

NWO-TO.15.052/D

## Samenvatting Plan van Aanpak Transitie NWO



Stuurgroep Transitie NWO  
Programmabureau Transitie

9 oktober 2015

## **Inleiding: opdracht en reikwijdte van het plan van aanpak**

Beste collega,

In april 2015 werd het nieuwe organisatiemodel voor NWO bekend gemaakt. Dit model is ontwikkeld om slagkracht, toegankelijkheid en transparantie van de organisatie én vernieuwing in de wetenschap te bevorderen. De vernieuwde organisatie zal het makkelijker maken om over disciplinaire grenzen heen te werken. Het organiserend vermogen van NWO wordt versterkt en de koppeling tussen de Raad van Bestuur (RvB), de domeinen en de instituten wordt bevorderd. NWO wordt beter aanspreekbaar voor de samenleving én blijft tegelijkertijd goed verankerd in de wetenschap. Daarnaast betekent het nieuwe organisatiemodel voor NWO een betere positionering van de RvB, een effectiever sturingsinstrumentarium en een transitie van de huidige gebieden naar vier goed samenwerkende en krachtige domeinen. Tot slot komt er een institutenorganisatie met een professioneel beheer voor de instituten, die strategisch nauwer verbonden zullen zijn met de domeinen.

Het nieuwe organisatiemodel is een grote stap voorwaarts en maakt duidelijk welke richting NWO op wil gaan. Dit model is vastgesteld en geaccordeerd door het AB en de staatssecretaris, en krijgt de steun van vele stakeholders. Het model is echter geen blauwdruk: het maakt immers nog niet duidelijk hoe de transitie er precies uit gaat zien, in welk tempo het zich gaat voltrekken en hoe de sturing erop zal plaatsvinden.<sup>1</sup> Om van intentie tot implementatie te komen is daarom de *stuurgroep transitie NWO* en het *programmabureau transitie* opgericht.<sup>2</sup> De stuurgroep heeft het programmabureau transitie gevraagd een plan van aanpak te ontwikkelen, waarvan de samenvatting nu voor u ligt.

### **Uitgangspunten en indeling van het plan van aanpak**

In het plan van aanpak zetten we precies uiteen hoe we de transitie willen insteken. Over geslaagde (en minder geslaagde) transities is veel bekend: daar is in Nederland veel onderzoek naar gedaan.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Belangrijke vragen die openstaan zijn onder andere: hoe borgen we een optimale interactie tussen topstructuur, domeinen en instituten? Hoe stimuleren we de gewenste ontwikkeling van de domeinorganisaties én van de instituut organisaties? Hoe moet de bedrijfsvoering zijn ingericht ten behoeve van maximale ondersteuning van RvB, domeinen en instituten? Hoe gaat de inrichting van het sturingsinstrumentarium eruit zien? Welke juridische, personele en financiële consequenties hebben de verschillende keuzes? Op welke momenten worden welke stakeholders betrokken in de sturing?

<sup>2</sup> Op dit moment bestaat het programmabureau transitie uit Jasper Reijnders en Wim van Saarloos. Wij zijn bij de ontwikkeling van het plan van aanpak intensief ondersteund door L. Geut, C. Gort en R. Stolk van adviesbureau Berenschot en hebben in feite als een programmateam gewerkt. In de volgende fase breiden we het programmabureau uit.

<sup>3</sup> Zie voor nadere onderbouwing van de onderstaande uitgangspunten o.a. Boonstra (*Lopen over Water, 2010*), Vermaak (*Plezier beleven aan taaie vraagstukken, 2014*), In' t Veld (*Kennisdemocratie, 2010*) en Kokx, Sonnenschein en Wesseling (*Bouwen aan samenwerking; lerend arrangeren, 2014*).

Voor een kennisorganisatie als NWO is het uiteraard belangrijk dat we rekening houden met de lessen van elders. We hebben daarom het plan vanuit de volgende uitgangspunten ontwikkeld:

- *Een transitie ontwikkel je samen.* NWO bestaat uit verschillende organisaties en mensen, die de transitie zullen moeten dragen. Zij hebben allen hun specifieke omgeving en ‘good practices’. De kunst is om binnen de gestelde kaders van het organisatiemodel, deze kennis en *good practices* te ontsluiten en te verwerken in de transitie. Dat betekent gezamenlijk zoeken, ‘botsen’, uitwerken en accorderen. Dit uitgangspunt staat centraal in de hele transitie.
- *Veranderen langs vier sporen.* Naast de inhoud gaat het ook om de betrokkenheid van de organisatie, het recht doen aan bestaande procedures en een adequate procesvoering. In het plan van aanpak beschrijven we het verloop van de transitie langs de volgende vier sporen:
  1. *Inhoud: wat gaat er veranderen?* Het inhoudelijke spoor richt zich op de veranderingen in strategie, governance, structuur & processen en in de bedrijfsvoering. We brengen in kaart wat de reikwijdte van de transitie is en welke consequenties dat heeft voor de wijze waarop NWO nu werkt.
  2. *Cultuur en Communicatie: hoe gaan we met elkaar werken?* Het culturele en communicatieve spoor concentreert zich op de betrokkenheid van de organisatie en zijn medewerkers. We brengen in kaart welke verandering nodig is in identiteit en cultuur van de organisatie, hoe we hier samen met de organisatie aan werken en hoe we gaan communiceren in het transitieproces.
  3. *Procedure: welke regels moeten we hanteren?* Het procedurele spoor integreert het wettelijk kader, de regelgeving en de juridische vormgeving die voor de transitie van toepassing is. We gaan in op de juridische procedure en op hoe we omgaan met de bestaande verdeling van bevoegdheden en met de medezeggenschap.
  4. *Proces: hoe begeleiden we de verandering?* Het procesmatige spoor richt zich op de fasering en planning van de transitie, op de inrichting van de programma-organisatie en de werkgroepen.
- *Een transitie kent verschillende fases.* De implicaties van het nieuwe organisatiemodel zijn aanzienlijk en vereisen besluitvorming op veel aspecten. De praktijk van transities leert dat deze keuzes stap voor stap gemaakt moeten worden. Voordat we de details invullen, maken we eerst duidelijk zijn wat de hoofdlijnen van de nieuwe structuur en bedrijfsvoering worden.<sup>4</sup> Dit houdt in dat we zorgen voor een heldere fasering, waarbij we elke fase afsluiten met besluitvorming en advies van medezeggenschap. Deze fases lichten we hieronder toe.

