn dat leerstoelen, die financieel niet op orde komen uiteindelijk opgeheven zullen moeten worden.

Een gedynamiseerde, prestatieafhankelijke toewijzing van eerste geldstroommiddelen, zoals hierboven geschetst, is alleen mogelijk als leerstoelen over een financiële buffer beschikken. Ook voor onvoorziene tegenvallers is een buffer nodig. De buffer kan worden gecreëerd door een deel van de eerste geldstroommiddelen te reserveren voor tijdelijk personeel. Om de kans op tegenvallers zo klein mogelijk te maken, moeten bovendien tweede- en derde geldstroomprojecten geheel kostendekkend worden afgesloten. Dit betekent dat overhead en kosten voor infrastructuur uit de projecten zelf moeten komen, dan wel uit positieve saldi van andere projecten.

Om tijdig te kunnen bijsturen moet de leerstoelhouder ten minste eens per maand inzicht krijgen in de relevante financiële gegevens. Wanneer uit de financiële overzichten blijkt dat de realisatie niet conform de planning verloopt, volgt direct overleg met het departementshoofd om te bespreken welke maatregelen genomen zullen worden.

Aanbevelingen

Op basis van de in de voorgaande paragraaf beschreven overwegingen, beveelt de commissie de volgende werkwijze aan:

1. Eerste geldstroombudgetten worden aan leerstoelen toegekend voor het verrichten van taken op het gebied van onderwijs en onderzoek. Voor het bepalen van de omvang van het toegekende budget is het facultaire verdeelmodel leidend.

2. Toewijzingen van middelen die afwijken van het facultaire verdeelmodel moeten worden beargumenteerd in het Bestuurlijk Overleg.
3. Uit het oogpunt van flexibiliteit en risicobeheer besteden alle departementen, in beginsel op leerstoelniveau, uiterlijk per eind 2012 ten minste 15% van het eerste geldstroombudget aan tijdelijk personeel.
4. Projectbegrotingen moeten gebaseerd worden op de integrale kosten (rauwkost), inclusief wachtgelden.
5. Eens per maand worden de beïnvloedbare kosten aan de hand van heldere overzichten geëvalueerd door leerstoelhouder en departementshoofden.
6. Saldi van leerstoelen, zowel positief als negatief, worden meegenomen naar de volgende planperiode met dien verstande dat een leerstoel wordt opgeheven wanneer zij uiteindelijk financieel niet op orde komt.

Slotopmerking

De door de commissie aanbevolen werkwijze is alleen mogelijk wanneer de volgende randvoorwaarden zijn ingevuld:

- de beschikbaarheid van actuele en correcte managementinformatie;
- een verdeelmodel en bijbehorend administratief systeem dat tot op het niveau van de leerstoel kan 'indalen';
- een actuele facultaire strategie, die richtinggevend is bij de middelenverdeling.