

Van lappendeken naar een nationaal discours en centrale programmering

Advies voor een nieuwe governance,
werkwijze en organisatiestructuur
voor NWO

10 november 2014

Koos van der Steenhoven

Marianne Aalbersberg

ABDTOPConsult

Colofon

ABDTOPConsult
Herengracht 17-19
2511 EG DEN HAAG

November 2014

*Koos van der Steenhoven
Marianne Aalbersberg*

ABDTOPConsult

ABDTOPConsult

De consultants van ABDTOPConsult zijn lid van de topmanagementgroep (TMG) van de Algemene Bestuursdienst. Ze zijn rijksbreed en interbestuurlijk inzetbaar voor interim-opdrachten, projecten en onafhankelijke advisering bij complexe en (politiek) gevoelige zaken.

VOORWOORD

Tijdens de omvangrijke gespreksronde die wij voor dit onderzoek deden, kwamen veel goede aspecten van de huidige NWO-organisatie aan de orde. NWO en onderdelen van NWO worden genoemd als waardevolle en betrokken partners in het Nederlandse wetenschapsveld. Velen spraken over de gedegen kennisbasis en het grote netwerk van NWO-medewerkers. Ook wordt door velen positief geoordeeld over de sterke relatie van NWO met de actieve wetenschap en de manier waarop veel uitvoerende onderdelen optreden als makelaar om aanvullende budgetten toegankelijk te maken voor wetenschappelijk onderzoek.

De knelpunten ten aanzien van de NWO-organisatie die in dit rapport aan de orde komen moeten dan ook niet worden begrepen als een negatieve beoordeling van de huidige bestuurders en de medewerkers. Zij zetten zich dagelijks met enorme passie in voor het bevorderen van excellent wetenschappelijk onderzoek in Nederland. Echter, de manier waarop de organisatie nu in elkaar steekt, de verdeling van verantwoordelijkheden en de gegroeide werkwijzen maken effectief bestuur van een organisatie van de omvang en importantie van NWO bijzonder moeilijk. Met ons waren dan ook al onze gesprekspartners, zowel binnen NWO als daarbuiten, van mening is dat er iets moet veranderen.

Naast de vrij grote eensgezindheid dat het anders moet, troffen we bij velen echter ook een aarzeling aan om daadwerkelijk een substantiële verandering in gang te zetten. Sommigen bepleiten het aanpassen van de topstructuur en willen vervolgens alles bij het oude laten. Anderen willen de NWO-organisatie en de werkwijze laten zoals zij is en alleen de gebieden anders inrichten (met veel variaties: meer, minder, andere indeling). Nog weer anderen willen de ondersteunende dienst reorganiseren maar de topstructuur met een vijfkoppig Algemeen Bestuur handhaven. Onderliggende argumenten bij deze aarzelende opstelling waren vaak dat de Nederlandse wetenschap, en NWO in haar taakuitvoering, het naar nationale en internationale maatstaven gemeten goed doen en dat je niet precies weet wat je verliest als je organisatorische veranderingen doorvoert.

Wat zou er mis gaan als er niks verandert of als er slechts gedeeltelijke wijzigingen worden aangebracht in de governance, organisatiestructuur en werkwijze? Dan blijft de situatie bestaan dat politieke en maatschappelijke vragen onvoldoende weerspiegeld worden in de programmering van NWO. Er zou nog steeds onvoldoende interdisciplinair worden geprogrammeerd en gefinancierd. En een leidende rol van NWO in de agendavorming en de totstandkoming van een nationale wetenschapsprogrammering zou onvoldoende worden vervuld.

Zonder een ingrijpende modernisering van de huidige NWO-organisatie zullen de door de laatste twee evaluatiecommissies genoemde noodzakelijke verbeteringen niet plaatsvinden. Daarnaast zal de zogenaamde *Dutch paradox* vastlopen. Bij gebrek aan regie en doorvertaling naar middelen blijft de vorming van één wetenschapsagenda voor Nederland onder de maat. Het Nederlandse wetenschapsbestel blijft dan een eilandenrijk. De eerste en tweede geldstroom komen steeds losser van elkaar te staan en echte keuzes worden niet gemaakt. De balans tussen de verschillende motieven voor wetenschappelijk onderzoek blijft onderwerp van gesteggel.

Al met al zijn wij er van overtuigd dat NWO zonder de in dit rapport geadviseerde wijzigingen onvoldoende in staat zal zijn om haar wettelijke taak uit te voeren: ***het bevorderen van de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek alsmede het initiëren en stimuleren van nieuwe ontwikkelingen in het wetenschappelijk onderzoek.***

MANAGEMENTSAMENVATTING

- In het evaluatierapport van de commissie onder leiding van prof. dr. J.C. Stoof (2013) zijn aanbevelingen gedaan over een nieuwe governancestructuur voor NWO. Met deze evaluatie en de daaropvolgende kabinetsreactie als vertrekpunt, luidt de opdracht van het ministerie van OCW en NWO om samen met hen een voorstel uit te werken voor een verbeterde governancestructuur van NWO inclusief alle uitvoeringsonderdelen, en om een veranderplan te maken dat nodig is om tot de nieuwe structuur te komen.
- Uit het evaluatierapport van de commissie-Stoof, en ook uit het vorige evaluatierapport van de commissie onder leiding van prof. dr. P.C. van der Vliet, uit andere rapporten over (delen van) het wetenschappelijk bestel in Nederland en uit de gesprekken die wij in het kader van dit onderzoek voerden, kwamen naast veel goede punten over het functioneren van NWO ook de nodige knelpunten naar voren.
- Een veelvuldig genoemd knelpunt, dat overigens niet alleen betrekking heeft op NWO, is het gebrek aan samenhang in de nationale wetenschapsagenda. Ten aanzien van NWO worden als specifieke knelpunten genoemd de complexe governancestructuur en de decentrale besluitvorming die de slagkracht van het Algemeen Bestuur belemmert, de magere Europese en internationale positie, het gebrek aan prikkels voor interdisciplinair onderzoek en het gebrek aan dynamisering en transparante verantwoording van het budget. Ook wordt als knelpunt genoemd dat het doen van onderzoek en het beheer van instituten eigenlijk geen taak behoort te zijn van een geldverdelende organisatie.
- De door ons geadviseerde governancestructuur moet deze knelpunten adresseren, en NWO in staat stellen om zes functies in het Nederlandse wetenschapsbestel uit te voeren: de agenderings- en programmeringsfunctie, de financieringsfunctie, de platformfunctie, de makelaarsfunctie, de adviesfunctie en een borgingsfunctie ten aanzien van onderzoeksinfrastructuur. Met het oog hierop komen wij tot een advies dat verder gaat dan het louter aanpassen van de topstructuur en de positionering van NWO-onderdelen. Wij stellen een nieuw ontwerp voor, waarin naast een centralisering van de besluitvorming ook de totstandkoming van de programmering van NWO in het wetenschapsstelsel en een nieuwe structuur voor de ondersteunende NWO-organisatie centraal staan.
- Wij adviseren om de centrale leiding van NWO te verstevigen onder gelijktijdig terugdringen van de zelfstandigheid van de vele afzonderlijke NWO-onderdelen. Het (Algemeen) Bestuur moet daartoe worden versterkt in de vorm van een Raad van Bestuur en een breed samengestelde Raad van Toezicht. Leden van de Raad van Toezicht worden benoemd door de minister van OCW en komen uit de universitaire gemeenschap maar ook uit het bedrijfsleven, waaronder het MKB. Wij adviseren dat de ministers van EZ en VWS elk een lid kunnen voordragen. De Raad van Bestuur bestaat uit drie personen: een voorzitter, een lid Bedrijfsvoering en een lid Wetenschappelijke Programmering. Indien de verbinding tussen de Raad van Bestuur en de wetenschappelijke wereld te zwak wordt geacht adviseren wij twee zogenaamde ‘*non-executive*’ bestuursleden op te nemen. Dit zouden actieve wetenschappers kunnen zijn die zich in het

bijzonder richten op duurzame acceptatie en blijvend draagvlak in de buitenwereld – in het bijzonder het wetenschapsveld – van de programmerende en geldverdelende rol van NWO.

- Alle besluitvorming over programmering, instrumentatie en budgettoekenningen geschiedt op het niveau van de Raad van Bestuur. Deze bestuursvorm wordt breed toegepast bij organisaties in het publieke domein vanwege de stevige toezichtstructuur en de heldere verdeling van verantwoordelijkheden binnen het bestuur waarin besluitvorming over strategie, beleid en bedrijfsvoering op het hoogste niveau plaatsvindt.
- Wij adviseren dat NWO gaat werken vanuit één samenhangende programmering, en daarbij wordt geadviseerd door een grote variëteit aan *stakeholders*. Zwaartepunt van de advisering ligt bij het Rectoren College, waardoor er een stevig verband wordt gelegd met de programmering van de eerste geldstroom en de universitaire profielkeuzes. Het lijkt raadzaam om de *stakeholders* onder te brengen in een wetenschappelijke adviesraad en een maatschappelijke adviesraad. Als ordenend principe voor de programmering gebruiken wij de onderverdeling naar doelen van waaruit wetenschappelijk onderzoek wordt bedreven die in het recente IBO-rapport ook wordt gehanteerd: wetenschap voor wetenschap, wetenschap voor maatschappelijke vraagstukken en wetenschap voor innovatie/competitie. Eenzelfde indeling wordt onder meer gehanteerd in Horizon2020, het programma voor wetenschap en innovatie van de Europese Commissie, en ook in het recente manifest van de kenniscoalitie. Het Algemeen Bestuur van NWO heeft dit manifest mede-ondertekend en daarmee deze indeling ook onderschreven. Evenals in het IBO-rapport vragen wij daarnaast aandacht voor wetenschap voor onderwijs. Het gaat daarbij om de meerwaarde van onderzoek voor het (wetenschappelijk) onderwijs en in bredere zin voor het leervermogen van de samenleving.
Wij bepleiten op deze manier het ontstaan van een nationaal discours over het gehele wetenschappelijke veld, ten behoeve van een meerjarig voortrollende flexibele programmering waarmee NWO kan anticiperen op, en meebewegen met, vragen uit wetenschap, politiek en samenleving.
- De *Science Council* die de voorzitters van de NWO-gebieden recent initieerden is in ons voorstel één van de adviserende organen voor het RvB-lid Wetenschappelijke Programmering. De nu aan de gebieden toegewezen formatie aan NWO-medewerkers wordt net als de rest van de NWO-formatie direct onder de Raad van Bestuur gepositioneerd. De gebieden in hun huidige rol houden daarmee op te bestaan. Zij vervullen momenteel echter een belangrijke functie bij het formuleren van (disciplinaire) sectorplannen en bij de strategische programmering rond de disciplines. Die functies dreigen door de in ons advies gemaakte keuzes weg te vallen. Daarmee is de input vanuit de actieve wetenschapsdisciplines in programmering en in de uitvoering van de *calls for proposals* in het geding. Om dat te voorkomen adviseren wij om de disciplines, nu georganiseerd in gebieden, een jaarlijkse vaste bijdrage te geven om hen in staat te stellen bovenstaande functies te vervullen. Één van de opdrachten voor de nieuwe Raad van Bestuur zal zijn om dit vorm te geven, bijvoorbeeld door het instellen van ‘disciplinaire commissies’. Dergelijke commissies kunnen adviseren ten aanzien van de discipline- of domeinspecifieke of thematische programmering, maar kunnen ook bijdragen door het opstellen van sectorplannen, het meedenken over de samenstelling van beoordelingscommissies en het monitoren van het proces van peer review. Wetenschappers vervullen aldus in verschillende verbanden een rol. De aanpak kan in de tijd evolueren.

- Wij adviseren om de verschillende zelfstandige organisaties - zoals de instituten en de regieorganen - die nu (deels) onderdeel uitmaken van NWO zoveel mogelijk te positioneren als onderdeel van de nieuwe organisatie. Dit stelt de nieuwe Raad van Bestuur in staat om de centrale regie en de samenhangende programmering vorm te geven. Ons advies is om ZonMw een eigenstandige positie te geven binnen de NWO-organisatie. Dit is ingegeven door de specifieke beleidsopdrachten die ZonMw verricht voor het ministerie van VWS.

Het is echter ongewenst dat ZonMw voor financiering van wetenschappelijk onderzoek een geheel eigen programmering volgt, los van de brede NWO-programmering die zal gaan ontstaan. Het wetenschapsdomein medische wetenschappen zou dan los komen te staan van overige domeinen, waar juist samenhang en nationaal discours gewenst zijn. Wij adviseren daarom dat de Raad van Bestuur van NWO gaat optreden als Raad van Toezicht voor ZonMw. NWO blijft een ZBO conform de kaderwet. ZonMw maakt daar deel van uit en verliest de eigen ZBO-status. Invloed van het ministerie van VWS op de strategische koers blijft onverkort van belang. Wij adviseren dit wettelijk vast te leggen. In ons wetsvoorstel NWO, dat wij ten behoeve van dit advies hebben ontworpen, is dit geregeld.
- STW houdt in ons advies op te bestaan als aparte stichting. Het wordt onderdeel van de NWO-organisatie, waar het wordt gepositioneerd als de uitvoerende organisatie voor het cluster wetenschap voor innovatie. Ook WOTRO en FOM worden opgeheven als aparte stichting. Deze organisaties worden in ons advies onderdeel van de kennisdomeinen die in de ondersteunende organisatie gevormd zouden moeten worden. Van groot belang is dat de succesvolle werkwijze en de goede verbinding met de actieve wetenschap van deze drie organisaties geborgd blijven in de nieuwe organisatiestructuur, en ook voor andere delen van NWO beschikbaar komen. Voor de regieorganen bepleiten we dat onderzocht wordt in hoeverre taken kunnen worden belegd binnen de nieuwe organisatiestructuur. In alle gevallen is transparante centrale besluitvorming, kruisbestuiving en samenwerking met andere onderdelen van NWO van groot belang.
- Wij adviseren om nader onderzoek te doen naar de positionering van zowel de NWO- als de KNAW-instituten. Daarbij zou voor elk van de instituten, die in aard, opdracht, omvang en juridische vormgeving sterk verschillen, moeten worden onderzocht welke positionering het best aansluit bij de onderzoekstaken. Daarbij kan onder meer gedacht worden aan de huidige onderbrenging bij NWO en KNAW, aan een mogelijke nieuwe beheersorganisatie of aan beheersmatige onderbrenging bij één of meerdere universiteiten. Zo lang de instituten onderdeel zijn van NWO adviseren wij dat de directeurs van de instituten direct worden aangestuurd door de Raad van Bestuur. Wij adviseren om het RvB-lid Wetenschappelijke Programmering en het Rectoren College de rol te geven om op basis van de onderzoeksprogrammering en in samenspraak met de directeurs van de instituten invulling te geven aan de wetenschappelijke programmering van de instituten, inclusief de planning voor de toegang tot grootschalige wetenschappelijke infrastructuur en de financiering daarvan.
- Wij adviseren om de gehele personele formatie direct onder de Raad van Bestuur te positioneren en een flexibele matrixorganisatie in te richten die de totstandkoming, uitwerking en uitvoering van de programmering ondersteunt. De precieze inrichting van de organisatie moet volgen op, en dienstbaar zijn aan, de wetenschapsvisie, de opdrachten vanuit de ministeries en de voortrollende wetenschapsprogrammering. Wij adviseren om drie of vier clusters te vormen die

de eerder genoemde indeling uit het IBO-rapport volgen. De andere zijde van de matrix bestaat uit drie kennisdomeinen waarin aansluiting op de actieve wetenschap en kennis van het netwerk geborgd blijven. Uiteraard kan de Raad van Bestuur, afhankelijk van nog te maken keuzes in het programmeringsproces, de clusters ook anders inrichten, bijvoorbeeld met een cluster voor vrij onderzoek – eventueel nader te splitsen in clusters voor talent en voor toponderzoek - en een cluster voor thematisch onderzoek. Belangrijk is dat de organisatie flexibel kan meebewegen met ontwikkelingen in de brede wetenschapsprogrammering.

- De transitie van de huidige naar de nieuwe NWO-organisatie zal ingrijpend zijn. Wij adviseren om zo spoedig mogelijk te kiezen voor één van de twee scenario's die wij schetsen voor deze transitie. In het eerste scenario wordt de NWO-wet gewijzigd en krijgt het zittende Algemeen Bestuur de opdracht om een reorganisatieplan te schrijven en vervolgens de totale transformatie tot stand te brengen. Er wordt nog lang gewerkt vanuit de huidige structuur en bezetting. De omvattende programmering zal pas na drie jaar effectief zijn en pas daarna kunnen de bijbehorende *calls for proposals* hun weg vinden naar de actieve wetenschap. In een tweede, sneller scenario wordt door de staatssecretaris van OCW een kwartiermaker aangesteld met de opdracht om, in samenspraak met alle betrokkenen, een nieuwe Raad van Toezicht en vervolgens een Raad van Bestuur te selecteren. Gelijktijdig geeft de kwartiermaker vorm aan de transitie naar de nieuwe governance, structuur en werkwijze teneinde in een 'doen alsof fase' te gaan werken in de nieuwe structuur. De totale transitie zal dan niet langer dan een jaar vergen.