We kiezen voor een ambitieuze planning met de volgende fasering:

1. *Planfase (t/m februari 2016).* Het nieuwe organisatiemodel vraagt om verdere invulling van de governance. Ook zullen we de belangrijkste consequenties voor de structuur, de processen en

---

<sup>4</sup> Dat vergt discipline, omdat de neiging vaak is om te snel over het detailontwerp te spreken, terwijl de invulling daarvan nog afhankelijk is van fundamentele keuzes over het hoofdontwerp.

de bedrijfsvoering van NWO nader uitwerken in de vorm van een integraal hoofdontwerp, dat een bundeling zal zijn van de uitkomsten van alle werkgroepen. In de planfase werken we de plannen uit tot concrete voorstellen, die zicht geven op de te verwachten effecten van die keuzes (in termen van kwaliteit, kwetsbaarheid en kosten). Tijdens de planfase worden ook benoemingsprocedures voor de belangrijkste topposities (RvB en directeuren) in gang gezet. De fase eindigt met een besluit over het integraal hoofdontwerp van de nieuwe organisatie.

2. *Ontwerpfase (t/m zomer 2016)*. In de tweede fase werken we het hoofdontwerp verder uit tot een detailontwerp met daarin: de werkprocessen, de functies, de overige benoemingen en formaties en het uitgewerkte instrumentarium. Ook deze fase eindigt met een integraal besluit, dat het startpunt geeft voor de implementatie.
3. *Implementatiefase (najaar 2016)*. De fundamenten van het nieuwe detailontwerp uit de vorige fase worden nu geïmplementeerd en voor de betrokken organisatieonderdelen start de plaatsingsprocedure van medewerkers op de bijbehorende nieuwe functies. We bereiden dan de "Grand Départ" op 1 januari 2017 voor: het moment waarop de nieuwe structuur ingaat. De inrichting van de institutenorganisatie is hier deels aan gekoppeld en zou in 2019 voltooid moeten zijn.
4. *Doorontwikkelingsfase (2017-2018)*. De transitie wordt nu onder leiding van de nieuwe besturen en directeuren verder in de praktijk gebracht. Gaandeweg vinden er evaluaties en verbeteringen plaats. De bedrijfsvoering van de instituten integreren en optimaliseren we stapsgewijs.

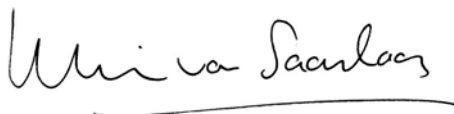
Uitgangspunt bij de verdere uitwerking en implementatie van de transitie is dat 'de winkel tijdens de verbouwing open blijft'. Voor 2016 betekent dat onder meer dat alle besluitvorming over en uitvoering van beleid doorgang vindt onder verantwoordelijkheid van het AB en de andere besturen. Waar nodig natuurlijk in goede afstemming met de aanpak van de transitie.

#### **Doel van deze samenvatting**

Dit document is een samenvatting van het plan van aanpak van de transitie, waarover de stuurgroep begin oktober besloten heeft. In de volgende hoofdstukken vatten we het plan van aanpak per spoor samen en beschrijven we de projecten in de planfase die hieruit volgen.

We hebben de afgelopen maanden met veel energie aan het plan van aanpak gewerkt en gaan graag samen met jullie langs deze lijnen bouwen aan een nieuw NWO!

Namens de stuurgroep en het programmabureau transitie,



Wim van Saarloos  
Programmadirecteur transitie

## 1. Spoor Inhoud: de verandering

De NWO-koepel bestaat uit een rijk palet van mensen en organisaties die in wisselende mate met elkaar, de wetenschappers en samenleving zijn verbonden. Er zijn negen gebieden met eigen besturen, werkwijzen, partners, beleidslijnen, budgetten, systemen en deadlines. Ook de instituten vormen een rijk palet aan besturen, aansturingsvormen, werkwijzen en werkgeversconstructies. Binnen de NWO-onderdelen werkt in totaal ruim 2.450 fte met ruim 330 functiebenamingen. Van het personeel bestaat circa 1.590 fte uit technisch/wetenschappelijke medewerkers en de overige functies zijn beleidsmatig, managerial en ondersteunend. De NWO-koepel kent nu vier werkgevers en één cao.

De keuze voor het nieuwe organisatiemodel heeft aanzienlijke consequenties. Dit nieuwe model vereist een ingrijpende structuuraanpassing. De huidige organisatie kent een sterk onderscheid tussen 'centraal' en 'decentraal' en bestaat uit een historisch gegroeide 'lappendeken' van relatief onafhankelijke en soms concurrerende onderdelen. De bedoeling van het nieuwe organisatiemodel en van de transitie is om naar één NWO te gaan. Een organisatie die strategisch, flexibel en coherent opereert op basis van eenheid in verscheidenheid, en een grote interactie met wetenschap en samenleving heeft. Een organisatie die het centrale bestuur, de domeinen en instituten koppelt en waarin we samenwerking en teamwerk koesteren. In het plan van aanpak maken we de reikwijdte van de verandering inzichtelijk door doelstellingen te formuleren voor de betrokken organisatieonderdelen. De consequenties hiervan hebben we uitgewerkt langs de volgende lijnen:

- *De strategie.* De missie, visie en doelstellingen van NWO en de kernwaarden waarvan uit NWO opereert.
- *De governance.* De vormgeving van de topstructuur (RvB, RvA, RvT) en de mechanismen waarmee NWO stuurt, toezicht houdt en verantwoording aflegt.
- *De primaire processen en de structuur van de organisatie.* Het betreft de processen die zijn ingericht om de granting te verzorgen. Hiervoor is het financieringsinstrumentarium cruciaal. Met structuur bedoelen we de taakverdeling tussen en binnen afdelingen, de functies en formatie, de beslissingsbevoegdheden en de coördinatiemechanismen.
- *De bedrijfsvoering en de ondersteunende processen.* Hiermee bedoelen we de processen, de systemen, de instrumenten en administraties die nodig zijn om NWO te ondersteunen.

### 1.1 Strategie

Met het nieuwe organisatiemodel willen we het organiserend vermogen vergroten van NWO, dat in de toekomst concrete uitdagingen flexibel, coherent en strategisch moet kunnen oppakken. Het moet NWO meer aanspreekbaar maken voor de samenleving en steviger verankeren in de wetenschap. De ambitie is dat NWO ook in de toekomst een cruciale, verbindende en gezaghebbende factor blijft in de wetenschapswereld. Daarbij moet het gemakkelijker worden om over disciplinaire grenzen heen te werken. Dit is ook vastgelegd in de nieuwe NWO-strategie 2015-2018. Voor de transitie is het de kunst om deze ambities te vertalen in kernwaarden van NWO, die verankerd worden in doelstellingen en in de werkwijze binnen de organisatie.

## 1.2 Governance

Het nieuwe organisatiemodel vraagt om aanzienlijke veranderingen in de governance. Deze veranderingen zien er als volgt uit:

- *De topstructuur.* Om de verhoudingen tussen het Algemeen Bestuur, de directie en de verschillende onderdelen meer eenduidig te maken, is in het organisatiemodel gekozen voor een Raad van Bestuur (RvB) die op basis van het principe van collegiaal bestuur functioneert. De RvB is verbonden met de domeinen en instituten via portefeuillehouders. Deze portefeuillehouders zitten een domeinbestuur voor en spelen een rol, samen met de voorzitter en Chief Financial Officer/Chief Operations Officer (CFO/COO) als bestuur van de institutenstichting. Daarnaast komt er een Raad van Advies (RvA) en een Raad van Toezicht (RvT). Het nieuwe model kent vier domeinen, die elk hun eigen bestuur en directeur hebben. Daarnaast komt er een directeur voor de nieuwe institutenorganisatie die dienend is aan de instituten én aan de RvB. De domeindirecteuren zullen samen met de directeur van de institutenorganisatie en de CFO/COO als collegiaal team functioneren. Deze aanpassingen in de topstructuur vragen om een wijziging van de NWO-wet, en om de benoeming van nieuwe bestuurders en directeuren. Daarnaast betekenen deze aanpassingen ook dat we afscheid nemen van (een deel van) de huidige bestuurders. Om een *Grand Départ* op 1 januari 2017 te realiseren, start OCW met ons de benoemingsprocedures van de voorzitter, de CFO/COO, de voorzitters van de domeinen en de nieuwe directeuren eind van het jaar op. Het doel is de benoeming van alle RvB-leden en nieuwe directeuren bekend te maken voor de zomer 2016 met als inzet dat de voorzitter, CFO/COO en directeuren in het najaar 2016 beschikbaar zijn om een belangrijke rol bij de transitie en de implementatie te gaan spelen. De RvB treedt pas op 1 januari 2017 formeel in functie. Tot dat moment zijn het Algemeen Bestuur, de huidige gebiedsbesturen en directies verantwoordelijk voor de organisatie.
- *Juridische structuur.* Het nieuwe organisatiemodel vereist aanpassing van de juridische structuur van de NWO-koepel. Taken van huidige stichtingen binnen het granting-gedeelte (FOM, STW, WOTRO) worden geïntegreerd in de nieuwe domeinen. Daarnaast wordt er een nieuwe institutenstichting opgericht, waarin de bedrijfsvoering van de instituten stapsgewijs wordt geïntegreerd (met inachtneming van de bevoegdheden en mandaten van de instituten). De eerste stap daarbij is dat de huidige stichting FOM opgedeeld wordt in een granting-gedeelte binnen het bètadomein en een institutendeel dat geïntegreerd wordt in de nieuwe institutenorganisatie. Verdere integratie verloopt stapsgewijs, in een tijdspad tot 2019.
- *De mechanismen voor sturing, toezicht, verantwoording en informatie.* Sturing op de gewenste ontwikkeling binnen domeinen en instituten vereist een goede informatievoorziening. Deze moet de gehele organisatie inzicht bieden in inhoudelijke en financiële prestaties van de verschillende onderdelen. Daarbij ontwikkelen we de komende periode een sturingsinstrumentarium voor mechanismen van regels, financiën en dialoog. Enerzijds geeft dit instrumentarium de RvB de mogelijkheid om op de doelstellingen en de ontwikkeling van de organisatieonderdelen te sturen. Anderzijds geeft het de nodige slagkracht en transparantie aan de domeinen en instituten. Dit sturingsinstrumentarium werken we de komende periode verder uit. Het vereist minimale aanpassing van het huidige NWO-reglement en van de bevoegdhedenregeling, die de

minister moet goedkeuren. Daarnaast passen we de huidige planning & control-cyclus aan en maken we afspraken over hoe tot meer onderdeel-overschrijdende samenwerking te komen.