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	1
1.1	Aanleiding.....	1
1.2	Opdracht en opdrachtgevers	1
1.3	Werkwijze en aanpak	2
1.4	Leeswijzer	3
1.5	Dankwoord	3
2	Knelpuntenanalyse.....	5
2.1	Inleiding.....	5
2.2	Gebrek aan samenhang in de nationale wetenschapsagenda.....	5
2.3	Problemen met de governance.....	6
2.4	Magere Europese en internationale positie.....	6
2.5	Geen prikkel voor interdisciplinariteit en andere problemen in de uitvoering	7
2.6	Gebrek aan dynamisering van het budget en aan transparante verantwoording.....	7
2.7	Beheer instituten is geen taak voor geldverdeler	8
2.8	Conclusies.....	8
3	Functies van NWO	9
3.1	Inleiding	9
3.2	Agenderings- en programmeringsfunctie	9
3.3	Financieringsfunctie	11
3.4	Platformfunctie	11
3.5	Makelaarsfunctie.....	11
3.6	Adviesfunctie.....	11
3.7	Borgingsfunctie ten aanzien van onderzoeksinfrastructuur	11
3.8	Conclusie	12
4	Advies	13
4.1	Inleiding	13
4.2	Hoofdconclusie.....	13
4.3	Topstructuur.....	16
4.4	Programmering op basis van adviezen van <i>stakeholders</i>	17
4.5	Positie van de gebieden	18
4.6	ZonMw, STW, WOTRO en FOM en de regieorganen	19
4.7	Positie van de instituten.....	21
4.8	Inrichting en werkwijze van het ondersteunende bureau	22

4.9	Levert dit advies het antwoord op de knelpunten?.....	23
4.10	Kan het nieuwe NWO haar functies goed uitoefenen?.....	25
5	Transitie.....	27
5.1	Inleiding.....	27
5.2	Twee scenario's voor de transitie	27
Bijlage 1: Geïnterviewde personen		
Bijlage 2: Geraadpleegde stukken.....		
Bijlage 3: Samenvatting uit het evaluatierapport van de commissie-Stoof (2013)		
Bijlage 4: Aanbevelingen van de commissie-Van der Vliet (2008).....		
Bijlage 5: Concepttekst voor een gewijzigde NWO-wet.....		

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In de recente evaluatie van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) van de evaluatiecommissie-Stoof (september 2013) wordt geconcludeerd *“dat de governancestructuur van NWO in de loop der tijd een in toenemende mate onoverzichtelijke lappendeken is geworden. Het hybride karakter van de organisatie maakt minder goed zichtbaar wie waarvoor verantwoordelijk is, waardoor het voor stakeholders moeilijk is om de juiste aanspreekpunten te vinden. De complexe structuur belemmert ook de besluitvaardigheid en flexibiliteit.”*

De samenvatting van het rapport is te vinden in bijlage 3. De evaluatiecommissie doet enkele aanbevelingen om de governancestructuur aan te passen. In de kabinetsreactie wordt hierover het volgende aangegeven.

“De huidige organisatie van NWO met gebiedsbesturen die relatief autonoom optreden is soms een belemmering voor flexibiliteit en niet bevorderlijk voor de transparantie. Veranderingen in de organisatiestructuur van NWO zijn naar mijn overtuiging nodig en ik wil hierin op korte termijn stappen zetten in nauw overleg met het NWO-bestuur.

De organisatiestructuur moet flexibel genoeg zijn om in te spelen op maatschappelijke en wetenschappelijke veranderingen. Zo moet de organisatie door een goede structuur in staat zijn de toenemende interdisciplinaire samenwerking in de wetenschap en de universitaire profilering te adresseren. Verder is een adequatere vertegenwoordiging van de stakeholders van belang.

Het eindresultaat van de nieuwe organisatie, die er anders kan uitzien dan nu door de commissie wordt aanbevolen, moet zijn, dat NWO een nog betere aansluiting heeft op het nationale en internationale speelveld.”

1.2 Opdracht en opdrachtgevers

Met bovengenoemde evaluatie en kabinetsreactie als vertrekpunt, luidt de opdracht van het ministerie van OCW en NWO:

Werk samen met OCW en NWO een voorstel uit voor een verbeterde governancestructuur van NWO inclusief alle uitvoeringsonderdelen, en maak een veranderplan om tot de nieuwe structuur te komen.

Daarbij werd als randvoorwaarde gegeven dat de nieuwe governancestructuur eenvoudiger moet zijn dan het huidige model, met een duidelijkere rol voor het centraal bestuur, en beter aan moet sluiten bij ontwikkelingen in de wetenschap. De nieuwe structuur moet, met behoud van de huidige kwaliteit, zorgen voor een grotere transparantie en flexibiliteit van de besluitvorming en grotere betrokkenheid van maatschappelijke *stakeholders*.

Opdrachtgevers zijn de DG Hoger onderwijs, Beroepsonderwijs, Wetenschap en Emancipatie van het ministerie van OCW, drs. J. H. (Hans) Schutte en de voorzitter van het Algemeen Bestuur NWO, prof. dr. J.J. (Jos) Engelen.

1.3 Werkwijze en aanpak

Wij hebben voor dit advies een groot aantal mensen gesproken. Uiteraard spraken wij de meest betrokkenen bij de opdrachtgevers zelf: de directeur Wetenschapsbeleid van OCW, leden van het Algemeen Bestuur NWO, de Algemeen Directeur van NWO en voorzitters en directeuren van de NWO-gebieden. Wij hebben leden van de commissie-Stoof geïnterviewd – het werk van deze commissie was immers vertrekpunt voor ons advies - en ook de voorzitter van de vorige evaluatiecommissie (commissie-Van der Vliet, 2008). Wij spraken de VSNU, de KNAW, de rectores van de universiteiten, de Europese Commissie en medewerkers van de Permanente Vertegenwoordiging bij de EU, VNO-NCW en enkele grote bedrijven, vertegenwoordigers van het ministerie van Economische Zaken en het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, en vele anderen die nauw, of met wat meer afstand betrokken zijn bij het werkkterrein van NWO. In bijlage 1 worden al onze gesprekspartners genoemd. Wij zijn iedereen zeer erkentelijk voor de openhartige en inspirerende gesprekken.

Daarnaast hebben wij *desk research* gedaan waarbij naast de evaluatie van NWO uit 2013 ook de vorige evaluatie en tal van andere rapporten over (onderdelen van) het Nederlandse wetenschapsbestel zijn bestudeerd, waaronder de recente evaluatie van de KNAW , het adviesrapport van de AWTI ‘Boven het maaiveld’ en het rapport van het recente IBO Wetenschapsbeleid. Wij verwijzen graag naar bijlage 2 voor een overzicht van geraadpleegde stukken.

Op basis van de gesprekken en het *desk research* hebben wij ons een beeld gevormd van het werkkterrein van NWO, van de ontwikkelingen daarin en van de knelpunten die er zijn met betrekking tot het functioneren van NWO. Tot ver in het onderzoek hebben wij vooral veel aantekeningen gemaakt en een veelheid aan mogelijke governance-modellen ontwikkeld. Dat was belangrijk om de complexiteit van het werk van NWO en de omgeving van NWO recht te doen. Dit alles heeft uiteindelijk geleid tot een bestuurlijk advies dat de geconstateerde knelpunten adresseert en NWO in staat stelt ook in de toekomst haar functies goed uit te oefenen. Gezien de aard van de knelpunten zijn wij van mening dat het niet voldoende is om louter de topstructuur en de positionering van NWO-onderdelen aan te passen. Wij stellen een geheel nieuw ontwerp voor, waarin de totstandkoming van de programmering van NWO in het wetenschapsstelsel en een nieuwe structuur voor de ondersteunende NWO organisatie centraal staan.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk twee wordt een overzicht gegeven van de knelpunten die worden geconstateerd rond het functioneren van NWO. In het hoofdstuk daarna besteden wij aandacht aan de zes functies die NWO naar onze mening heeft. Hoofdstuk vier is de kern van dit rapport. Daarin geven wij onze hoofdconclusie en een advies over de governance, organisatiestructuur en werkwijze van NWO. Aan het eind van het hoofdstuk geven wij kort aan hoe dit advies helpt om knelpunten op te lossen en de functies van NWO goed uit te oefenen. In hoofdstuk vijf schetsen wij twee mogelijke scenario's voor de transitie van de huidige organisatie naar de nieuwe structuur en de nieuwe werkwijze.

1.5 Dankwoord

Wij zijn bij het maken van dit advies ondersteund door een klein team van NWO-medewerkers dat stukken verzamelde, aantekeningen van interviews verwerkte en analyses maakte. We bedanken Nelleke Honingh, Miriam Roelofs en Robert van der Drift voor hun hulp en het kritisch meedenken. Een speciaal woord van dank gaat naar Jan Karel Koppen. Jan Karel ging mee naar bijna alle interviews, dacht kritisch mee, en was behulpzaam bij het ontwikkelen van governance-modellen die onmisbaar waren in onze analyse. Zijn kennis van de organisatie en zijn grote stroom creatieve ideeën maakte hem tot een bijzonder gewaardeerd teamlid.

2 Knelpuntenanalyse

2.1 Inleiding

Het evaluatierapport van de commissie-Stoof (2013), bevestigt in grote lijnen de bevindingen van de commissie-Van der Vliet uit 2008, en ook veel aanbevelingen van beide commissies over positionering, werkwijze en governance komen overeen. De samenvattende aanbevelingen van de rapporten zijn te vinden in bijlage 3 en 4. Ten aanzien van de governance van NWO wordt gepleit voor een verandering van de topstructuur, en een sterke vereenvoudiging in de gebiedsstructuur. Verder is volgens de commissie-Stoof een steviger verbinding nodig met de strategische keuzes in de universitaire instellingsprofielen en een versterking van de internationale positionering. In dit hoofdstuk geven wij een opsomming van de knelpunten die wij distilleren uit de beide evaluatierapporten, de overige bestudeerde stukken en de gevoerde gesprekken.

Overigens worden in onze gesprekken en in de verschenen rapporten ook veel goede aspecten van de huidige NWO-organisatie genoemd. Zo spreken velen over de gedegen kennisbasis en het grote netwerk van NWO-medewerkers. Ook wordt door velen positief geoordeeld over de sterke relatie van NWO met de actieve wetenschap en de manier waarop in veel uitvoerende onderdelen als makelaar wordt opgetreden om aanvullende budgetten toegankelijk te maken voor wetenschappelijk onderzoek.

De hieronder genoemde knelpunten moeten dan ook niet worden begrepen als een negatieve beoordeling van de huidige bestuurders en de medewerkers. Zij zetten zich dagelijks met enorme passie in voor het bevorderen van excellent wetenschappelijk onderzoek in Nederland. Echter, de gegroeide onoverzichtelijke lappendeken, zoals zowel de commissie-Van der Vliet als de commissie-Stoof het zo treffend verwoordden, maken effectief bestuur van een organisatie van de omvang en importantie van NWO bijzonder moeilijk.

2.2 Gebrek aan samenhang in de nationale wetenschapsagenda

Een veelvuldig genoemd knelpunt, dat niet alleen betrekking heeft op NWO, is het gebrek aan samenhang in de nationale wetenschapsagenda en gebrek aan regie op de vorming en uitvoering ervan. Er zijn veel ontwikkelingen die meer nationale regie noodzakelijk maken: profilering van universiteiten en de verbinding van eerste en tweede geldstroomonderzoek, het innovatiebeleid met topsectoren, (interdisciplinaire) ontwikkelingen in de wetenschap, de ontwikkeling van de *European Research Area*, de lancering van het wetenschaps- en innovatieprogramma van de Europese Commissie Horizon2020 en de profileringskeuzes die door andere (Europese) landen worden gemaakt.

Ten aanzien van NWO zelf geldt dat de organisatie momenteel niet slagvaardig genoeg is en nationaal en internationaal niet voldoende strategisch gepositioneerd om in dit krachtenveld een regierol te kunnen vervullen. De organisatie reageert eerder op ontwikkelingen – daarbij nog gehinderd door budgettaire inflexibiliteit - dan dat zij voorop loopt, koers uitzet, en *stakeholders* betreft en verbindt.

2.3 Problemen met de governance

In de twee genoemde NWO-evaluatierapporten van 2009 en 2013, en in al onze gesprekken is aandacht gevraagd voor de onoverzichtelijke, gefragmenteerde structuur van de NWO-organisatie. De complexiteit van de organisatiestructuur, de vele verschillende bestuurlijke arrangementen en de relatieve zelfstandigheid van de verschillende NWO-onderdelen leiden tot een gebrek aan effectiviteit en efficiëntie van sturing en beheer. Hoewel op papier aanwezig, heeft het Algemeen Bestuur in de praktijk weinig centrale doorzettingsmacht in termen van programmering en budgetverdeling. De gebiedsstructuur, met eigen budgetten, eigen beleid en eigen belangen leidt tot versnippering en verhindert een optimale NWO-brede samenwerking. De organisatie is onvoldoende wendbaar op inhoudelijk en beleidsmatig vlak. Het model met afzonderlijke gebiedsbesturen en -budgetten leidt tot rigiditeit in de budgettaire verdeling, waar interactie, samenwerking en flexibiliteit gewenst zijn. Ook de zo belangrijke verbinding met *stakeholders* zoals actieve wetenschappers, universiteitsbesturen en het bedrijfsleven is niet voldoende verankerd in de processen en werkwijze, waardoor zij slechts indirect en gefragmenteerd invloed uit kunnen oefenen.

Het hybride karakter van de organisatiestructuur, waarbij de lijnorganisatie dwars op de gebiedsbestuurlijke mandaten staat, leidt al langdurig tot onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden. Zo is de algemeen directeur formeel leidinggevende van de gebiedsdirecteuren en de meeste instituutdirecteuren, maar in de praktijk werkt de aansturing problematisch, omdat vooral de gebiedsvoorzitters als ‘baas’ worden gezien. De complexe structuur leidt tot problemen in financiële stromen en managementinformatie (zie ook paragraaf 2.6). Ook de communicatie-uitingen van NWO worden belemmerd door de gefragmenteerde structuur en het gebrek aan centrale sturingsmogelijkheden. Tekenend is bijvoorbeeld de tekst op de website van FOM die aangeeft dat onderzoeksgeld afkomstig is van gebiedsbestuur Natuurkunde en van het Algemeen Bestuur NWO. Ook de communicatie vertoont het beeld van een lappendeken.

2.4 Magere Europese en internationale positie

Uit rapporten en gesprekken komt het beeld naar voren van een zeer bescheiden internationale positionering van NWO. Die wordt onder meer gekenmerkt door een gebrekkige aansluiting bij Europese ontwikkelingen, met name Horizon2020. De programmering door de gebieden kent nauwelijks (zichtbare) relatie met de Europese context. Deelname aan Europese programma's is versnipperd en wordt geïnitieerd en bestuurd vanuit de gebieden. De zichtbaarheid bij de beïnvloeding en het makelen in Brussel is gering. Nederlandse onderzoekers krijgen wel veel financiering vanuit de Brusselse programma's, maar er is nauwelijks een op programmatische keuzes gebaseerde centrale regie of sturing aanwezig.

Ook overige internationale contacten en samenwerkingsprogramma's zijn gefragmenteerd en ontberen centrale sturing en strategische keuzes. Het nadeel hiervan is dat er langs elkaar heen wordt gewerkt richting Brussel en er dingen dubbel gebeuren. De effectiviteit van Nederlandse aanvragen kan worden verhoogd.

2.5 Geen prikkel voor interdisciplinariteit en andere problemen in de uitvoering

De gebieden hebben in de huidige werkwijze veel te zeggen over de verdeling van de middelen. Elk van de NWO-onderdelen voert eigen beleid met het toegekende budget en aanvullende, geacquireerde middelen. Daarmee ontstaat een suboptimale aansluiting op vragen uit de omgeving, zoals maatschappelijke vraagstukken, innovatiebeleid, profileringskeuzes en de tweede geldstroom die vaak meerdere NWO-onderdelen bestrijken. De gebieden worden echter nauwelijks geprikkeld om inter- en transdisciplinair onderzoek te financieren, terwijl dergelijk onderzoek belangwekkende ontwikkelingen entameert ten aanzien van de beantwoording van maatschappelijke vraagstukken en de ontwikkeling van innovatieve producten.

In gesprekken bleek tevens dat de gebruikte methode voor het schrijven en beoordelen van *calls for proposals* niet in alle gevallen meer aansluit bij de behoeften vanuit wetenschap en maatschappij. Zo zijn beoordelingscommissies niet altijd zo samengesteld dat interdisciplinaire voorstellen of voorstellen uit nieuwe disciplines volledig op hun merites kunnen worden beoordeeld. Ook komt het voor dat beoordelingscriteria zo zijn opgesteld dat interdisciplinaire voorstellen bijna automatisch buiten de boot vallen. Ook op andere onderdelen worden soms beperkingen ingebouwd, of instituten bij voorbaat uitgesloten van deelname, waardoor de veel genoemde kwaliteit van NWO om het beste onderzoek te selecteren uit de inzendingen onder druk staat. In algemene zin geldt dat de gefragmenteerde uitvoeringsstructuur leidt tot inefficiënte uitvoering en tot diversiteit in uitvoeringsmodellen, aangezien elk onderdeel zelf processen ontwikkelt en uitvoert in eigen beheer. Een ander, maar hieraan gerelateerd probleem is dat de aanvraagdruk enorm is. Ook het IBO-rapport wijst daarop. Onderzoekers zijn veel tijd kwijt aan het indienen van voorstellen, en tegelijkertijd is de kans op toekenning in sommige programma's en vakgebieden erg gering. Dat is inefficiënt voor de onderzoekers en voor indienende instellingen, maar ook voor NWO betekent het dat er ten opzichte van het beschikbare budget erg veel onderzoeksvorstellen beoordeeld moet worden.