### 1.3 Financieringsinstrumentarium en organisatie primaire processen

NWO ontwikkelt tijdens de transitie een helder basispalet aan generieke instrumenten. Dit om toegankelijkheid van NWO en coherentie voor onderzoekers te bevorderen. De samenvoeging van gebieden tot domeinen zal ook de nodige harmonisatie vereisen. Al in het najaar 2015 begint de uitwerking van de generieke instrumenten in de domeinen, zodat hier snel duidelijkheid over is. De veranderingen in het instrumentarium gaan pas in met het *Grand Départ* in 2017. Uiteraard zal over veranderingen in het instrumentarium en de indienmogelijkheden tijdig gecommuniceerd worden naar de wetenschappers, zodat zij daar tijdig op in kunnen spelen

We werken de verscherpingen in het instrumentarium langs de volgende lijnen uit:

- Wetenschappelijke kwaliteit is het primaire criterium. Het instrumentarium faciliteert het werk over disciplinaire grenzen en domeingrenzen heen. Helder is dat toponderzoek binnen wetenschappelijke disciplines niet in gevaar mag komen. Tegelijk is er ruimte om in te spelen op de diversiteit van wetenschappelijke disciplines.
- Met het basispalet van generieke financieringsinstrumenten kunnen alle domeinen uit de voeten. Binnen dit palet kunnen domeinen eigen accenten zetten; daarnaast blijft ruimte voor domeinspecifieke instrumenten.
- De RvB legt voor de domeinen doelstellingen vast voor thematische samenwerking en cofinanciering in publiek private samenwerking, bijvoorbeeld via doelstellingen voor bijdragen aan brede domeinoverstijgende programma's. Deze NWO-programma's vallen daarbij direct onder auspiciën van de RvB. De RvA zal hierover adviseren.
- Binnen elk domein komt er één vorm en procedure per instrument (waarbij de beoordelingscriteria per domein kunnen verschillen). Er komt een integrale administratie van de programma's.

Met het nieuwe uitgewerkte model kan NWO het hele spectrum bedienen: van individuele onderzoekers en wetenschappelijke disciplines tot grote consortia van wetenschappers, maatschappelijke organisaties en bedrijven.

Inherent aan het organisatiemodel is de keuze voor een verandering in de structuur van NWO en het samenvoegen van de gebieden in domeinen. Aan de organisatie van de domeinen en de instituten gaan we werken langs de volgende lijnen:

- *Ondersteuning RvB*: Er komt een klein bureau ter ondersteuning van de RvB. Dit bureau is nauw verweven met de instituten en domeinen. Het hoofd van het ondersteunend bureau vervult de rol van secretaris van de RvB. Centrale dossiers zijn verankerd in dit ondersteunend bureau, dat op die thema's vooral een afstemmende en coördinerende rol speelt. Uitvoering is sterk verbonden met expertise in domeinen, via teams.
- *Organisatie domeinen*. Er komen vier krachtige domeinen met wetenschappers aan het roer, die gericht zijn op samenwerking. De besturen agenderen, programmeren en verdelen de middelen. De mechanismen daarvoor harmoniseren we (waar het kan) zoveel mogelijk. De organisatie van

de domeinen zelf is ‘plat’, met flexibele inzet van medewerkers en beperkte hiërarchische gelaagdheid. Er komt per domein een goed werkende wetenschappelijke adviesstructuur. Over de manier waarop ZonMw integreert in de NWO-organisatie zullen de betrokken ministeries naar verwachting binnenkort besluiten.

- *Institutenorganisatie*. De instituten kennen een zelfstandige positie in het wetenschappelijke landschap. Dat was zo en dat blijft zo. De verbinding met de domeinen en andere instituten verschilt nu per instituut. Om die gelijk te trekken zullen de instituutsdirecteuren rechtstreeks onder de RvB vallen. Aparte instituutstichtingen met hun eigen besturen komen te vervallen. Om verbinding van instituten onderling en met de RvB te stimuleren en om tot een betere ondersteuning in bedrijfsvoering te komen, positioneren we de ondersteuning en het personeel van de instituten in een aparte institutenorganisatie, direct onder de RvB. Hierbij heeft de ondersteunende institutenorganisatie een verbindende en dienende rol zowel naar de instituten als de RvB toe, maar geen budgetverdelende functie richting de instituten. De institutenorganisatie verzorgt in elk geval de financiële en personele kerntaken voor alle instituten, uiteraard samen met de financiële en personele medewerkers op elk instituut. Het dienstenpakket waarmee de institutenorganisatie de instituten ondersteunt in hun operationele en financiële functies werken we in de planfase samen met de instituten nader uit. De directeur van de institutenorganisatie rapporteert eveneens aan de RvB, en staat niet hiërarchisch boven de instituutsdirecteuren.

De instituten blijven op die wijze sterke eenheden, met een eigen begroting en een ruim mandaat. Voor de instituten betekent de verandering deels een overdracht van sommige ondersteunende taken naar de institutenorganisatie, en deels een verbetering van de bestaande ondersteuning. Op bureauniveau betekent de vorming van de institutenorganisatie met name een integratie van het institutencluster van BOO met onderdelen van het FOM-bureau. Daarbij zal ook het gezamenlijk opzetten van een sterke institutenorganisatie met een goed governance-instrumentarium (regels, financiering, dialoog) tussen RvB en instituten inspanning vergen.

#### **1.4 Bedrijfsvoering en ondersteunende processen**

De transitie biedt de kans om de ondersteunende organisatie te professionaliseren. De bedrijfsvoering en de stafafdelingen van NWO behoren tot de portefeuille van de CFO/COO. Deze afdelingen gaan meer flexibel en klantgericht werken voor het primaire proces in de domeinen. De beschikbare ICT en het nieuwe ISAAC moet hierin ondersteunen. Belangrijk daarbij is dat er in principe één financieel systeem komt, dat integraal overzicht verschaft.

Met de gekozen richtingen verandert er voor het technisch/wetenschappelijk personeel aan de instituten niet veel. Voor de medewerkers in beleids-, ondersteunende- en managementrollen is de verandering aanzienlijk. De gekozen lijnen eisen dat de werkprocessen opnieuw worden ingericht. Dat heeft voor sommige medewerkers consequenties voor hun functie en werkplek. We zijn voornemens deze verandering langs de volgende lijnen vorm te geven:

- **Optimalisatie van de organisatie en de slagkracht staat voorop.** Daar waar door efficiëntievergroting capaciteit beschikbaar komt, brengen we in beeld waar die in de toekomst ingezet kan worden binnen de organisatie, om de *kwaliteit* te verhogen en de *kwetsbaarheid* te reduceren.



- **In het kader van de transitie wordt t/m 2018 de werkgelegenheid gegarandeerd.**  
Uitgangspunt is om de komende 3 jaar voor het huidige personeel de werkgelegenheid te garanderen van eenieder die bereid is zijn of haar talenten in een passende functie binnen (of eventueel buiten) de nieuwe organisatie in te zetten. We verwachten deze doelstelling te kunnen bereiken door in te spelen op het toenemende takenpakket van NWO en op de wens het organiserend en "makelend" vermogen en de internationale presentie te versterken. Daarnaast verwachten we, zoals gebruikelijk in dit soort situaties, ook dat er natuurlijk verloop in de fase van doorontwikkeling zal plaatsvinden. We brengen op hoofdlijnen mogelijkheden voor reductie in kosten op termijn in beeld; het is aan de toekomstige domeindirecteuren en RvB om hierover te besluiten.
- **De nieuwe NWO-bureauorganisatie heeft twee volwaardige locaties.** Eén locatie in Den Haag en één in Utrecht, waarin de domeinorganisatie en de ondersteunende institutenorganisatie zijn gehuisvest. Beide locaties zijn voor NWO 'ons pand'. We streven naar sterke verwevenheid van Haagse en Utrechtse NWO-vestigingen. Hiervoor zoeken we een nieuwe NWO-locatie in Utrecht met open en toegankelijke uitstraling die cultuur en werkwijze van het hele NWO maximaal faciliteert op een natuurlijke en centraal gelegen plek voor bijeenkomsten en vergaderingen van commissies, panels, besturen, teams. Hierin worden op termijn de Utrechtse NWO-onderdelen gehuisvest.
- **Werken volgens het 70/30 principe.** We stellen voor dat medewerkers van de bureauorganisatie (ondersteunde staven, domein- en institutenorganisatie) primair in dienst zijn bij NWO met een *hoofdtak* binnen een bepaald onderdeel. Werken in breder verband stimuleren we door er in het nieuwe NWO naar te streven dat de meeste medewerkers ruwweg 30% van hun tijd in onderdeel-overschrijdende projecten of teams werken.
- **Andere manier van werken.** Binnen NWO zal meer aandacht komen voor mobiliteit, meer ontplooiingsruimte voor talent, meer aandacht voor projectmatig werken en werken in teams.
- **Van vier formele werkgevers naar twee:** door de juridische veranderingen zijn de medewerkers van de domeinen in de toekomst formeel in dienst bij de ZBO NWO en medewerkers van de instituten bij de nieuw op te richten institutenstichting. Medewerkers van NWO vallen op dit moment onder het ambtenarenrecht, terwijl medewerkers van FOM en sommige instituten onder het private arbeidsrecht vallen. In het najaar stemt de Eerste Kamer over een wetsvoorstel om de ambtenarenstatus gelijk te trekken met regels die ook in het privaatrecht gelden. Dit houdt in dat op termijn de positie van alle NWO-medewerkers in automatisch gelijk getrokken wordt. We kiezen er daarom voor de aanpassing van de status van de medewerkers de datum van de wetwijziging van de ambtenarenstatus te laten volgen.
- **Eén functieboek:** een organisatie met flexibele inzet van medewerkers vraagt om eenduidigheid in functies. Dit betekent dat we de huidige functies (+/- 330) harmoniseren en dat we de huidige functies van medewerkers omzetten naar een nieuw functieboek.
- **Financiering en budgetten.** De veranderingen in structuur betekenen ook veranderingen in financieringsstromen, met name door de integratie van de huidige gebieden in de nieuwe domeinen. Budgetten van onderdelen blijven tijdens de transitie in essentie onveranderd en "gaan mee over" bij samenvoegingen en veranderingen.