2.6 Gebrek aan dynamisering van het budget en aan transparante verantwoording

Het budget van NWO (circa EUR 650 miljoen per jaar) is erg versnipperd over gebieden, regieorganen en instituten. De vrije ruimte in het NWO-budget is zeer beperkt door oormerking voor onder andere de Vernieuwingsimpuls, grote infrastructuur en topsectoren, en door de interne historisch gegroeide budgetverdeling over de gebieden en instituten die als min of meer vastliggend wordt gezien.

In de bekostiging van instituten wordt niet geanticipeerd op noodzakelijke nieuwbouw en/of verhuizing. Dat leidt tot grote problemen op het moment dat een instituut nieuwe huisvesting nodig heeft.

De wijze waarop NWO-onderdelen verantwoording kunnen afleggen over de door hen bestede middelen verschilt. Hoewel wij hier geen grondig onderzoek naar hebben verricht, wordt uit de gesprekken en uit de bestudering van stukken duidelijk dat sommige onderdelen, en ook NWO als geheel, de managementinformatie niet voldoende op orde hebben. Door de wijze waarop in het verleden werd omgegaan met verplichtingen en reserveringen zijn problemen ontstaan in de meerjarenbegroting. Daarenboven zouden de apparaatskosten naar een lager niveau gebracht kunnen worden.

2.7 Beheer instituten is geen taak voor geldverdeler

NWO kent een constructie waarbij de verdeling van wetenschapsmiddelen en het beheer van onderzoeksinstituten in één hand gaan. Hoewel uit evaluaties blijkt dat de NWO-instituten goed functioneren is de vraag aan de orde of deze constructie nog de juiste is. In rapporten en gesprekken wordt aangegeven dat het uitvoeren van onderzoek en het verdelen van onderzoeksgeld functies zijn die niet in één organisatie zouden moeten worden belegd. In de ons omringende landen wordt verdelen van geld en beheer van onderzoeksinfrastructuur apart georganiseerd.

2.8 Conclusies

In dit hoofdstuk somden wij de knelpunten op met betrekking tot NWO die naar voren komen uit (evaluatie)rapporten en uit onze gesprekken. De in twee evaluatierapporten geconstateerde knelpunten ten aanzien van de governancestructuur waren aanleiding voor het schrijven van dit advies. De andere knelpunten die wij noemen, het gebrek aan samenhang in de nationale wetenschapsagenda, de magere Europese en internationale positie, het gebrek aan prikkels voor interdisciplinair onderzoek, het gebrek aan dynamisering en transparante verantwoording van het budget en het beheer van instituten, zijn in meerdere of mindere mate gerelateerd aan de complexe governancestructuur waarin NWO-onderdelen relatief autonoom optreden. Dat betekent overigens niet dat het wijzigen van de governancestructuur hét wondermiddel is om alle knelpunten op te lossen. Er is zeker meer nodig, onder meer in de manier waarop *stakeholders* worden betrokken bij het werk van NWO. Hieraan zullen wij in ons advies ook aandacht besteden. Wij delen echter de observatie uit de kabinetsreactie op het evaluatierapport van de commissie-Stoof dat er nu aanpassingen nodig zijn in de organisatiestructuur, wil NWO haar functies goed uit kunnen oefenen. Voor wij in hoofdstuk vier tot een advies komen, besteden wij in het volgende hoofdstuk eerst kort aandacht aan deze functies.

3 Functies van NWO

3.1 Inleiding

NWO is een zelfstandig bestuursorgaan, ingesteld op grond van de Kaderwet ZBO onder verantwoordelijkheid van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. In de wet op de Nederlandse organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (1987) staan de taken als volgt beschreven:

1. De organisatie heeft tot taak het bevorderen van de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek alsmede het initiëren en stimuleren van nieuwe ontwikkelingen in het wetenschappelijk onderzoek.
2. De organisatie voert haar taak uit in het bijzonder door het toewijzen van middelen.
3. De organisatie bevordert de overdracht van kennis van de resultaten van door haar geïnitieerd en gestimuleerd onderzoek ten behoeve van de maatschappij.
4. De organisatie richt zich bij het uitvoeren van haar taak in hoofdzaak op het universitaire onderzoek. Daarbij let zij op het aspect van coördinatie en bevordert deze waar nodig.

Met bovenstaande tekst als uitgangspunt, en gebaseerd op informatie uit onze gesprekken en uit de bestudeerde stukken, onderscheiden wij in dit rapport zes functies voor NWO, te weten: de agenderings- en programmeringsfunctie, de financieringsfunctie, de platformfunctie, de makelaarsfunctie, de adviesfunctie en de borgingsfunctie ten aanzien van onderzoeksinfrastructuur.

3.2 Agenderings- en programmeringsfunctie

NWO heeft, met inachtneming van de eigen rol en verantwoordelijkheid van universiteiten en onderzoeksinstellingen, een belangrijke functie in de regie op de totstandkoming en het onderhoud van de nationale wetenschapsagenda. NWO is de organisatie die de agenda zet voor de programmering van de tweede geldstroom, dat wil zeggen hoeveel geld naar welk (type) onderzoek en naar welk inhoudelijk programma toegaat. Basis voor de programmering zijn de beleidsaanwijzingen van het ministerie van OCW en van andere departementen die, al dan niet geoormerkt, middelen bij NWO plaatsen ter uitvoering van onderdelen van beleid.

In het recent verschenen Interdepartementaal Beleidsonderzoek Wetenschapsbeleid (IBO) wordt het wetenschappelijk onderzoek getypeerd naar de verschillende doelstellingen van het onderzoek. Deze indeling wordt door velen onderschreven en bijvoorbeeld ook gehanteerd in Horizon2020 en in het recente manifest van de kenniscoalitie. Het Algemeen Bestuur van NWO heeft dit manifest mede-ondertekend en daarmee deze indeling ook onderschreven. Wij vinden de indeling nuttig om helderheid te verschaffen over de agenderings- en programmeringsfunctie van NWO. We zullen deze indeling ook gebruiken voor ons advies dat wij in hoofdstuk vier ontwikkelen. Hieronder nemen we die IBO-indeling op.

Wetenschap voor wetenschap

Dit betreft nieuwsgierigheidsgedreven onderzoek, met vragen die uit de wetenschap zelf voortkomen. De financiering van dit type onderzoek is van oudsher een belangrijke taak van NWO. Hiermee wordt in het bijzonder de vernieuwing van wetenschappelijke kennis gediend. Het kan bij wetenschap voor wetenschap gaan om het zogenaamde vrije onderzoek, maar ook om wetenschappelijk onderzoek op basis van een nationale agenda of programmering.

Wetenschap voor maatschappelijke vraagstukken

Hier gaat het om excellent wetenschappelijk onderzoek dat beoogt een bijdrage te leveren aan het oplossen van grote maatschappelijke vraagstukken. In Horizon2020 worden deze vraagstukken omschreven als *societal challenges*.

Wetenschap voor bedrijfsinnovatie

De derde categorie in deze indeling betreft wetenschappelijk onderzoek dat als primair doel heeft de economisch sterke kennissectoren te behouden of te vergroten, en om de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten te bevorderen. Het gaat hier om de economische waarde van wetenschap. De functie van NWO in programmeren en financieren van wetenschappelijk onderzoek ten dienste van innovatie en competitie is uiteraard maar een deel van wat er in Nederland gebeurt op innovatiegebied, en waar nuttig dient NWO samenwerking te zoeken met anderen.

In het IBO-rapport, maar ook door de VSNU en door gesprekspartners in ons onderzoek wordt daarnaast aandacht gevraagd voor **wetenschap voor onderwijs**. Zo geeft het IBO een aparte beleidsvariant die als uitgangspunt heeft dat de meerwaarde van onderzoek voor het wetenschappelijk onderwijs moet worden versterkt. In het Nederlandse stelsel speelt onderzoek een belangrijke rol in de opleiding van studenten. Daarmee levert onderzoek een bijdrage aan het leervermogen van de samenleving. Deze bijzondere vorm van valorisatie van onderzoek staat onder druk door de oplopende studentenaantallen en de grote waardering voor onderzoeksprestaties in relatie tot onderwijsprestaties, zo stellen het IBO-rapport en de VSNU. De meerwaarde van onderzoek voor het onderwijs, zowel van de inbreng van nieuwe kennis als van nieuwe technologie, moet dus worden versterkt. Niet iedereen is overigens van mening dat NWO hierin een taak heeft. Wij zullen in ons advies in hoofdstuk vier echter bepleiten dat NWO zich in het discours over de onderzoeksprogrammering richt op de volle breedte van het wetenschappelijk onderzoek, dus ook op wetenschap voor onderwijs.

Mengvormen

Uiteraard zijn de verschillende typen wetenschappelijk onderzoek geen strikt gescheiden kolommen. Zo kan fundamenteel onderzoek leiden tot doorbraken op het gebied van maatschappelijke vragen. En zonder innovatie zijn grote maatschappelijke vragen niet op te lossen. Wetenschappelijk onderzoek in het kader van de topsectoren, waar momenteel een aanzienlijk deel van het NWO-budget aan wordt besteed, laat dat ook zien. Hier gaat het om grote maatschappelijke vraagstukken, maar evenzeer om bedrijfsinnovatie en economisch leiderschap. De vierdeling is belangrijk als denkkader, maar zou niet moeten leiden tot strikt gescheiden denkwerelden of organisatorische kolommen.

3.3 Financieringsfunctie

Een kernfunctie van NWO is het financieren van excellent wetenschappelijk onderzoek via competitieve beoordelingsprocedures. Uitgangspunt voor financiering en het financieel instrumentarium is uiteraard de wetenschappelijke programmering die in paragraaf 3.2 is benoemd. Het instrumentarium en de gehanteerde beoordelingsprocedures dienen van hoge kwaliteit te zijn, om zeker te stellen dat het beste onderzoek wordt gefinancierd.

3.4 Platformfunctie

Een andere belangrijke functie van NWO is het creëren van een platform en een inspirerende ontmoetingsplaats voor wetenschappers en *stakeholders*. De ontmoetingsplaats schept mogelijkheden voor kruisbestuiving tussen ideeën van onderzoekers onderling en tussen onderzoekers en *stakeholders*. Nieuwe disciplines vinden een voedingsbodem, trends en actuele ontwikkelingen in wetenschap en samenleving kunnen worden uitgewisseld en ideeën kunnen worden verbonden. Onder de platformfunctie vallen ook activiteiten in het kader van kennisoverdracht en wetenschapscommunicatie.

3.5 Makelaarsfunctie

De budgetten die NWO vanuit de Nederlandse rijksbegroting krijgt voor het financieren van excellent wetenschappelijk onderzoek zijn beperkt. NWO heeft daarom een belangrijke taak om als makelaar zeer actief op te treden richting fondsen die beschikbaar zijn bij de Europese Commissie, bij ministeries, bij het Nederlandse en internationale bedrijfsleven en via andere kanalen. Het netwerk van de NWO-medewerkers en de centrale rol van NWO in de programmering stellen de organisatie in staat om proactief op te treden als verbinder van vraag en aanbod, om zo nieuwe kansen te genereren voor de Nederlandse wetenschap.

3.6 Adviesfunctie

NWO heeft met de centrale positie in het Nederlandse wetenschapsbestel een brede adviesfunctie, zowel gevraagd als ongevraagd, onder meer richting bewindspersonen, ministeries, universiteiten, onderzoeksinstellingen en het bedrijfsleven. Zij dient deze functie uit te oefenen in samenhang met de activiteiten van andere onderdelen van het wetenschapsstelsel, in het bijzonder de KNAW. Politieke en/of bestuurlijke vragen ten aanzien van de wetenschap en het wetenschappelijk onderzoek dienen door NWO adequaat te worden beantwoord. Daaronder valt ook het leveren van een bijdrage aan de nationale wetenschapsvisie en wetenschapsagenda.

3.7 Borgingsfunctie ten aanzien van onderzoeksinfrastructuur

Naast bovenstaande functies heeft NWO momenteel ook een beheertaak voor acht onderzoeksinstituten. Daarover schreven wij in hoofdstuk twee al. Wij merken daar op dat het bezit van eigen instituten waaraan geld wordt toegedeeld geen taak behoort te zijn voor een geldverdelende organisatie. Wij zijn van mening dat NWO wel tot taak heeft om, gezamenlijk met de

universiteiten, de beschikbaarheid van en de toegang tot (grootschalige) onderzoeksfaciliteiten te borgen. Dit is een belangrijke functie die niet kan worden overgelaten aan afzonderlijke instituten of universiteiten, die immers beschikbaarheid en toegang ieder voor zichzelf regelen. De beschikbaarheid van onderzoeksinfrastructuur, en via de eigen infrastructuur ook toegang tot internationale onderzoeksfaciliteiten, behoort een belangrijk onderdeel te vormen van de nationale wetenschapsagenda. Dat geldt ook voor de langetermijnkeuzes ten aanzien van onderzoeksinfrastructuur en de financiering ervan.

3.8 Conclusie

De hierboven uitgewerkte wetenschapsgebieden en de genoemde NWO-functies vragen om een toereikende organisatievorm. In het volgende hoofdstuk geven wij aan hoe die organisatie er naar onze mening het beste uit kan zien.

4 Advies

4.1 Inleiding

Naar aanleiding van de knelpuntenanalyse in hoofdstuk twee en de zes functies die in hoofdstuk drie worden beschreven zullen wij in dit hoofdstuk een nieuwe, adequate governancestructuur ontwerpen. In dit hoofdstuk geven we eerst onze hoofdconclusie. Vervolgens gaan we in op de geadviseerde hoofdstructuur, de adviesrol van *stakeholders*, de rol van de gebieden, de positionering van ZonMw, STW, WOTRO, FOM, de regieorganen en de instituten en tot slot de inrichting en werkwijze van de ondersteunende organisatie. Aan het eind van het hoofdstuk wordt samengevat op welke wijze de in hoofdstuk twee genoemde knelpunten worden geadresseerd en op welke wijze NWO met dit advies in staat wordt gesteld haar functies ook in de toekomst goed uit te voeren.

4.2 Hoofdconclusie

De kern van onze bevindingen laat zich vangen in drie kernwoorden: centralisatie, samenhang en flexibiliteit.

Centralisatie

De centrale leiding van NWO dient verstevigd te worden onder gelijktijdig terugdringen van de zelfstandigheid van de afzonderlijke NWO-onderdelen. Beslissingsbevoegdheid ligt nu op een te laag niveau en op teveel plekken in de organisatie. De huidige situatie met een governancestructuur, die in de twee evaluatierapporten uit 2008 en 2013 terecht wordt omschreven als een onoverzichtelijke lappendeken, is niet langer houdbaar. De commissie-Stoof constateert al dat het door de hybride organisatiestructuur niet duidelijk is wie waar over gaat, en dat de complexe structuur besluitvaardigheid en flexibiliteit belemmert. Om dit probleem op te lossen, adviseren wij het (Algemeen) Bestuur te versterken door het om te vormen tot een Raad van Bestuur. Ook de toezichtrol, die nu eigenlijk niet is ingericht, krijgt in het door ons geadviseerde model een herkenbare plek, door een Raad van Toezicht boven de Raad van Bestuur te plaatsen. Een transparante en vereenvoudigde structuur van het ondersteunende bureau maakt de gewenste centrale en effectieve leiding van de gehele organisatie mogelijk. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden dienen duidelijker en eenduidiger te worden belegd. Bij vele andere organisaties in het publieke domein waar een governancestructuur wordt gehanteerd zoals hierboven kort wordt beschreven, blijkt dat dit de regievoering en effectiviteit van het bestuur versterkt.

Samenhang

NWO moet gaan werken vanuit één samenhangende programmering. Gedegen advisering door alle *stakeholders* moet NWO in staat stellen in te spelen op nieuwe ontwikkelingen en aan te sluiten bij de universitaire profielen en de Europese en internationale agenda. Ordenend principe voor de programmering zijn de verschillende doelen van wetenschappelijk onderzoek die het IBO onderscheidt, en die wij in het vorige hoofdstuk overnamen. De inhoudelijke programmering dient richtinggevend te zijn voor het instrumentarium, voor de budgettoekenningen en voor de inrichting van de ondersteunende organisatie.

Zwaartepunt in de advisering door *stakeholders* ligt bij het College van Rectoren waardoor ook de samenhang met de eerste geldstroom en universitaire profileringskeuzes is geborgd en er een breed discours ontstaat over de wetenschapsvisie, de nationale wetenschapsagenda en de wetenschapsprogrammering.

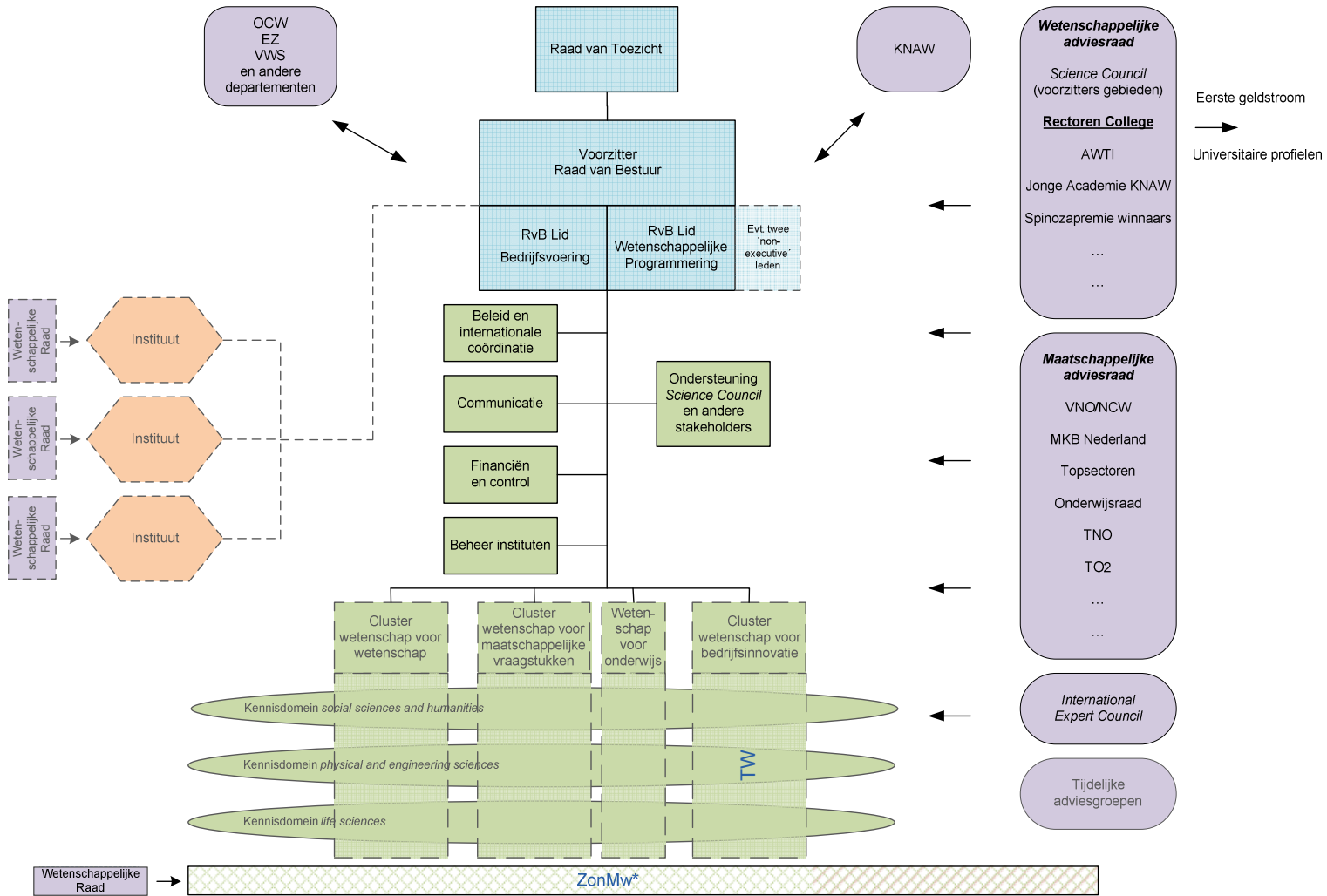
Flexibiliteit

Programmering en de daaruit volgende budgettoekenningen moeten – met behoud van financiering van langetermijnonderzoek - flexibel zijn. Hiermee bedoelen wij dat deze mee kunnen bewegen met vragen uit wetenschap, politiek en samenleving en niet vastliggen in historisch bepaalde gebiedsindelingen en budgetten. Wij adviseren dat tevens te laten gelden voor de financiering van instituten. Ook op het personele vlak adviseren wij een grotere flexibiliteit. De Raad van Bestuur moet NWO-medewerkers flexibel in kunnen zetten op de ondersteuning en uitvoering van de programmering. Alle medewerkers zitten in een formatie die rechtstreeks aan de Raad van Bestuur is opgehangen.

Model

Het ontwerp dat wij maakten op basis van deze hoofdconclusie staat op de volgende pagina schematisch weergegeven. In de paragrafen 4.3 tot en met 4.8 worden de onderdelen van het schema nader toegelicht. Daarbij maken wij op voorhand een kritische opmerking over deze door ons gekozen aanpak. Door gezaghebbende bestuurskundigen (Paul Frissen en anderen) wordt het denken in organogrammen te beperkt gevonden: organisaties zijn niet in modellen te persen. Op zichzelf zijn wij het er mee eens dat de werking en de realiteit van een organisatie niet in een organogram zijn vast te leggen. Ook wordt in een organogram veel van de noodzakelijke interne en externe dynamiek van organisaties, de samenwerking tussen de 'blokjes', onrecht aangedaan. Voor het uitvoeren van deze opdracht vinden wij het werken met onderstaand organogram niettemin ordenend en behulpzaam voor de discussie die gevoerd moet worden.

Figuur: schematische weergave van de geadviseerde nieuwe structuur



- Raad van Bestuur en Raad van Toezicht
- Ambtelijke NWO-organisatie
- NWO-instituten
- Opdrachtgevende ministeries, adviesraden, adviserende stakeholders

ZonMw* ZonMw behoudt een eigenstandige positie, als onderdeel van de NWO-organisatie, met een eigen directeur, een eigen wetenschappelijke raad en eigen verantwoordelijkheid in de uitvoering van beleidsopdrachten van VWS en andere departementen. De RvB NWO treedt op als Raad van Toezicht.

4.3 Topstructuur

NWO krijgt in ons advies een breed samengestelde Raad van Toezicht van zeven personen waarin vertegenwoordigers uit wetenschap en bedrijfsleven zitting hebben. Deze leden van de Raad van Toezicht zijn onafhankelijk en gezaghebbend en hebben voldoende tijd (0,1 fte) om toezicht te houden. Naast de voorzitter zijn er zes leden. Wij adviseren dat drie leden afkomstig zijn uit de universitaire gemeenschap en drie uit het bedrijfsleven waarvan één uit het MKB. Wij adviseren daarbij tevens dat de leden van de Raad van Toezicht worden benoemd door de minister van OCW, waarbij zowel de minister van VWS als de minister van EZ een lid kunnen voordragen, om zo hun belangen te borgen op het hoogste niveau in de nieuwe NWO-organisatie.

De Raad van Toezicht kent een auditcommissie, een renumeratiecommissie en een kwaliteitscommissie. De Raad van Toezicht houdt toezicht op een Raad van Bestuur bestaande uit drie leden die voltijds werkzaam zijn voor NWO. De Raad van Bestuur als geheel is verantwoordelijk voor zowel de korte- als de langetermijnstrategie, voor de besluitvorming over de programmering en de verdeling van de middelen.

De Voorzitter van de Raad van Bestuur is een sterke bestuurder met een stevig wetenschappelijk profiel die in staat is op te treden als boegbeeld voor NWO. De voorzitter is het gezicht naar buiten, nationaal, maar zeker ook internationaal. De voorzitter draagt zorg voor de aansluiting op politiek en ambtelijk niveau bij het ministerie van OCW, het ministerie van EZ, het ministerie van VWS en andere departementen en uiteraard voor de contacten met de KNAW, VSNU en het bedrijfsleven.

Het RvB-lid Wetenschappelijke Programmering is verantwoordelijk voor het maken van voorstellen voor themakeuze en programmering, inclusief de organisatie van de adviesprocedure (zie paragraaf 4.4), ten behoeve van besluitvorming door de Raad van Bestuur. Het lid Wetenschappelijke Programmering is ook verantwoordelijk voor het formuleren en plaatsen van *calls for proposals*, hiertoe ondersteund door medewerkers van het ondersteunend bureau.

Het RvB-lid Bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor het goed functioneren van de ondersteunende organisatie inclusief alle zogenaamde PIOFAH-functies. Een belangrijke taak is de efficiënte en doelmatige uitvoering van het NWO-instrumentarium. Het lid Bedrijfsvoering is ook verantwoordelijk voor het realiseren van een goede financiële planning, een ordentelijke, taakstellende begroting en hoogwaardig financieel beheer. Bovendien zorgt dit lid voor een deugdelijk beheer van de NWO-instituten (zie ook paragraaf 4.6).

Het spreekt voor zich dat de verbinding met de actieve wetenschap van groot belang blijft, ook in de hierboven beschreven vernieuwde topstructuur. Indien de verbinding tussen de Raad van Bestuur en de wetenschappelijke wereld te zwak wordt geacht adviseren wij twee zogenaamde 'non-executive' bestuursleden op te nemen. Dit zouden actieve wetenschappers kunnen zijn die zich in het bijzonder richten op duurzame acceptatie en blijvend draagvlak in de buitenwereld – in het bijzonder het wetenschapsveld – van de programmerende en geldverdelende rol van NWO.

4.4 Programmering op basis van adviezen van *stakeholders*

Jaarlijks vindt een voortrollend en bijsturend programmeringsproces plaats waarbij een aantal stappen wordt doorlopen om goede *bottom-up* voeding te krijgen van alle betrokkenen. Het lid Wetenschappelijke Programmering is verantwoordelijk voor dit proces, maar besluiten worden genomen door de Raad van Bestuur van NWO. Programmering zal steeds plaats moeten vinden in de context van wat er in de EU gebeurt. Idealiter wordt door de ministeries van OCW, EZ, VWS en andere betrokken ministeries gezamenlijk richting gegeven aan het programmeringsproces. Dit vergt heldere afspraken over de wijze waarop beleidsdoelen worden bepaald en ingebracht.

Het RvB-lid Wetenschappelijke Programmering wordt geadviseerd door *stakeholders*. Zij worden ieder vanuit hun rol gevraagd advies te geven over te maken keuzes in de programmering: eerst op hoofdlijnen, daarna specifiek.

Als adviserende instanties noemen wij het recente initiatief van een *Science Council* (bestaande uit de voorzitters van de gebiedsbesturen), VNO/NCW en MKB-Nederland, de (boegbeelden van de) topsectoren, de Nederlandse universiteiten vertegenwoordigd door het Rectoren College, TNO, TO2, (jonge) wetenschappers via de Jonge Academie van de KNAW en Spinozapremie winnaars, een internationale *Expert Council* bestaande uit vijf prominente (maar belangeloze) wetenschappers uit andere landen, de Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie (AWTI) en de Onderwijsraad. Het ligt voor de hand om de KNAW hier ook een krachtige rol in te laten spelen. Ook kunnen er door de Raad van Bestuur tijdelijke adviesraden worden ingericht. Een heel concreet voorbeeld is het advies van de AWTI over regionale hotspots dat binnenkort zal uitkomen. De conclusies van dat advies zullen zeker invloed hebben op de wijze van wetenschapsprogrammering in Nederland.

De adviesinstanties kunnen door de Raad van Bestuur op verschillende manieren betrokken worden. Zwaartepunt van de advisering ligt bij het Rectoren College, bestaande uit alle rectores magnifici van de Nederlandse universiteiten. Het RvB-lid Wetenschappelijke Programmering en het Rectoren College zijn belangrijke schakels in de verbinding tussen eerste en tweede geldstroom, tussen de programmering van NWO en NWO-instituten (zie paragraaf 4.6) en de keuzes in de universitaire profielen. Zij overzien gezamenlijk de totale onderzoeksagenda.

Het grote aantal adviesinstanties roept mogelijk beelden op van een chaotisch en onsamenhangend proces waarin veel gepraat wordt maar waar uiteindelijk weinig gebeurt. Met een goede inrichting ontstaat echter juist een zeer inhoudelijk nationaal discours over het gehele wetenschappelijke veld ten behoeve van een meerjarig voortrollende flexibele wetenschapsprogrammering. Het is denkbaar dat de Raad van Bestuur een nadere ordening aanbrengt zoals in het model staat aangegeven, met een wetenschappelijke adviesraad en een maatschappelijke adviesraad. Ook ligt het voor de hand dat de Raad van Bestuur nadere keuzes maakt in de manier waarop stakeholders worden betrokken. Het Rectoren College is in dit model een veelvuldig geconsulteerde partij. Andere stakeholders kunnen bijvoorbeeld jaarlijks om advies worden gevraagd, of op momenten wanneer in de programmering vraagstukken aan de orde zijn die op het terrein van de betreffende organisatie liggen, of bij de uitwerking van specifieke *calls for proposals*.

Het is overigens denkbaar dat adviserende instanties na verloop van tijd gaan samenwerken in de advisering. Ook zou de Raad van Bestuur een voorzitterschapsoverleg kunnen invoeren, bijvoorbeeld met de voorzitters van de *Science Council*, de KNAW, het Rectoren College, VNO-NCW en de topsectoren.

Wij adviseren om als ordenend principe voor de programmering steeds de verschillende motivaties voor wetenschappelijk onderzoek te hanteren die in het IBO-rapport, Horizon2020 en het manifest van de kenniscoalitie worden onderscheiden; wetenschap voor wetenschap, wetenschap voor maatschappelijke vraagstukken en wetenschap voor bedrijfsinnovatie.

In hoofdstuk drie gaven wij aan dat de meerwaarde van onderzoek voor het onderwijs moet worden versterkt. Wij adviseren daarom om bij het programmeringsproces ook steeds aandacht te hebben voor wetenschap voor onderwijs. Dat gebeurt natuurlijk in de eerste plaats door het financieren van projecten van excellente onderzoekers, die vervolgens ook in het onderwijs dienen te worden ingezet. Ten tweede zal het onderzoek goed moeten passen in de universitaire onderwijsprofielen om zinvol te kunnen worden ingezet in de verschillende Bachelor en Master studies. In het algemeen worden in de zogenaamde sectorplannen afspraken gemaakt over de specifieke (Master)opleidingen bij universiteiten en het daarbij passende onderzoek. Werken aan de programmering volgens deze belangrijke doelstelling kan niet los worden gezien van de activiteiten in de andere drie onderscheiden clusters. In de praktijk zal wetenschap voor onderwijs derhalve vooral als additionele doelstelling fungeren.

Het is van groot belang dat NWO in staat is om naast de algehele programmering directe (beleids)opdrachten van departementen aan te nemen. De huidige situatie waarin departementen hun opdrachten direct verstrekken aan NWO-onderdelen zoals WOTRO, FOM of STW is niet langer wenselijk. Dit doet af aan de centrale sturing vanuit de Raad van Bestuur op programmering, uitvoering en bijbehorende personele inzet. Uiteraard dient de Raad van Bestuur de organisatie zo in te richten en aan te sturen dat opdrachtgevers de garantie hebben dat specifieke beleidsopdrachten accuraat worden uitgevoerd en transparant worden verantwoord.

4.5 Positie van de gebieden

In ons advies krijgt de *Science Council*, bestaande uit de voorzitters van de gebiedsbesturen, een adviserende rol. Besluitvorming over programmering en inzet van middelen wordt gecentraliseerd naar de Raad van Bestuur van NWO. De NWO-medewerkers die nu bij gebieden zijn ondergebracht krijgen een positie in het centrale ondersteunende bureau (zie ook paragraaf 4.8). Zoals bij de meeste Haagse ministeries de gehele personeelsformatie onder de SG is gehangen, wordt bij NWO de personeelsformatie onder de Raad van Bestuur gehangen.

De gebieden in hun huidige rol houden daarmee op te bestaan. Zij vervullen momenteel echter een belangrijke functie bij het formuleren van (disciplinaire) sectorplannen en bij de strategische programmering rond de disciplines. Die functies dreigen door de in ons advies gemaakte keuzes weg te vallen. Daarmee is de input vanuit de actieve wetenschapsdisciplines in programmering en in de uitvoering van de *calls for proposals* in het geding. Om dat te voorkomen adviseren wij om de disciplines, nu georganiseerd in gebieden, een jaarlijkse vaste bijdrage te geven om hen in staat te

stellen bovenstaande functies te vervullen. Te denken valt aan een vaste jaarlijkse bijdrage van circa EUR 250.000 à 500.000.

Éen van de opdrachten voor de nieuwe Raad van Bestuur zal zijn om dit vorm te geven, bijvoorbeeld door het instellen van 'disciplinaire commissies'. Dergelijke commissies kunnen adviseren ten aanzien van de discipline- of domeinspecifieke of thematische programmering, maar kunnen ook bijdragen door het opstellen van sectorplannen, het meedenken over de samenstelling van beoordelingscommissies en het monitoren van het proces van peer review. Wetenschappers vervullen aldus in verschillende verbanden een rol. De aanpak kan in de tijd evolueren. Gezien de ontwikkelingen in de wetenschap en de wijze waarop andere betrokken instellingen zich organiseren ligt het daarbij voor de hand dat de disciplines zich beraden op een nadere bundeling of een herschikking van de huidige indeling in gebieden.

4.6 ZonMw, STW, WOTRO en FOM en de regieorganen

In de huidige organisatie bestaan naast de gebieden ook de bijzondere onderdelen ZonMw (ZBO, het gebied Medische Wetenschappen maakt hier onderdeel van uit), STW (stichting), WOTRO (stichting) en FOM (stichting waaronder tevens drie instituten hangen met ieder een eigen governancestructuur: AMOLF, DIFFER en Nikhef). Ook zijn er drie regieorganen: tijdelijke beleidsorganen, met experts uit het bedrijfsleven, die bepaalde vormen van onderzoek in een stroomversnelling moeten brengen: het Nationaal Initiatief Hersenen & Cognitie (NIHC), het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO) en het Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA (NRPO-SIA). In voorgaande evaluatierapporten werd positief geoordeeld over de kwaliteit van deze onderdelen, maar werd ook geconstateerd dat de positie van deze zelfstandige onderdelen de centrale besluitvorming door de top van NWO in de weg staat en de governance onnodig ingewikkeld maakt. Zowel de commissie-Van der Vliet als de commissie-Stoof adviseren om de regieorganen steviger in te bedden in de organisatie.