## 1.5 Benodigde projecten voor het spoor Inhoud

Het is cruciaal voor een geslaagde transitie dat de inhoudelijke lijnen samen met de organisatieonderdelen worden uitgewerkt. In de planfase start het programmabureau transitie dan ook meerdere werkgroepen op om samen met collega's vanuit de verschillende organisatieonderdelen deze lijnen uit te werken tot een hoofdontwerp van de nieuwe organisatie. Daarover stemmen we uiteraard uitgebreid af met de besturen en directeuren van de organisatieonderdelen.

| <b>Wergroepen governance</b>                                    | <b>Opdracht planfase (t/m februari 2016)</b>  |
|---|---|
| Besturing   | Definiëren besturing van nieuwe NWO organisatie met rolverdeling bestuurders en directeuren, strategische positionering NWO, gewenste besturingscultuur en bijbehorende besturingsinstrumentaria. Werkwijze Raad van de Advies.   |
| <b>Wergroepen structuur en primaire processen</b>               | <b>Opdracht planfase (t/m februari 2016)</b>  |
| Domein overstijgende structuur                                  | Maken hoofdontwerp van de domein overstijgende taken binnen NWO bestaand uit onder meer: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteuning RvB</li> <li>• Bedrijfsvoering granting ZBO</li> <li>• Domeinoverstijgende processen en programma's zoals topsectoren</li> <li>• Verankering en positie regieorganen (NIHC, SIA, NRO) en WOTRO</li> <li>• Valorisatie NWO-breed in relatie tot de domeinen</li> </ul> |
| - Domein Bèta<br>- Domein TTW<br>- Domein SSH<br>- Domein ZonMw | Overzicht van kernprocessen en van belangrijkste vragen bij harmonisatie Domeinoverstijgende processen en programma's (in afstemming met bovenstaande werkgroep)<br>Ontwerpen hoofdstructuur van domein met samenstelling bestuur, financieringsinstrumenten en bijbehorende processen, adviesstructuur en interne clustering   |
| Instituten-organisatie  | Maken dienstverleningsmodel en een hoofdontwerp van de taken, hoofdprocessen en interne structuur van de nieuwe instituten-organisatie.   |
| Functies & personeel  | Maken geïntegreerde functieboek voor de nieuwe NWO organisatie. In het functieboek worden alle functies opgenomen. Inventariseren van de huidige arbeidsvoorwaardenpakketten en het maken van een plan voor stroomlijning.  |
| <b>Wergroepen bedrijfsvoering</b>                               | <b>Opdracht planfase (t/m februari 2016)</b>  |
| Bedrijfsvoering   | Opstellen van functionele requirements voor bedrijfsvoering (financiën, ICT, facilitair en P&O) van geïntegreerde NWO organisatie in 2017, en het maken van een integratieplan voor de integratie van de bedrijfsvoering en administraties (financieel, salaris en personeel) op basis van inventarisatie van de huidige onderdelen.  |
| Huisvesting Utrecht   | Opstellen van business case en plan voor de verhuizing van de Utrechtse NWO-onderdelen naar een nieuwe locatie in Utrecht   |

## 2. Spoor Cultuur en Communicatie: wijze van werken

De gewenste transitie van NWO slaagt alleen als we naast de ontwikkeling van nieuwe structuren ook aandacht besteden aan de identiteit en interne werkwijze.

### 2.1 Cultuur NWO: de wijze van werken

Het nieuwe organisatiemodel heeft als uitgangspunt dat er één NWO is en dat transparantie en samenwerking daarbinnen als de norm geldt. Cultuur- en identiteitsverandering vergt dat de gewenste veranderingen verbonden zijn met het reguliere werk. We zetten daarom bij de organisatieverandering in op:

- de samenwerkingsbereidheid en in veel gevallen ook de mobiliteit van medewerkers binnen de organisatie,
- op het versterken van de vaardigheden van projectmatig werken,
- op leiderschapsontwikkeling en
- op het werken binnen die teams die de traditionele organisatieonderdelen overstijgen.

In de planfase starten we met *een brede oriëntatie over kernwaarden*. Voor het slagen van de transitie is het immers belangrijk dat iedereen deze kernwaarden doorleeft en herkent. We verdiepen vervolgens de doelstellingen en kernwaarden van NWO via een participatief traject met medewerkers, wetenschappers en samenleving. Uitgangspunt voor het traject is de NWO-strategie 2015-2018 en de transitie-agenda.

### 2.2 Betrokkenheid organisatie bij transitie

De transitie is een gezamenlijke inspanning door en van alle NWO-medewerkers. Wie wil bijdragen, moet ook kunnen bijdragen aan de realisatie van de transitie. Dat vergt van het programmabureau transitie dat we zowel mechanismes hebben om luisteren, om te leren en om te informeren. We ontplooiën hiervoor in ieder geval de volgende activiteiten:

- *Algemene communicatie*. Vanaf het moment dat de planfase start, draagt de programma-organisatie, dat wil zeggen iedereen die bijdraagt aan de transitie, het beeld uit van één NWO: met een gedeelde cultuur en werkwijze, met ruimte voor de diversiteit van de wetenschappelijke disciplines. De wijze van communiceren is interactief, open, toegankelijk, actueel en transparant.
- *Brede participatiemomenten met een inzet op nadere kennismaking*. Tijdens brede participatiemomenten, staat naast inhoudelijke bijdrage van de medewerkers ook verdere kennismaking tussen de onderdelen centraal.
- *Participatie van alle onderdelen in de werkgroepen*. Het programmabureau transitie bouwt samen met de organisaties op wat al in de NWO-onderdelen is ontwikkeld. We rekenen op de bevologenheid van de eigen medewerkers in de werkgroepen.