Ondanks de kritische beschouwingen van de evaluatiecommissies is de positionering van ZonMw, STW, WOTRO, FOM en de regieorganen tot nu toe onveranderd gebleven. Wij zijn van mening dat dit niet langer houdbaar is, gegeven de noodzaak om te komen tot centrale besluitvorming over de programmering. Wij geven in deze paragraaf aan hoe de bijzondere onderdelen naar onze mening passen in de door ons voorgestelde nieuwe governance en organisatiestructuur van NWO.

Wij adviseren om **ZonMw** te positioneren als eigenstandig onderdeel binnen de NWO-organisatie. Dit is ingegeven door het feit dat een groot deel van de ZonMw organisatie haar bestaansrecht heeft in de specifieke beleidsopdrachten van het ministerie van VWS. Als ZonMw volledig zou opgaan in de nieuwe NWO-organisatie is voor deze taken een nieuwe organisatie nodig. Het is derhalve van belang dat het ministerie van VWS beleidsopdrachten kan blijven geven, en invloed blijft behouden op de strategische koers van ZonMw. Wij adviseren om deze afspraak wettelijk vast te leggen.

Het is echter ongewenst dat ZonMw voor financiering van wetenschappelijk onderzoek een geheel eigen programmering volgt, los van de brede NWO-programmering die zal gaan ontstaan. Het wetenschapsdomein medische wetenschappen zou dan los komen te staan van overige domeinen. Dit druist in tegen ontwikkelingen in de wetenschap en in de maatschappij die eerder zijn aangehaald in dit rapport, en die vragen om een nationaal discours, een samenhangende programmering en het

stimuleren van interdisciplinair onderzoek en nieuwe onderzoeksdisciplines. Om de samenwerking met overige (uitvoerings)onderdelen van NWO goed aan te kunnen sturen, adviseren wij dat de Raad van Bestuur van NWO gaat optreden als Raad van Toezicht voor ZonMw. De organisatie plaatsen wij in het schematische overzicht op pagina 15 dan ook los van de ondersteunende matrix-organisatie (zie paragraaf 4.8) maar wel in de directe nabijheid ervan om de noodzaak voor samenwerking en kruisbestuiving te benadrukken. Zoals in paragraaf 4.3 vermeld adviseren wij tevens om het ministerie van VWS de mogelijkheid te geven een voordracht te laten doen voor één van de leden van de Raad van Toezicht van NWO. Dit lid kan mede toezien op de positie, de strategische koers en de responsiviteit van ZonMw.

NWO blijft een ZBO conform de kaderwet. ZonMw maakt daar deel van uit en verliest derhalve de eigen ZBO-status. Dit doet in onze visie recht aan eerdere besluitvorming over de positie van ZonMw in het kader van de algehele herpositionering van ZBO's van het kabinet-Rutte II. Wij zijn het niet eens met degenen die NWO de ZBO-status willen ontnemen. Met name het onafhankelijkheidscriterium is hierbij doorslaggevend.

Wij adviseren om **STW** niet langer te laten voortbestaan als aparte stichting. STW, dat de afgelopen jaren een sterk aanjagende en verbindende positie heeft opgebouwd, wordt in ons advies een herkenbaar onderdeel van de centrale NWO-organisatie. Daarbinnen zou (S)TW gepositioneerd moeten worden als de uitvoerende organisatie voor de programmering in het cluster wetenschap voor bedrijfsinnovatie. Van belang is dat de succesvolle werkwijze behouden blijft. Dit zal ook de kruisbestuiving met andere onderdelen van NWO (leren van elkaars *best practices* en fouten) bevorderen. Al met al zal in het cluster wetenschap voor bedrijfsinnovatie een krachtige bundeling ontstaan van alle expertise die binnen NWO bestaat op het gebied van bedrijfsinnovatie. Naast STW valt daarbij onder meer te denken aan expertise bij FOM en CW.

Wij adviseren om **WOTRO** onderdeel te maken van de kennisdomeinen die gaan ontstaan in de nieuwe centrale bureau-organisatie (zie paragraaf 4.8). Datzelfde advies geldt voor **FOM**. Ook deze stichtingen houden in ons advies op te bestaan. De krachtige positie van FOM in het financieren van excellent wetenschappelijk onderzoek en de sterke relatie met de actieve wetenschapsdisciplines zal andere delen van NWO versterken. De huidige FOM-instituten worden in ons advies direct gekoppeld aan de NWO-organisatie. Zie daarvoor de volgende paragraaf.

Wij adviseren dat de nieuwe Raad van Bestuur beziet in hoeverre de taken van de drie **regieorganen** kunnen worden belegd binnen de nieuwe organisatiestructuur. Dit in samenspraak met de opdrachtgevende departementen en waar nodig ook andere belanghebbenden zoals VNO-NCW. Een aantal functies van de regieorganen blijft zeker nodig. Zo zouden functies van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek een plaats kunnen vinden in het cluster Wetenschap voor Onderwijs. Andere functies zijn met het inrichten van een nationale programmering wellicht niet meer nodig. De hele NWO-organisatie gaat werken volgens de manier die in bijvoorbeeld het Nationaal Initiatief Hersenen & Cognitie wordt gepromoot.

In zijn algemeenheid geldt dat de nieuwe NWO-organisatie in principe in staat moet zijn om (tijdelijke) beleidsopdrachten van departementen uit te voeren binnen de organisatiestructuur die wij schetsen. Het oprichten van steeds nieuwe organisatieonderdelen doet af aan de centrale sturing en besluitvorming door de Raad van Bestuur, de transparantie van besluitvorming en budgettaire verantwoording.

Wij zijn er van op de hoogte dat een aantal betrokkenen er niet gerust op is dat de verbinding met wetenschappers en andere stakeholders en het onderzoek op het huidige hoge niveau zullen blijven. Wij zijn van mening dat dit in de door ons voorgestelde werkwijze en organisatie wel degelijk goed kan worden geborgd. Het hoogwaardige onderzoek dat in de FOM-instituten plaatsvindt en de krachtige positie van onder meer FOM, STW en ZonMw in de (brede) wetenschappelijke wereld blijven intact, ook wanneer zij worden ingebed in een meer centrale programmering. Ook de werkwijze van deze organisatieonderdelen, waarvoor veel lof bestaat, blijft intact. De onderlinge nabijheid met andere NWO-onderdelen kan leiden tot kruisbestuiving en verbetering van de organisatie als geheel.

4.7 Positie van de instituten

De positionering van de instituten komt in veel adviesrapporten aan de orde. Aan de ene kant zijn er de eerder genoemde kritische geluiden over de rol die geldverdelers NWO kan spelen in het beheer van instituten. Ook is men kritisch op de te zelfstandige rol die instituten spelen op het vlak van programmering, en op de financiering die op historische gronden min of meer vast ligt. Er worden vraagtekens gezet bij de manier waarop het financieel beheer is ingericht. Aan de andere kant wordt aangegeven dat het werk van de instituten zeer hoogwaardig is en dat NWO-instituten een belangrijke rol spelen in het beschikbaar maken en houden van (grootschalige) onderzoeksinfrastructuur.

Hoewel dat niet geheel binnen de reikwijdte van onze opdracht ligt, bevelen wij aan om nader onderzoek te laten doen naar de positionering van zowel de NWO- als de KNAW-instituten. Ons advies is om een gezaghebbende commissie in te stellen die voor elk van de instituten, die in aard, opdracht, omvang en juridische vormgeving sterk verschillen, analyseert welke positionering het best aansluit bij de onderzoekstaken. Daarbij kan onder meer gedacht worden aan de huidige onderbrenging bij NWO en KNAW, aan een mogelijke nieuwe beheersorganisatie of aan beheersmatige onderbrenging bij één of meerdere universiteiten.

Wij adviseren om het RvB-lid Wetenschappelijke Programmering en het Rectoren College de rol te geven om op basis van de onderzoeksprogrammering en in samenspraak met de directeuren van de instituten invulling te geven aan de wetenschappelijke programmering van de instituten, inclusief de planning voor de toegang tot grootschalige wetenschappelijke infrastructuur en financiering daarvan. Zolang de instituten nog onderdeel uitmaken van NWO worden directeuren van instituten aangestuurd door de Raad van Bestuur van NWO. De voorzitter van de Raad van Bestuur treedt op vanuit de eigenaarsrol en het RvB-lid Bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor de audit op het financieel beheer van de instituten. Het RvB-lid Wetenschappelijke Programmering heeft, met het oog op bovengenoemde gezamenlijke programmering, de rol van opdrachtgever.

Voor strategische keuzes binnen het kader van de programmering worden directeuren gevoed door een wetenschappelijke raad per instituut. De wetenschappelijke raad heeft de positie van een Raad van Advies en uiteraard niet die van een Raad van Toezicht.

Wij adviseren om het vastgoed van de instituten te activeren op de balans van NWO, zodat afschrijving kan plaatsvinden en middelen beschikbaar zijn op het moment dat nieuwbouw of verhuizing noodzakelijk is.

4.8 Inrichting en werkwijze van het ondersteunende bureau

Het bureau dient zodanig te worden georganiseerd dat het maken en uitvoeren van de meerjarige programmering kan worden ondersteund.

Wij adviseren om in de bureau-organisatie de indeling in gebieden los te laten. NWO-medewerkers zijn niet langer werkzaam voor gebieden, maar voor de centrale bureau-organisatie. Dit wordt een matrixorganisatie met clusters naar wetenschapsdoel en een drietal kennisdomeinen, elk onder leiding van een stevige manager. De gehele personele formatie wordt direct onder de Raad van Bestuur gebracht.

De precieze inrichting van de organisatie moet volgen op en dienstbaar zijn aan de opdrachten vanuit de ministeries, de wetenschapsvisie en de voortrollende wetenschapsprogrammering. De indeling die wij hieronder voorstellen volgt logischerwijs uit de vier typen wetenschap die wij ontleen aan het IBO. Er komen drie clusters, één voor wetenschap voor wetenschap, één voor wetenschap voor maatschappelijke vraagstukken en één voor wetenschap voor innovatie/competitie. Afhankelijk van de resultaten van het programmeringsproces moet worden bezien in hoeverre een apart organisatieonderdeel nodig is voor wetenschap voor onderwijs. Uiteraard kan de Raad van Bestuur, afhankelijk van nog te maken keuzes in het programmeringsproces, de clusters ook anders inrichten, bijvoorbeeld met een cluster voor vrij onderzoek – eventueel nader te splitsen in clusters voor talent en voor toponderzoek - en een cluster voor thematisch onderzoek. De gekozen indeling zal ook niet uit marmer gehouwen zijn, maar dient mee te kunnen bewegen met de ontwikkeling van de voortrollende programmering.

De medewerkers van de clusters geven ondersteuning bij het programmeringsproces, bij het ontwerp van instrumentarium en bij de formulering en uitvoering van de *calls for proposals*. Dat laatste gebeurt grotendeels op dezelfde manier als thans het geval is, zij het dat er meer eenheid dient te komen in werkwijzen en meer samenhang en focus in het instrumentarium. In elk van de clusters zal bovendien een werkwijze worden ontwikkeld om voor dat onderdeel van de programmering de beste voorstellen te selecteren. *Calls for proposals*, inclusief de beoordelingscriteria, moeten daartoe zeer goed worden geformuleerd en vrij zijn van onnodig beperkende criteria, bijvoorbeeld ten aanzien van indieners. Bij het ontwerp en de uitvoering van het instrumentarium moet meer aandacht worden gegeven voor het beoordelen van interdisciplinaire onderzoeksvoorstellen en voorstellen uit nieuwe disciplines. Goed ontwerp van het instrumentarium kan ook de aanvraagdruk verminderen.

Het is van belang voor een blijvend goede aansluiting op het wetenschappelijke veld dat disciplinaire kennis en kennis van het netwerk goed geborgd blijft in de organisatie. Dat gebeurt door het inrichten van een aantal kennisdomeinen waarin medewerkers hun kennisbasis en netwerk in stand houden rond een groep wetenschappelijke disciplines. Dit zijn de horizontale onderdelen in het model op pagina 15. Omwille van de internationale herkenbaarheid en de impact van NWO in Europa adviseren wij om bij de inrichting van deze kennisdomeinen aan te sluiten bij de indeling die ook de *European Research Council* hanteert; *social sciences and humanities*, *life sciences* en *physical and engineering sciences*.

Zoals eerder aangegeven is het van groot belang dat de clusters geen strak gescheiden kolommen worden in de organisatie. Kruisbestuiving en samenwerking, zowel tussen clusters onderling als met de kennisdomeinen en met alle stakeholders is cruciaal voor een goede uitvoering van het werk. Er ligt een belangrijke opdracht voor de in te stellen Raad van Bestuur om hier uitwerking aan te geven. NWO-medewerkers worden op basis van de programmering flexibel ingezet. Het ligt voor de hand dat daarbij specialisaties ontstaan: sommige medewerkers zijn beter inzetbaar op basis van inhoudelijke kennis, anderen meer op basis van hun procesmatige competenties. In vergelijking met de huidige situatie moet daarbij een hogere interne en externe mobiliteit van personeel worden gerealiseerd door middel van een goed functionerend *management development* systeem.

Tot slot heeft de organisatie – naast reguliere stafonderdelen zoals Personeel en Organisatie - een aantal ondersteunende onderdelen. Een beperkt aantal medewerkers is beschikbaar voor het ondersteunen van de *Science Council* en andere *stakeholders* bij hun adviserende werk. Er komt een afdeling Financiën en Control en een afdeling die het RvB-lid Bedrijfsvoering ondersteunt in de taken rond het beheer van instituten. De afdeling beleid en internationale coördinatie heeft een aantal algemene strategische beleidstaken ter ondersteuning van de Raad van Bestuur. Deze afdeling volgt en stuurt ook de internationale agenda en de aansluiting van al het werk van NWO op internationale en Europese ontwikkelingen. Wij adviseren om een stevige afdeling Communicatie in te richten die naast reguliere taken rond het verstrekken van informatie over *calls for proposals* nadrukkelijk ook de opdracht krijgt om de agenderingsfunctie, de platformfunctie, de adviesfunctie en de makelaarsfunctie van NWO proactief te ondersteunen.

4.9 Levert dit advies het antwoord op de knelpunten?

Het advies dat wij geven komt in grote lijnen overeen met de aanbevelingen van de evaluatiecommissies onder leiding van prof. dr. J.C. Stoof en prof. dr. P.C. van der Vliet, zoals onder meer de aanpassing van de topstructuur en de sterkere positionering van NWO in relatie tot ontwikkelingen in de wetenschap. Wij geven een verdere uitwerking aan de aanbevelingen van beide commissies om *stakeholders* beter te betrekken en budgetten dynamischer in te zetten. Daarbij introduceren we een programmering langs de lijnen van de in het IBO-rapport onderscheiden wetenschapsdoelen. Die programmering vertaalt zich door in een kanteling van de matrix in de ondersteunende organisatie waar de programmering in een aantal clusters wordt ondersteund en uitgevoerd. Waar de commissie-Stoof voor de kennisdomeinen aanbeveelt om wetenschappelijk directeurs te benoemen die als gezicht naar buiten optreden, leggen wij die laatste rol bij de Raad van Bestuur. Wij menen dat het benoemen van wetenschappelijk directeurs op kennisdomeinen de transparantie van de besluitvorming niet zal versterken en mogelijk toch weer verkokerend zal werken.

Hieronder staan nog eenmaal de knelpunten opgesomd die in hoofdstuk twee zijn genoemd. Daarachter staat steeds kort beschreven op welke wijze ons advies het knelpunt adresseert.

Gebrek aan samenhang in de nationale wetenschapsagenda en ook in de programmering van NWO

Dit verbetert door het inrichten van één samenhangend programmeringsproces waarbij alle *stakeholders* op transparante wijze worden betrokken. Door de verschillende doelen van wetenschappelijk onderzoek te hanteren als organiserend principe ontstaat een breed nationaal discours over prioriteitstelling en keuzes. Besluitvorming is centraal belegd, en door de centrale rol van het Rectoren College is de relatie met de eerste geldstroom en universitaire profielen geborgd.

Problemen met de governance

De geadviseerde topstructuur met een Raad van Toezicht en een Raad van Bestuur verhoogt de slagkracht van de organisatie en maakt een einde aan eigenstandig optreden van de vele organisatieonderdelen. Er is één gezicht naar buiten en het is veel duidelijker waar departementen hun opdrachten kwijt kunnen. NWO kan proactief meebewegen met nieuwe ontwikkelingen.

Magere Europese en internationale positie

De verantwoordelijkheid voor een goede internationale positie wordt centraal belegd bij de voorzitter van de Raad van Bestuur. De positie in Europa wordt versterkt door in de programmering en in de inrichting van de organisatie aan te sluiten op de Europese agenda. Er komt een internationale *Expert Council*. Er komt een afdeling in het ondersteunend bureau voor de coördinatie van de internationale rol.