Naarmate het proces vordert en de nieuwe bestuurders zijn benoemd, neemt de intensiteit van de communicatie toe. Het *Grand Départ* zelf markeren we met een feestelijk moment. Ook is dit het

moment om de externe communicatie uit te breiden met onder andere lancering van een vernieuwde website en met een aanscherping van de huisstijl voor het nieuwe NWO. Hiervoor ontwikkelen we een apart communicatieplan.

### 2.3 Benodigde projecten

Binnen dit spoor richten we tijdens de transitie de volgende werkgroepen in:

| Wergroepen cultuur en communicatie | Opdracht planfase (t/m februari 2016)  |
|------------------------------------|--|
| Wergroep Identiteit & Cultuur      | Het zorgdragen voor de verdiepen van de kernwaarden en de doelstellingen. Hiervoor wordt o.a. een kernwaardendiscussie geëntameerd, een veranderverhaal ontwikkeld en een ambassadeursgroep ingezet. |
| Wergroep communicatie              | Opstellen intern en extern communicatieplan rondom transitie. Zorgdragen en uitvoeren hiervan.   |

### 3. Spoor Procedure: regels en inspraak

Het gekozen organisatiemodel heeft aanzienlijke consequenties voor de strategie, de governance, de structuur en primaire processen en voor de bedrijfsvoering. De beoogde veranderingen raken de bestaande juridische vormgeving van de organisatie, de bestaande verdeling van bevoegdheden en de positie van de medewerkers.

#### 3.1 Juridische vormgeving en wet- en regelgeving

Het uitgangspunt is om de volledige domeinorganisatie in te richten binnen de *ZBO NWO* en om de instituten binnen een *institutenstichting* in te richten. De stapsgewijze ontwikkeling van de institutenorganisatie vergt naar verwachting drie à vier jaar.

Met het nieuwe organisatiemodel komt er een Raad van Toezicht (RvT) en een RvB waarvan vier leden van de RvB tevens voorzitter van een van de domeinbesturen zijn. Dit vereist een aanpassing van de NWO-wet en veranderingen in de juridische structuur van organisatieonderdelen. Dit ontwikkelen we langs de volgende lijnen:

- *Aanpassing NWO-wet.* De juridische analyse laat zien dat wat betreft de NWO-wet slechts minimale aanpassingen nodig zijn. OCW voert deze wetswijziging door - dit neemt ten minste één jaar in beslag.
- *Institutenstichting.* Voor de instituten is besloten om een nieuwe stichting op te richten. De bedrijfsvoering van de instituten wordt gebundeld in een ondersteunende organisatie die onderdeel is van de stichting. De bedoeling is om alle bestaande institutenstichtingen in deze nieuwe stichting onder te brengen, uiterlijk voor 2019. Uitzondering is de Stichting FOM, die al per 1 januari 2017, na afsplitsing van het granting-deel, fuseert met de nieuwe instituutstichting.  
Het streven is dat de instituutstichting direct de ANBI status verwerft. Dit maakt de fusie met huidige stichtingen makkelijker en is ook om fiscale redenen handiger.
- *Juridische structuur granting.* Binnen de domeinorganisatie van NWO worden de diverse granting-activiteiten van de stichtingen STW, WOTRO en FOM geïntegreerd. Uitgangspunt hierbij is om dit te doen per 1 januari 2017.
- *Juridische structuur en stichtingen.* De juridische integratie vraagt een *due diligence* onderzoek naar de financiële huishouding, contracten en andere verplichtingen van alle stichtingen in de NWO-koepel. Op basis hiervan stellen we in de planfase met de instituten en stichtingen een uitgewerkt plan op voor het realiseren van de juridische integratie.

#### 3.2 Bevoegdheden

De analyse van de statuten laat zien dat de betrokken NWO-onderdelen op een aantal veranderingen die de transitie beoogt zelf de bevoegdheid tot besluiten hebben. Dat geldt met name voor de besturen van de stichtingen. Veranderingen die een specifieke bevoegdheid raken, vragen na de voorgenomen besluitvorming in de stuurgroep, ook om besluitvorming binnen dat respectievelijke organisatieonderdeel. Dit geldt ook voor besluiten over organisatiewijzigingen

waarvoor de medezeggenschap adviesrecht heeft. Definitieve besluitvorming vindt pas plaats nadat advies is ingewonnen of het betrokken bestuur het besluit van de stuurgroep heeft bekrachtigd.

### 3.3 Medezeggenschap

We betrekken de medezeggenschap vroegtijdig en intensief. NWO kent momenteel meerdere organisaties met een OR, namelijk NWO, FOM, CWI en NIOZ. Bij transities waar meerdere organisaties bij betrokken zijn, is het voor beide nuttig om een tijdelijke ondernemingsraad (een "TOR") in te richten voor de organisatie-overstijgende vraagstukken. We hopen gaandeweg de transitie, naarmate het vertrouwen groeit, te komen tot een TOR met specifieke op de transitie gerichte bevoegdheden te komen. Overleg hierover met de werkgroep NWO-medezeggenschap van de ondernemingsraden is gestart.

De nieuwe RvB zal in het najaar van 2016 met de medezeggenschap in gesprek gaan over de inrichting van de medezeggenschap in de nieuwe geïntegreerde organisatie. Hierbij voorzien we vooralsnog in twee medezeggenschapsstructuren, namelijk één voor het domeinorganisatie (ZBO NWO) en één voor de nieuw op te richten institutenorganisatie. Dit laat onverlet dat medezeggenschap op instituutniveau behouden kan blijven.