Te weinig prikkels voor interdisciplinariteit en andere problemen in de uitvoering

Er komt een RvB-lid Wetenschappelijke Programmering. Programmeren vindt niet langer plaats vanuit disciplinair ingerichte gebieden, maar door de Raad van Bestuur op advies van alle *stakeholders*. Uitwerking van instrumentarium en uitvoering van *calls for proposals* vindt plaats binnen clusters waardoor beter kan worden gestuurd op (nieuwe) werkwijzen waarin excellent interdisciplinair onderzoek wordt gehonoreerd.

Gebrek aan dynamisering van het budget en aan transparante verantwoording

De meerjarig voortrollende programmering is leidend in budgettoekenningen door de Raad van Bestuur. Budgetten liggen niet langer vast op basis van historisch gegroeide situaties. Budgettaire besluitvorming wordt centraal belegd en het toezicht wordt steviger ingericht. Er komt een RvB-lid Bedrijfsvoering die de verantwoordelijkheid krijgt voor goed financieel beheer en een deugdelijke verantwoording. Het beheer van de NWO-instituten wordt belegd bij het RvB-lid Bedrijfsvoering. Door het vastgoed van instituten te activeren op de balans wordt beter geanticipeerd op toekomstige investeringen, ook weer in samenhang bezien.

Beheer instituten eigenlijk geen taak voor geldverdelers

Wij adviseren om nader onderzoek te doen naar de positionering van NWO- en KNAW-instituten.

4.10 Kan het nieuwe NWO haar functies goed uitoefenen?

In hoofdstuk drie benoemen wij zes functies voor NWO. In onderstaand overzicht wordt kort aangegeven hoe de uitoefening van functies plaats zal vinden in de door ons geadviseerde nieuwe situatie.

Agenderings- en programmeringsfunctie

Deze functie ligt bij de Raad van Bestuur, met een zware voorbereidende rol voor het RvB-lid Wetenschappelijke Programmering. De meerjarig voortrollende programmering vindt plaats op basis van adviezen van een brede groep *stakeholders* met het Rectoren College als zwaartepunt.

Financieringsfunctie

Ontwikkeling van instrumentarium en selectie van de beste onderzoeksvoorstellen vindt plaats door de ondersteunende organisatie onder aansturing van de Raad van Bestuur.

Platformfunctie

Aansturing van deze functie vindt plaats vanuit de Raad van Bestuur. De ondersteunende organisatie is belast met de daadwerkelijke uitvoering, daarbij onder meer gebruik makend van hun netwerk in de actieve wetenschap en bij de *stakeholders*. De internationale dimensie zal hierbij nadrukkelijker aanwezig zijn dan momenteel het geval is.

Makelaarsfunctie

De makelaarsfunctie wordt ook aangestuurd vanuit de Raad van Bestuur. Uitvoering vindt plaats door de ondersteunende organisatie, die daarvoor nauw contact onderhoudt met de actieve wetenschap. Ook bij deze functie zal de internationale (Europese) dimensie aan belang winnen.

Adviesfunctie

Het geven van gevraagd en ongevraagd advies aan bewindspersonen, departementen en bedrijven is belegd bij de voorzitter van de Raad van Bestuur. Desgewenst kan de voorzitter daarbij gebruik maken van de adviesinstanties.

Borgingsfunctie ten aanzien van onderzoeksinfrastructuur

De Raad van Bestuur heeft samen met het Rectoren College de taak om – gegeven de brede onderzoeksprogrammering – de beschikbaarheid van en toegang tot (grootschalige) onderzoeksinfrastructuur te borgen, zowel nationaal als internationaal. Afhankelijk van de uitkomsten van het door ons geadviseerde nader onderzoek over de positionering van NWO- en KNAW-instituten speelt NWO daarin een meer afstandelijke of een meer directe rol.

5 Transitie

5.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk gaven wij adviezen over een nieuwe topstructuur, een zware adviesrol voor een groot aantal *stakeholders*, andere positionering van gebieden en instituten en een nieuwe inrichting van de ondersteunende organisatie. Dat zijn ingrijpende wijzigingen, waarvoor een wetswijziging nodig is en waarvan veel verdere details nader moeten worden uitgewerkt. Een concept wetstekst treft u aan in bijlage vijf. Dit concept is tot stand gekomen door de door ons geadviseerde wijzigingen te verwerken in de tekst van de huidige NWO-wet. De wijzigingen zijn aangegeven in blauwe tekst.

De gevolgen voor het personeel van NWO zijn aanzienlijk. Financiële stromen zullen anders gaan lopen en er worden andere eisen gesteld aan het managementinformatiesysteem ten behoeve van een transparante verantwoording. Dit alles dient plaats te vinden in het bredere raamwerk van recente besluitvorming van het kabinet ten aanzien van de positie en governance van ZBO's.

In dit hoofdstuk schetsen wij daarom een tweetal scenario's voor de transitie naar een nieuw en robuust NWO.

5.2 Twee scenario's voor de transitie

In het eerste scenario wordt allereerst de NWO-wet gewijzigd. Vervolgens krijgt het zittende Algemeen Bestuur de opdracht van de staatssecretaris van OCW om een reorganisatieplan te schrijven. In het reorganisatieplan zal omschreven moeten worden welke organisatorische veranderingen plaats gaan vinden, welke personele gevolgen die hebben en in welke volgorde en met welk tempo de veranderingen plaats moeten vinden. Daarna kan worden gestart met het transformatieproces. Veranderkundig gevolg van dit scenario is dat nog langdurig gewerkt zal worden vanuit de huidige structuur en bezetting, met als risico dat momentum verloren gaat. Naar onze inschatting zal het totale proces, inclusief het wijzigen van de wet en het schrijven van het reorganisatieplan, ongeveer twee jaar vergen. Pas daarna kan daadwerkelijk worden gestart met de werkwijze die in dit rapport wordt geadviseerd. De omvattende programmering zal derhalve pas na drie jaar effectief zijn, en de bijbehorende *calls for proposals* kunnen pas daarna hun weg vinden naar de onderzoekers.

In het tweede scenario wordt een kwartiermaker aangesteld met een stevig mandaat van de staatssecretaris van OCW. De opdracht voor de kwartiermaker zou zijn om een nieuwe Raad van Toezicht en vervolgens een Raad van Bestuur te selecteren in samenspraak met de betrokken departementen. Parallel aan dit proces kan de kwartiermaker de noodzakelijke wetswijziging voorbereiden en tevens starten met de implementatie van de hoofdlijnen van de governancestructuur en het voorbereiden van besluiten die als uitwerking van de hoofdlijnen nodig zijn zoals het ontwerpen van werkwijzen voor het nieuwe *bottom-up* programmeringsproces. Ook de interne bureau-organisatie kan door de kwartiermaker worden ingericht waarbij in een 'doen alsof fase' kan worden gewerkt in de nieuwe structuur en de nieuwe werkwijze. In dit scenario wordt een aantal veranderingen parallel opgepakt, waardoor de door ons geadviseerde werkwijze na ongeveer een jaar gerealiseerd kan zijn.

Bijlage 1: Geïnterviewde personen

E. Ahsmann-Stevens MSc	IBM Nederland
Prof. dr. P.M.G. Apers	Universiteit Twente
Drs. J.A. van den Bandt-Stel	VNO-NCW en MKB-Nederland
Dr. J.J.H. van der Biesen	Philips
Prof. dr. ing. W.E. Bijker	Maastricht University
Prof. dr. D.C van den Boom	Universiteit van Amsterdam
Drs. A.M. Bos	NWO
Prof. dr. D.D. Breimer	Universiteit Leiden
Prof. dr. H. Brinksma	Universiteit Twente
Dr. E.E.W. Bruins	NWO
Dr. K.H. Chang	Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW)
Prof. dr. J.C. Clevers	Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW)
Ir. A.P. Couzy	Ministerie van Economische Zaken
Prof.dr. G.T.M. ten Dam	Onderwijsraad
Drs. S. Dekker	Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Dr. P.J.M. Diederer	Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid
Dr. K. Dittrich	Vereniging van Universiteiten (VSNU)
Prof. dr. A. Doelman	Universiteit Leiden
Drs. H.J. van Dorenmalen	IBM Nederland
Prof. dr. G.J. Dorleijn	Rijksuniversiteit Groningen
Prof. dr. ir. C.J. van Duijn	Technische Universiteit Eindhoven
Prof. dr. F.A. van der Duyn Schouten	Vrije Universiteit Amsterdam
Prof. dr. P. Eijlander	Universiteit Tilburg
Prof. dr. J.J. Engelen	NWO
Prof. dr. B.L. Feringa	Rijksuniversiteit Groningen
Prof. dr. ir. J.T. Fokkema	TU Delft
Drs. J.H. de Groene	NWO
Drs. T.R.A. Grosveld	VNO-NCW en MKB Nederland
Prof. dr. R.J. Hamer	Unilever
D.M.R. Heiligers	Europese Commissie
Prof. dr. P. Hooimeijer	Universiteit Utrecht
Drs. P.H.A.M. Huijts	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
Prof. dr. F.M.G. de Jong	NWO
Drs. H.J. de Jonge	Vereniging van Universiteiten (VSNU)
Ir. P.J.M. Keet	Ministerie van Economische Zaken
Dr. R.R. van Kessel-Hagesteijn	NWO
Dr. L. Klomp	Ministerie van Economische Zaken
Prof. mr. S.C.J.J.B. Kortmann	Radboud Universiteit Nijmegen
Prof. dr. M.J. Kropff	Wageningen Universiteit
Ir. R. Lambrichs de Bruin	Seinstravandelaar
Prof. dr. N.J. Lopes Cardozo	Technische Universiteit Eindhoven
Ing. A.H. Lundqvist	Boegbeeld Topsector High Tech Systemen en Materialen
Prof. ir. K.Ch.A.M. Luyben	TU Delft

Drs. J.M.J.M. Maas	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
Dr. F.M. Martens	NWO
Prof. dr. J.W.M. van der Meer	European Academies Science Advisory Council (EASAC)
Prof. dr. E.M. Meijer	FrieslandCampina
Prof. dr. E.W. Meijer	NWO
Ir. J.H.J. Mengelers	Technische Universiteit Eindhoven
Prof. dr. P.L. Meurs	ZonMw
Dr. H. Molenaar	NWO
W.A. de Munck-Kraamer RA	NWO
Drs. D.H.E.M.M. Pieters	Permanente Vertegenwoordiging bij de EU
Prof. dr. H.A.P. Pols	Erasmus Universiteit Rotterdam
Prof. dr. U. Rosenthal	Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid
Dr. ir. W. van Saarloos	NWO
Drs. J.H. Schutte	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Drs. H.J. Smid	NWO / ZonMw
R.J. Smits	Europese Commissie
Prof. dr. L. Soete	Universiteit Maastricht
Prof. dr. E. Sterken	Rijksuniversiteit Groningen
Prof. mr. C.J.J.M. Stolker	Universiteit Leiden
Prof. dr. J.C. Stoof	Voorzitter van de evaluatiecommissie-NWO 2013
Prof. dr. C.P. Veerman	NWO
Ir. J.O. Verboom	Permanente Vertegenwoordiging bij de EU
Dr. L.B.J. Vertegaal	NWO
Prof. dr. M. de Visser	NWO
Prof. dr. P.C. van der Vliet	Voorzitter van de evaluatiecommissie-NWO 2008
Prof. dr. F.A. van Vught	Neth-ER (Netherlands house for Education and Research)
Dr. E.M. van der Wenden	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Drs. J.K. Wesseling	Ministerie van Economische Zaken
Prof. dr. B. van der Zwaan	Universiteit Utrecht

Bijlage 2: Geraadpleegde stukken

Rapport Interdepartementaal Beleidsonderzoek Wetenschappelijk Onderzoek. 2014

Inzetnotitie van de VSNU 'Naar een visie op het wetenschapsbestel'. VSNU, 2014

Evaluatie van de KNAW. Commissie-De Wijkerslooth de Weerdesteyn, 2014 (inclusief (bestuurs)reacties)

Triennial review of the research councils. Department for Business Innovation & Skills, United Kingdom, 2014

Boven het maaiveld. Focus op wetenschappelijke zwaartepunten. Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie, 2014

Kamerbrief over het beleid ten aanzien van ZBO's. Minister voor Wonen en Rijksdienst, 2014

Brief van de Chief Technology Officers aan de Minister van Economische Zaken. 2014

Totale Investerings in Wetenschap en Innovatie 2012 - 2018. Rathenau Instituut, 2014

Manifest Kenniscoalitie ten behoeve van de wetenschapsvisie, gericht aan de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, de Minister van Economische Zaken en de Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. VNO-NCW, NWO, KNAW, Vereniging Hogescholen, MKB-Nederland, VSNU, TNO, 2014

Nieuwe dynamiek, passende governance. Rapport van de evaluatiecommissie-NWO. Commissie-Stoof, 2013 (inclusief kabinetsreactie en overige reacties)

Waarde creëren uit maatschappelijke uitdagingen. Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie, 2013

Maatwerk in onderzoeksinfrastructuur. Strategisch investeren in grootschalige onderzoeksfaciliteiten. Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie, 2013

Kamerbrief Spelregels voor privaat-publieke samenwerking. Minister van Economische Zaken, Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2013

Goede spelregels volgende stap in het topsectorenbeleid, continuïteit in investeringen in onderzoek en innovatie blijft essentieel. Gezamenlijk statement NWO, KNAW, TO2, VSNU, Vereniging Hogescholen, VNO-NCW en MKB Nederland, 2013

Brief aan de Vaste commissie voor Economische Zaken en de Vaste commissie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap ten behoeve van het AO Bedrijfslevenbeleid en het AO Wetenschapsbeleid op 19 en 20 november. VNO-NCW, NWO, KNAW, Vereniging Hogescholen, MKB-Nederland, VSNU, TNO, 2013

Naar een lerende economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2013 (inclusief kabinetsreactie)

Kamerbericht. Input voor leden van de Tweede Kamer ten behoeve van AO Wetenschapsbeleid woensdag 20 november. VSNU, 2013

Wetenschaps-, Technologie en Innovatie indicatoren 2012. Internationalisering en specialisatie van het Nederlandse WTI-systeem. Toekomstig menselijk kapitaal in bèta en techniek. WT12, 2012

Rapport van de evaluatiecommissie-NWO. Commissie-Van Vliet, 2008

Diverse interne stukken van NWO, jaarverslagen van NWO

Vele digitale stukken die beschikbaar zijn op de websites van NWO, de Europese Commissie, en andere gerelateerde instellingen

Bijlage 3: Samenvatting uit het evaluatierapport van de commissie-Stoof (2013)

2. Samenvatting

De ambities van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) zijn: het ondersteunen van talentvolle, creatieve onderzoekers bij het ontwikkelen van hun ideeën; het vergroten van de bijdrage die de wetenschap levert aan de maatschappij, bijvoorbeeld door te investeren in onderzoek dat is geïnspireerd op maatschappelijke behoeften (inclusief de topsectoren) en; het vergroten van de rol van kennisbenutting in het gesubsidieerde onderzoek. NWO realiseert deze ambities door het 'op basis van competitie' verdelen van de tweede geldstroom, dat wil zeggen de indirecte publieke financiering, onder de beste onderzoekers.

In hoofdstuk 4 wordt de context van de huidige evaluatie beschreven. Hoofdstuk 5 bevat de huidige evaluatie van NWO. Op basis van de informatie die is aangeleverd door NWO en op basis van de gesprekken die gevoerd zijn met vertegenwoordigers van NWO en met vele stakeholders, heeft de Commissie haar oordeel gevormd over het functioneren van NWO tussen 2008 en 2012.

Op basis van het zelfevaluatie-rapport, gesprekken met stakeholders en overige beschikbare publicaties komt de Commissie tot de conclusie dat algemeen wordt erkend dat de primaire missie van NWO - het selecteren van excellente onderzoekers en onderzoeksvoorstellen - uitstekend en onomstreden wordt uitgevoerd. De Vernieuwingsimpuls heeft zelfs als voorbeeld gediend voor de European Research Council (ERC). Met andere woorden, het geld van de belastingbetaler wordt goed besteed. Toch adviseert de Commissie NWO om haar positie in relatie tot andere organisaties beter te definiëren en om ervoor te zorgen dat de omvang van het aantal activiteiten niet zal leiden tot een vermindering van de kwaliteit van het werk. Dit zou de basis moeten vormen voor een helder gedefinieerde strategie voor de toekomst.

Gedurende de evaluatieperiode heeft NWO haar beleid gebaseerd op het reeds lopende strategische plan *Wetenschap gewaardeerd!* (2007-2010). Voor de periode 2011-2014 heeft NWO haar ambitie vastgelegd in het strategische plan *Groeien met Kennis*. (Inter)nationale beleidsontwikkelingen hebben NWO echter gedwongen haar strategie nog tijdens de implementatie van de plannen aan te passen vanwege de rol in het topsectorenbeleid die van haar verwacht werd, in de onderzoeksprofilering van de universiteiten, in de valorisatie, en ook in de Europese beleidsontwikkelingen (Horizon 2020). Deze recente beleidsontwikkelingen hebben een zeer grote invloed op de strategie van NWO. De Commissie beveelt aan om de NWO-agenda beter aan te laten sluiten op nationale beleidsontwikkelingen en ook op ontwikkelingen op Europees niveau. Gegeven de grote dynamiek in het onderzoekslandschap is er meer dan ooit behoefte aan coördinatie. NWO zou in dit proces het voortouw moeten nemen.

NWO is een intermediaire organisatie die een aantal overheidstaken uitvoert met betrekking tot de financiering van wetenschappelijk onderzoek in Nederland. Daarnaast zijn bij NWO een aantal regieorganen ondergebracht en voert NWO het beheer over acht onderzoeksinstituten. De Commissie concludeert dat de governancestructuur van NWO in de loop der tijd een in toenemende mate onoverzichtelijke lappendeken is geworden. Het hybride karakter van de organisatie maakt minder goed zichtbaar wie waarvoor verantwoordelijk is, waardoor het voor stakeholders moeilijk is om de juiste aanspreekpunten te vinden. De complexe structuur belemmert ook de besluitvaardigheid en flexibiliteit. De Commissie adviseert om een Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht in te stellen. De Raad van Bestuur bestaat uit een klein professioneel team van bijvoorbeeld drie personen, dat verantwoordelijk is voor het opstellen en uitvoeren van de strategie en de dagelijkse gang van zaken. De Raad van Bestuur werkt nauw samen met de leiding van de gebieden. De Raad van Toezicht bestaat uit zes à zeven leden en heeft een zodanige samenstelling dat de belangrijkste stakeholders erin zijn vertegenwoordigd. De Commissie adviseert om ook op het niveau van de gebieden de organisatiestructuur sterk te vereenvoudigen. Een goed model voor vereenvoudiging zou kunnen zijn om het huidige aantal van negen gebieden om te zetten in drie interdisciplinaire domeinen naar analogie van de European Research Council (ERC), waarbij Medische Wetenschappen ingebed kan blijven in ZonMw. Hierbij wordt elk gebied geleid door een wetenschappelijk directeur die wordt ondersteund door een operationeel manager. Bij voorkeur wordt een personele unie van de leiding van de gebieden en regieorganen gecreëerd om een stevige inbedding van de regieorganen in de NWO-organisatie te waarborgen. Zo'n structuur vermindert de bestuursdruk, bevordert de besluitvaardigheid en flexibiliteit, en maakt betere inbedding van interdisciplinaire initiatieven mogelijk, terwijl de financiële middelen flexibeler over de gebieden verdeeld kunnen worden. Voor stakeholders zal de organisatie van NWO op deze manier veel transparanter worden, terwijl de wetenschappelijk directeurs van de gebieden als de zichtbare gesprekspartners voor de buitenwereld kunnen fungeren, ook op Europees niveau. In de bijeenkomsten van de Commissie met het NWO bestuur bleek dat de discussies over veranderingen in de governance- en organisatiestructuur al gaande zijn. Het NWO bestuur is ook overtuigd van de noodzaak van deze veranderingen.

NWO voert zelf ook onderzoek uit binnen de acht onderzoeksinstituten. Het feit dat deze instituten bij NWO zijn ondergebracht, heeft een historische achtergrond en is bij herhaling onderwerp van discussie. Volgens de recente Strategische Agenda van OCW dienen de instituten een actieve rol te spelen in het proces van profilering van het universitaire onderzoek door het vormen

van strategische allianties met die universiteiten waarvan het onderzoeksprofiel aansluit bij de nationale missie van deze instituten. Als dit proces van profilering tot een dusdanige mate van verstrengeling van onderzoeksprogrammering leidt dat samenwerking met de 'moederuniversiteit' noodzakelijk wordt, dan adviseert de Commissie om de instituten bij de universiteiten onder te brengen.

De Commissie heeft over het geheel genomen een positieve indruk van de internationale, voornamelijk Europese, reputatie van NWO. Vanwege de nationale positie verwachten en eisen Europese partners dat NWO een toonaangevende rol speelt. NWO is zich bewust van deze verwachtingen en voldoet hieraan. NWO en haar medewerkers zijn in Brussel bekend en worden zeer gewaardeerd. Om de internationale positie van NWO in de toekomst verder te versterken, zouden de internationale activiteiten steviger kunnen worden verankerd in een nationale strategie. Er ligt voor Nederlandse onderzoekers op jaarbasis ongeveer 700 miljoen euro Europees onderzoeksgeld te 'wachten' in Horizon 2020. Zo'n strategie zou het best ontwikkeld kunnen worden in samenwerking met de Ministeries van OCW en EZ, de universiteiten en partners uit het bedrijfsleven. De Commissie adviseert ook om tot een betere afstemming te komen van de Vernieuwingsimpuls met de wijze waarop de ERC geld uitzet. Het op één lijn brengen van de ERC en de Vernieuwingsimpuls zou overigens veel eenvoudiger zijn binnen een herziene governancestructuur van NWO die aansluit bij de governancestructuur van de ERC.

NWO is een zelfstandig bestuursorgaan onder de verantwoordelijkheid van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. De belangrijkste ministeries die een rol spelen bij het aansturen van het wetenschappelijk onderzoek in Nederland zijn OCW en EZ. Dit laatste ministerie is verantwoordelijk gemaakt voor het ontwikkelen van innovatiebeleid dat de huidige en toekomstige speerpunten van de Nederlandse economie, de zogenaamde topsectoren, stimuleert. De strategie van NWO zou steviger moeten zijn verankerd in een nationaal wetenschaps- en innovatiebeleid. Daarin zou het onderscheid in de rol van de overheid die verantwoordelijk is voor de strategische perspectieven op de lange termijn, en de rol van NWO explicieter moeten worden gemaakt. Momenteel is overigens het innovatiebeleid van EZ veel meer uitgesproken dan de onderzoeksagenda van OCW. Het recente profileringsbeleid van de universiteiten vraagt een visie op het Nederlandse onderzoek om te kunnen bepalen of de universiteitsprofielen gezamenlijk het gewenste onderzoekslandschap op nationaal niveau opleveren. Al deze ontwikkelingen vragen om een steviger inbreng van OCW. Internationaal kent men de figuur van een Chief Scientific Advisor die als persoonlijk adviseur van de minister-president en de ministerraad fungeert op het gebied van

wetenschap- en technologie-gerelateerde activiteiten en beleid. Een dergelijke prestigieuze wetenschapper vervult een belangrijke publieke rol als de zichtbaarste wetenschappelijke expert van de regering. Zo'n functionaris is binnen OCW nodig om het wetenschappelijke kapitaal van Nederland te koesteren en verder uit te bouwen.

De Commissie is positief over de toekomst van NWO. De taken en haar rol binnen het Nederlandse onderzoekslandschap vormen een legitieme basis voor haar bestaan. Voor de toekomst zou NWO een strategische visie en missie moeten ontwikkelen die in lijn is met zowel het nationaal beleid als de ontwikkelingen op Europees niveau.

De conclusie is dat de Commissie gedurende de evaluatie vele pluspunten heeft gezien die alle dienen te worden gehandhaafd. De Commissie is ervan overtuigd dat de excellente kwaliteit van het Nederlandse onderzoek mede bepaald wordt door NWO. Daarnaast heeft de Commissie enkele algemene opmerkingen gemaakt over de toekomst van NWO (hoofdstuk 5) en specifieke aanbevelingen gedaan voor verdere versterking van NWO (hoofdstuk 6).

Bijlage 4: Aanbevelingen van de commissie-Van der Vliet (2008)

10

concrete aanbevelingen

concrete aanbevelingen

1 Bouw de rol van NWO in internationaal verband verder uit

NWO heeft zich de afgelopen jaren als granting organisation internationaal goed gepositioneerd. Naar de toekomst toe zal NWO deze internationale oriëntatie nog verder moeten versterken. Belangrijk daarvoor is dat de internationale activiteiten beter verbonden zijn met die van de kennisinstellingen, de departementen en het beleid van andere sleutelorganisaties in het Nederlandse wetenschapsbeleid. Om haar internationale rol verder uit te bouwen, zal NWO met name zwaarder moeten inzetten op transnationale programma's. Tevens kan NWO een belangrijke inbreng hebben bij de ontwikkeling van Europese (Kader)programma's.

Concrete aanbevelingen:

- Ontwikkel samen met OCW, de andere departementen, de kennisinstellingen en de industrie een strategie voor het internationaal positioneren van het Nederlandse (para) universitaire onderzoek.
- Ontwikkel samen met andere councils (al dan niet in EuroHORC's-verband) transnationale (Europese) programma's en maak hiervoor geld vrij.
- Versterk de participatie van NWO in strategisch onderzoek bij de Joint Technology Initiatives (JTI's).

2 Zorg voor een betere inbedding van NWO in het nationaal beleid met behoud van haar autonomie

Het beleid en de strategie van NWO moet beter verankerd worden in het nationale wetenschaps- en innovatiebeleid. De rolverdeling tussen de overheid die de strategische kaders (voor de lange termijn) stelt en de invulling daarvan door NWO, zou nader geëxpliciteerd moeten worden. De taakopvatting van beide spelers is de afgelopen jaren vervaagd en zou weer duidelijker neergezet moeten worden. Tevens meent de commissie dat NWO geen coördinerende rol heeft ten aanzien van het universitaire onderzoek en beveelt daarom aan die zinsnede uit de NWO-wet te schrappen.

Concrete aanbevelingen:

- Ontwikkel samen met andere partijen een nationale overkoepelende en samenhangende langetermijnstrategie en investeringsagenda voor zwaartepuntvorming in internationaal perspectief.
- Stem het beleid van NWO en de strategische kaderstelling door de overheid beter op elkaar af.
- Respecteer de autonomie van NWO om invulling te geven aan het nationaal beleid: minder gedetailleerde boodschappen door de overheid.
- Verwijder de zinsnede 'Daarbij let zij op het aspect van coördinatie [van het universitaire onderzoek] en bevordert deze waar nodig' uit de NWO wet.

3 Zorg voor een betere verbinding met andere spelers in het wetenschapsbestel

NWO is een centrale speler in het Nederlandse wetenschapsbestel. Die centrale positie zou nog beter ingevuld kunnen worden als NWO zich beter verbindt met andere belangrijke spelers in het wetenschapssysteem. NWO zou voor haar beleid en haar programmering de universiteiten en de KNAW nauwer moeten betrekken.

Concrete aanbevelingen:

- Stel een structureel overleg met universiteiten in, waarbij thematische keuzes, talentbeleid en subsidievoorwaarden op de agenda staan.
- Geef de adviezen en verkenningen van de KNAW een structurele plaats in de NWO-programmering.

4 Betrek NWO nauwer bij het uitzetten van fundamenteel toepassingsgericht onderzoek

De commissie constateert dat er de laatste jaren veel geld voor fundamenteel strategisch onderzoek buiten NWO om is uitgezet. De commissie is van mening dat NWO veel nauwer betrokken zou moeten zijn bij de verdeling van deze gelden. Dit betekent niet dat alle gelden voor fundamenteel toepassingsgericht onderzoek altijd via NWO verdeeld moeten worden, maar wel dat NWO op basis van haar competenties samen met andere (intermediaire) organisaties (als SenterNovem en TNO) daar een duidelijk omschreven rol in krijgt.

Concrete aanbevelingen:

- Zorg voor een meer gelijkmatige stroom middelen van de overheid voor fundamenteel toepassingsgericht onderzoek.
- Versterk de rol van NWO ten aanzien van fundamenteel toepassingsgericht onderzoek, waarbij NWO zich als een netwerkspeeler beschouwt en de samenwerking met andere intermediaire organisaties en instituten intensiveert.
- Pas de governance van NWO aan, zodat stakeholders beter betrokken raken bij NWO (zie aanbeveling 6).
- Maak detachering van NWO-personeel naar andere maatschappelijke organisaties als departementen en SenterNovem een nadrukkelijk onderdeel van het van het personeelsbeleid.

5 Ontwikkel een transparante procedure voor de keuze van thematische programma's

Voor velen is onduidelijk op welke manier NWO de afgelopen jaren haar thema's heeft gekozen en velen herkennen zich mede daarom niet in die thema's. NWO zou zowel voor de meer wetenschappelijk als maatschappelijk geïnspireerde thematische programma's een transparante procedure moeten ontwikkelen.

Concrete aanbevelingen:

- Richt een eenduidig en transparant proces in voor de keuze van de NWO-thema's.
- Betrek stakeholders nauwer bij maatschappelijk geïnspireerde programma's.
- Geef de adviezen en verkenningen van de KNAW een structurele plaats in de programmering van NWO (zie aanbeveling 3).
- Zorg bij de start van een thema voor een financieel commitment van externe partijen.

6 Verander de organisatiestructuur van NWO

De organisatiestructuur van NWO is voor buitenstaanders een onoverzichtelijke lappendeken. Bovendien is de invloed van maatschappelijke stakeholders in de topstructuur van NWO onvoldoende verankerd. Om NWO naar de toekomst toe beter te positioneren, zal de organisatiestructuur gewijzigd moeten worden. Het bestuur van NWO zal gevormd moeten worden door een Raad van Bestuur en een (interne) Raad van Toezicht. Verder geeft de commissie in overweging om de NWO-gebieden te clusteren. Ten slotte dienen de regieorganen stevig in de organisatie verankerd te worden.

Concrete aanbevelingen:

- Wijziging van de topstructuur d.m.v. het inrichten van een Raad van Bestuur en een (interne) Raad van Toezicht.
- Verken de mogelijkheid tot clustering van alle gebieden in 5 divisies: natuurwetenschappen, aard- en levenswetenschappen, alfa- en gammawetenschappen, medische wetenschappen (ZonMw) en technische wetenschappen (STW).
- Richt een structuur in voor strategisch overleg tussen de gebieden/divisies en de Raad van Bestuur.
- Veranker de regieorganen sterker in de NWO-organisatie, onder meer door personele unies in de besturen.

7 Leg met behoud van al het goede andere accenten in het NWO-instrumentarium

NWO presteert als granting organisation heel goed. Het is een effectieve en efficiënte organisatie en heeft zowel nationaal als internationaal een zeer goede naam. De commissie meent dat NWO voor continuering van haar sterke positie naar de toekomst toe in haar instrumentarium een aantal andere accenten dient te leggen.

Concrete aanbevelingen:

- Voer een verdere schaalvergroting van de NWO-subsidies (uitzetten in grotere brokken) door, waarbij men nadrukkelijk rekening houdt met de verschillen in disciplines.
- Breid de talentlijn uit met een persoonsgebonden subsidie voor senior onderzoekers (post VICi), waarbij er een sterke nadruk ligt op de past performance.
- Zorg voor een verschuiving van een ex ante- naar een ex post-beoordeling.
- Creëer meer ruimte voor continuering van succesvolle onderzoekslijnen (een soort rolling grants).
- Geef meer aandacht aan de diversiteit van het onderzoek bij de beoordeling van de onderzoeksvoorstellen.
- Uniformeer zoveel mogelijk subsidievormen en -voorwaarden.
- Vergroot het aandeel van de gammawetenschappen in de tweede geldstroom als er extra gelden voor NWO beschikbaar komen.
- Leg meer nadruk op evaluatie na afloop van onderzoeksprogramma's.
- Schuif de subsidies voor *training grants* aan onderzoeksscholen en het programma Toptalent in elkaar.
- Stel de NWO-programma's open voor alle kennisinstellingen die volgens het SEP worden geëvalueerd.
- Verdeel de extra middelen voor talentprogramma's zodanig dat de honoreringspercentages in de VI in principe in alle gebieden gelijk zijn.

8 Waarborg het budget voor het vrije ongebonden onderzoek en verhoog het structurele budget voor (grote) onderzoeksfaciliteiten, nieuwe ontwikkelingen en (thematische) zwaartepuntvorming

In internationaal perspectief is de tweede geldstroom in Nederland klein. NWO heeft in haar laatste strategienota – daarbij gesteund door verschillende partijen – gepleit voor een verdubbeling van haar budget. De commissie acht versterking van de tweede geldstroom wenselijk. De tweede geldstroom zou op termijn een omvang moeten hebben van zo'n 25% van de eerste geldstroom. De groei van de tweede geldstroom mag niet ten koste gaan van de eerste geldstroom. Voor een groeiscenario maakt de commissie een onderscheid tussen de verschillende soorten subsidievormen. De commissie is van mening dat NWO over voldoende middelen beschikt voor de vrije competitie en de talentlijn. Voor investeringen en (grootschalige) onderzoeksinfrastructuur, nieuwe ontwikkelingen en (thematische) zwaartepuntvorming heeft NWO onvoldoende budget (of slechts additionele gelden). De commissie pleit voor een structurele verhoging van het NWO-budget voor genoemde modaliteiten. De groei van het NWO-budget zou deels gerealiseerd kunnen worden als NWO (samen met anderen) een rol krijgt bij de verdeling van de middelen voor grote faciliteiten en het fundamenteel toepassingsgericht onderzoek (zie aanbeveling 3).

Concrete aanbevelingen:

- Versterk de tweede geldstroom tot zo'n 25% van de eerste geldstroom. Deze versterking mag niet ten koste gaan van de eerste geldstroom.
- Waarborg de middelen voor het vrije ongebonden onderzoek en de talentlijn, zodat deze op voldoende sterkte kunnen worden gehouden.
- Verhoog het structurele budget voor grote faciliteiten, nieuwe ontwikkelingen en (thematische) zwaartepuntvorming.

9 Verken samen met andere spelers de mogelijkheid voor de invoering van een full economic cost-model

In de ogen van de commissie zal in ons land op termijn toegewerkt moeten worden naar de invoering van een full economic cost-model. Een dergelijke model past in de Europese ontwikkelingen en heeft een aantal evidente voordelen. In samenspraak met alle betrokken partijen zou er een studie uitgevoerd moeten worden naar de mogelijkheden en voorwaarden waarop invoering van dit model (op relatief korte termijn) kan geschieden. Eventuele implementatie zou parallel moeten lopen aan invoering van een soortgelijk model in Europese programma's.

Concrete aanbevelingen:

- Voer een nadere studie uit naar de mogelijkheden en voorwaarden voor de invoering van een full economic cost-model.
- Zorg dat eventuele implementatie parallel loopt aan de invoering van een soortgelijk model in Europese programma's.

10 Handhaaf voorlopig de plaats van de instituten onder de NWO-koepel, maar verken de mogelijkheden voor verdergaande samenwerking met de KNAW-instituten

De plaats van de instituten onder de NWO-koepel en de verdeling van de instituten tussen NWO en de KNAW is in hoge mate historisch bepaald. Van verschillende kanten wordt betoogd dat het beheer van instituten ten principale niet verenigbaar is met een granting organisation. De commissie is echter van mening dat de instituten, onder bepaalde voorwaarden, voorlopig onder de NWO-koepel kunnen blijven ressorteren. Wel zou de governancestructuur van de instituten nader geëxpliciteerd moeten worden en zou NWO overleg moeten voeren met de KNAW over verdergaande samenwerking, overheveling of fusie van de instituten.

Concrete aanbevelingen:

- Continueer de positie van de instituten onder de NWO-koepel met inachtneming van een aantal voorwaarden.
- Verbeter de transparantie van de herkomst van de additionele middelen (bovenop het basisbudget) van de instituten.
- Expliciteer de governancestructuur van de instituten, waarbij er een duidelijke scheiding is tussen uitvoering en toezicht.
- Overleg met de KNAW over verdergaande samenwerking, overheveling en fusie van de instituten.
- Voer op termijn een studie uit naar de positionering van de instituten in de internationale context.

11 Evalueer NWO elke vijf jaar

Tussen de huidige en de vorige evaluatie van NWO heeft bijna 12 jaar gezeten. De commissie acht dit een te lange tijd. Een zo centrale speler in het Nederlandse wetenschapsbestel dient met een grotere regelmaat te worden geëvalueerd. De commissie denkt daarbij aan een termijn van vijf jaar.

Bijlage 5: Concepttekst voor een gewijzigde NWO-wet

Onderstaande tekst is gebaseerd op de huidige NWO-wet. De voornaamste wijzigingen zijn aangegeven in blauwe letters.

Wet van 2015, houdende herziene regeling van de Nederlandse organisatie voor wetenschappelijk onderzoek

Wij Willem Alexander, bij de gratie Gods, Koning der Nederlanden, Prins van Oranje-Nassau, enz. enz. enz.

Allen, die deze zullen zien of horen lezen, saluut! doen te weten:

Alzo Wij in overweging genomen hebben, dat het wenselijk is de taak en de bestuursstructuur van de Nederlandse organisatie voor wetenschappelijk onderzoek te wijzigen;

dat het in verband daarmee noodzakelijk is de regeling van deze organisatie, vervat in de Wet op het Wetenschappelijk Onderzoek (*Stb.* 1987), te herzien;

Zo is het, dat Wij, de Raad van State gehoord, en met gemeen overleg der Staten-Generaal, hebben goedgevonden en verstaan, gelijk Wij goedvinden en verstaan bij deze:

Hoofdstuk I. Algemene bepalingen

Artikel 1. Begripsbepalingen

In deze wet wordt verstaan onder:

- a. Onze Minister: Onze Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap;
- b. organisatie: de organisatie, genoemd in artikel 2;
- c. reglement: het reglement, bedoeld in artikel 11.

Artikel 2. Nederlandse organisatie voor wetenschappelijk onderzoek (NWO)

Er is een organisatie, genaamd Nederlandse organisatie voor wetenschappelijk onderzoek. De organisatie bezit rechtspersoonlijkheid; zij is gevestigd te 's-Gravenhage.

Artikel 3. Toepassing Kaderwet zbo's

Op de organisatie is de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen van toepassing met uitzondering van artikel 15 van die wet, aangezien op dit terrein de wet op het hoger onderwijs en wetenschap van toepassing is.

Artikel 4. Taken NWO

1. De organisatie heeft tot taak het bevorderen van de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek alsmede het initiëren en stimuleren van nieuwe ontwikkelingen in het wetenschappelijk onderzoek. Deze taak is nader gespecificeerd in zes functies;
 - a. Agenderings- en programmeringsfunctie: de organisatie heeft een belangrijke functie in de regie op de totstandkoming en het onderhoud van de nationale wetenschapsagenda. NWO zet de agenda voor de programmering van de tweede geldstroom, en programmeert op basis van vier motivaties voor onderzoek; wetenschap voor wetenschap, wetenschap voor maatschappelijke vraagstukken, wetenschap voor innovatie en competitie en wetenschap voor onderwijs;
 - b. Financieringsfunctie: de organisatie financiert excellent wetenschappelijk onderzoek via competitieve beoordelingsprocedures;
 - c. Platformfunctie: de creëert een platform en ontmoetingsplaats voor wetenschappers en *stakeholders*, als voedingsbodem voor nieuwe ontwikkelingen en overdracht van kennis;
 - d. Makelaarsfunctie: de organisatie heeft een belangrijke taak om op te treden als verbinder van vraag en aanbod en het beschikbaar maken van aanvullende fondsen;
 - e. Adviesfunctie: de organisatie heeft een brede adviesfunctie, zowel gevraagd als ongevraagd;
 - f. Borgingsfunctie ten aanzien van onderzoeksinfrastructuur: de organisatie heeft, tezamen met de Nederlandse universiteiten vertegenwoordigd door het Rectoren College, tot taak om de beschikbaarheid en de toegang tot (grootschalige) onderzoeksfaciliteiten te borgen als onderdeel van de nationale wetenschapsagenda.

Hoofdstuk II. Het toezicht, het bestuur en de inrichting van de organisatie

§ 1. De Raad van Toezicht

Artikel 5. Taak Raad van Toezicht

1. De Raad van Toezicht heeft tot taak de leden van de Raad van Bestuur te benoemen, gehoord Onze Minister.
2. De Raad van Toezicht is, met inachtneming van het instellingsplan en de door Onze Minister goedgekeurde begroting, belast met het toezicht en de handhaving op al hetgeen dat de Raad van Bestuur aangaat.

Artikel 6. Samenstelling Raad van Toezicht

1. De Raad van Toezicht bestaat uit een voorzitter en ten hoogste zes overige leden. Het aantal leden wordt door Onze Minister vastgesteld.
2. De voorzitter en de overige leden van de Raad van Toezicht worden door Onze Minister benoemd, gehoord hebbende de Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en de Minister van Economische Zaken, die ieder één persoon kunnen voordragen als lid van de Raad van Toezicht. De benoeming geschiedt voor een termijn van ten hoogste vijf jaren. De voorzitter en de overige leden kunnen éénmaal opnieuw worden benoemd.
3. Onze Minister kiest naast de voorzitter de leden uit de volgende organisaties: drie leden uit de universitaire gemeenschap en drie leden uit het bedrijfsleven waarvan één lid uit het MKB.

§ 2 De Raad van Bestuur

Artikel 7. Taak Raad van Bestuur

1. Aan de Raad van Bestuur behoort de bevoegdheid tot regeling en bestuur van de organisatie.
2. De Raad van Bestuur is, met inachtneming van het instellingsplan, bedoeld in artikel 18, eerste lid, en de door Onze Minister goedgekeurde begroting, belast met het toewijzen van middelen ten behoeve van onderzoeksprojecten en onderzoeksprogramma's.

Artikel 8. Samenstelling Raad van Bestuur

1. De Raad van Bestuur bestaat uit een voorzitter, een lid Wetenschappelijke Programmering en een lid Bedrijfsvoering
2. Onverminderd artikel 12 van de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen, worden de voorzitter en de overige leden van de Raad van Bestuur benoemd door de Raad van Toezicht, gehoord Onze Minister. De benoeming geschiedt voor een termijn van ten hoogste vijf jaren. De leden kunnen worden herbenoemd voor een nieuwe termijn.

Artikel 9. Vertegenwoordiging NWO

1. De voorzitter van de Raad van Bestuur vertegenwoordigt de organisatie in en buiten rechte.
2. De Raad van Toezicht wijst een vicevoorzitter aan, die bij afwezigheid of ontstentenis van de voorzitter deze vervangt.

§ 3. Het personeel

Artikel 10. Personeelsbeleid

De Raad van Bestuur voert het personeelsbeleid en personeelsbeheer, daar onder begrepen de bevoegdheid tot het in dienst nemen, schorsen en ontslaan van het personeel.

Artikel 11. Rechtspositie personeel

Voor zover bij algemene maatregel van bestuur niet anders is bepaald, is op het personeel van de organisatie het bij of krachtens artikel 4.5. van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek bepaalde van overeenkomstige toepassing.

§ 4. Het reglement

Artikel 12. Inhoud reglement

Het bestuur en de inrichting van de organisatie alsmede de bestuurlijke betrekkingen van de organisatie tot de onderzoekorganisaties voor zover daaraan krachtens deze wet middelen worden toegewezen, worden nader bij reglement geregeld.

Artikel 13. Vaststelling reglement

Het reglement wordt conform artikel 11 van de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen vastgesteld door Onze Minister.

§ 5. ZonMw

Artikel 14. Taak ZonMw

ZonMw is een eigenstandig onderdeel van de organisatie dat tot taak heeft gezondheidsonderzoek te financieren en het gebruik van de ontwikkelde kennis te stimuleren om daarmee de zorg en gezondheid te verbeteren.

Artikel 15. Bestuur en toezicht ZonMw

1. De Raad van Bestuur van de organisatie treedt op als Raad van Toezicht van ZonMw.
2. ZonMw wordt bestuurd door een directeur die wordt aangesteld door de Raad van Bestuur van de organisatie, gehoord hebbende de Minister van Volkshuisvesting, Welzijn en Sport.
3. ZonMw stelt jaarlijks een jaarplan op ten aanzien van de inhoudelijke koers, de voorgestelde programmering en het beheer. De voorgestelde programmering is gebaseerd op opdrachten van de Minister van Volkshuisvesting, Welzijn en Sport en op de samenhangende programmering van de organisatie zoals bedoeld in artikel 18. Het jaarplan wordt goedgekeurd door de Raad van Bestuur van de organisatie, gehoord hebbende de Minister van Volkshuisvesting, Welzijn en Sport.
4. Wijzigingen in taak, wijze van bestuur, koers, programmering en beheer van ZonMw kunnen alleen worden doorgevoerd met instemming van de Minister van Volkshuisvesting, Welzijn en Sport.

Hoofdstuk III. Planning, financiële bepalingen, verslag en rekening

§ 1. Wetenschapsbudget

Artikel 16. Wetenschapbudget

1. Onze Minister stelt het wetenschapsbudget vast. Het wetenschapsbudget heeft betrekking op een tijdvak van ten minste vier jaren.
2. Onze Minister agendeert, in overeenstemming met het gevoelen van de raad van ministers, in het wetenschapsbudget beleidsonderwerpen op het terrein van het fundamenteel en toegepast onderzoek.

Artikel 17. Vaststelling wetenschapbudget

1. Het wetenschapsbudget wordt vastgesteld uiterlijk vier jaar na het tijdstip van vaststelling van het vorige wetenschapsbudget. Na overleg met de beide Kamers der Staten-Generaal kan het wetenschapsbudget uiterlijk zes maanden na het tijdstip, bedoeld in de eerste volzin, worden vastgesteld.
2. Onze Minister biedt uiterlijk zes maanden voorafgaand aan het tijdstip waarop het wetenschapsbudget moet zijn vastgesteld, een ontwerp daarvan aan de beide Kamers der Staten-Generaal aan.
3. Over de wijze waarop het vastgestelde wetenschapsbudget wordt openbaar gemaakt, doet Onze Minister mededeling in de Staatscourant.

§ 2. Planning

Artikel 18. Meerjarig instellingsplan

1. De Raad van Bestuur stelt, een instellingsplan op uiterlijk vier jaar na het tijdstip van vaststelling van het vorige plan. De Raad van Toezicht stelt dit instellingsplan vast en zendt het plan na vaststelling onverwijld aan Onze Minister.
2. Het instellingsplan wordt opgesteld gehoord hebbende de adviezen van de Nederlandse Universiteiten vertegenwoordigd door het Rectoren College, KNAW, de Science Council, VNO/NCW en MKB-Nederland, de topsectoren, TNO, TO2, (jonge) wetenschappers via de Jonge Academie van de KNAW en Spinozapremie winnaars, een internationale *Expert Council*, de Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid, de Onderwijsraad en eventuele door de Raad van Bestuur ingerichte tijdelijke adviesraden.
3. In het instellingsplan wordt tevens rekening gehouden met het wetenschapsbudget, bedoeld in artikel 16a, de instellingsplannen van universiteiten, verkenningen, rapporten, adviezen en aanbevelingen, een en ander voorzover die naar het oordeel van de Raad van Bestuur van belang zijn voor de uitvoering van de taken van de organisatie.
4. Het instellingsplan omvat in elk geval:
 - a. doelstellingen van de organisatie op middellange termijn;
 - b. hoofdlijnen van het te voeren beleid en de daarin te stellen prioriteiten;
 - c. financiële, personele, materiële en organisatorische voorwaarden die moeten worden vervuld.
5. Onze Minister brengt zijn standpunt over het instellingsplan binnen zes maanden na ontvangst van het plan ter kennis van de Raad van Toezicht. Onze Minister doet daarvan en van het instellingsplan afschrift toekomen aan de beide Kamers van de Staten-Generaal.

§ 3. Financiële bepalingen

Artikel 19. Financiële middelen van NWO

1. De inkomsten van de organisatie bestaan uit:
 - a. de bijdrage uit 's Rijks kas;
 - b. inkomsten, die samenhangen met voorzieningen waarvoor de rijksbijdrage is verleend;
 - c. andere inkomsten.
2. De rijksbijdrage wordt vastgesteld of nader vastgesteld door de vaststelling of nadere vaststelling bij wet van het hoofdstuk van de rijksbegroting waarop zij is voorgesteld. De rijksbijdrage wordt betaald in zodanige termijnen en tot zodanige bedragen als voor het doen van de betalingen door de organisatie nodig is.

3. Zolang de rijksbijdrage niet is vastgesteld of nader vastgesteld, wordt daarop een voorschot betaald overeenkomstig door Onze Minister te stellen regelen.
4. Bij vaststelling van de rijksbijdrage blijven inkomsten als bedoeld in het eerste lid onder c, buiten beschouwing.

Artikel 20. Doelmatig beheer

De [Raad van Bestuur](#) is belast met het doelmatig beheer van de financiën en de vermogensbestanddelen van de organisatie.

Artikel 21. Begroting

1. De Raad van Bestuur zendt jaarlijks voor 1 november aan Onze Minister de door de Raad van Toezicht vastgestelde begroting voor het daaropvolgende jaar.
2. Onverminderd de artikelen 26 tot en met 30 van de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen, is in de begroting een allocatie van middelen opgenomen die in overeenstemming is met het instellingsplan, bedoeld in artikel 16.

Artikel 22. Jaarverslag

Onverminderd artikel 18 van de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen geeft het jaarverslag aan in hoeverre de doelstellingen uit het instellingsplan, bedoeld in artikel 14, zijn verwezenlijkt.

Artikel 23. Jaarrekening

De goedkeuring, bedoeld in artikel 34, derde lid, van de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen, kan tevens worden onthouden op de grond dat de jaarrekening naar het oordeel van Onze Minister niet of niet voldoende in overeenstemming is met het instellingsplan, bedoeld in artikel 14. Artikel 10:30 van de Algemene wet bestuursrecht is van overeenkomstige toepassing.

Artikel 24. Aanvullende eis jaarrekening

Onverminderd artikel 35 van de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen kan Onze Minister, indien uitgaven zijn geschied in strijd met het bepaalde bij of krachtens de wet, dan wel indien werkzaamheden ten behoeve waarvan de rijksbijdrage is verleend, niet behoorlijk zijn uitgevoerd of de rijksbijdrage ondoelmatig is aangewend, bepalen dat de daarmee gemoeide bedragen in mindering worden gebracht op de rijksbijdrage. Onze Minister maakt dit binnen een jaar na ontvangst van de jaarrekening bekend aan de [Raad van Toezicht](#).

§ 4. Voorschriften inrichting begroting en jaarrekening

Artikel 25. Voorschriften begroting, jaarverslag en jaarrekening

Bij ministeriële regeling kunnen voorschriften worden vastgesteld voor de inrichting van de begroting, het jaarverslag en de jaarrekening.

Artikel 26. Inwerkingtreding

Deze wet treedt in werking met ingang van 1 januari 2015.

Artikel 27. Citeertitel

Deze wet wordt aangehaald als: Wet op de Nederlandse organisatie voor wetenschappelijk onderzoek.

Lasten en bevelen dat deze in het *Staatsblad* zal worden geplaatst en dat alle ministeries, autoriteiten, colleges en ambtenaren wie zulks aangaat, aan de nauwkeurige uitvoering de hand zullen houden.

Gegeven te 's-Gravenhage 2015