Wanneer de aanpassingen daar aanleiding voor geven, gaan we ook met de werknemersorganisaties in gesprek. We informeren hen vroegtijdig over de veranderingen die aanstaande zijn.

### 3.4 Benodigde projecten

Om op het procedurele spoor de gewenste resultaten te behalen, richten we de volgende werkgroepen in:

| Wergroepen<br>Juridisch | Opdracht planfase (t/m februari 2016)   |
|-------------------------|---|
| Aanpassing NWO-wet      | De wetswijziging geschiedt op initiatief van OCW. De werkgroep volgt de voortgang en ondersteunt het proces waar nodig.   |
| Juridische vormgeving   | Voorstel maken voor de governance en voor de statuten van de nieuwe institutenstichting, het verzorgen van due dilligence van de huidige stichtingen en het ondersteunen van het bestuurlijk traject bij ten minste FOM en STW voor de overdracht van activiteiten aan stichtingen. Daarnaast is deze werkgroep verantwoordelijk voor het maken van een plan voor de integratie van de overige instituutstichtingen op basis van de inventarisatie samen met de instituten. |
| Splitsing FOM           | Het maken van een voorstel voor de splitsing van taken en integratie van FOM in NWO en de nieuwe institutenstichting.   |
| Integratie STW          | Het maken van een voorstel voor de (juridische) integratie van STW in NWO.  |

## 4. Spoor Proces: de organisatie van de transitie

De doelstellingen van de transitie beslaan een aanzienlijke scope en ambitie. Zorgvuldige procesvoering is dus cruciaal.

### 4.1 Fasering transitie en uit te voeren activiteiten

In het transitieproces werken we toe naar een *Grand Départ* op 1 januari 2017, volgens de fasering zoals beschreven in de inleiding van deze samenvatting. Vanaf dan zal de organisatie in de nieuwe vorm gaan werken. Dat betekent dat dan de nieuwe RvB van start gaat, NWO in de nieuwe domeinstructuur werkt met een verder geïntegreerde bedrijfsvoering.

De officiële overgang naar het nieuwe *organisatiemodel* ligt vast op de *Grand Départ*, maar ten aanzien van de bedrijfsvoering, advisering, medezeggenschap, lopende calls en programma's die over de jaarwisseling heen lopen, overdracht van taken van stichtingen STW, FOM en WOTRO, etcetera, zullen rond de *Grand Départ* bereidheid tot maatwerk, 'samen oplossingen zoeken' en 'in redelijkheid doen alsof' nodig zijn. Tijdens de ontwerp- en implementatiefase monitoren we in overleg met betrokkenen en OR's wat nodig en haalbaar is, en bespreken we dit met de stuurgroep.

In de periode na het *Grand Départ* blijven we werken aan verdere implementatie.

### 4.2 Programma-organisatie

Onder de NWO-koepel vallen meerdere organisaties, die in een verschillende (wetenschappelijke) context opereren. Deze organisaties hebben vanuit die context en met het oog op het bedienen van hun disciplines eigen structuren, mechanismen en werkwijzen ontwikkeld. NWO wil meer als één organisatie gaan opereren. Dat betekent dat een deel van de bestaande structuren, mechanismen en werkwijzen gaat veranderen. Wat goed is, moet echter niet overboord gezet worden. We willen voor de onderwerpen die binnen de scope van de transitie vallen de good practices van de organisaties identificeren, ze ontdoen van hun contextfactoren en de onderliggende principes verwerken in algemene veranderingen. Met daarin voldoende ruimte voor maatwerk. Hiervoor is het cruciaal dat het programmabureau transitie *samen* met de organisatie aan de transitie werkt.

Daarnaast is het een realiteit dat de transitie op onderdelen gevoelig is, zeker daar waar het bestaande autonomie raakt. Het is dus te verwachten dat er rondom de uitwerking van het organisatiemodel intensieve discussies en verschil van mening zullen zijn. Daarom is het cruciaal dat we met de betrokkenen werken aan een gedeelde gerichtheid op hoe relevante vraagstukken in elkaar zitten en wat daarbij verstandige oplossingsrichtingen zijn. Dat vergt goede en duidelijke verhoudingen, en discipline in de wijze waarop conflicten worden beslecht. Dit vraagt duidelijkheid over bevoegdheden en spelregels, zodanig dat deze spelregels niet pas 'tijdens het spel' ontwikkeld hoeven te worden. We hanteren de volgende principes:

- **Betrokken actoren.** De programma-organisatie transitie bestaat uit de stuurgroep, het programmabureau, de werkgroepen, de klankbordgroepen van gebiedsdirecteuren en van instituutdirecteuren, externe stakeholders zoals wetenschappers, universiteiten, bedrijfsleven en ministeries én de medewerkers van de organisatie, inclusief de medezeggenschap.

- **Verhoudingen.** Het is belangrijk dat de verhouding tussen deze actoren helder is. De directeur van het programmabureau transitie is verantwoordelijk voor het maken van voorstellen voor de stuurgroep. Hij heeft het mandaat om hiervoor een projectorganisatie in te richten en aan te sturen. De directeur van het programmabureau is ervoor verantwoordelijk dat adequaat met interne en externe stakeholders wordt afgestemd. De stuurgroep transitie is verantwoordelijk voor de transitie, bewaakt de hoofdlijnen van de transitie en zorgt waar nodig voor afstemming van de besluitvorming met de betrokken organisatieonderdelen en met stakeholders. Het Algemeen Bestuur (dat in zijn geheel deel uitmaakt van de stuurgroep) bekrachtigt formeel de besluiten van de stuurgroep – gepubliceerde stuurgroepbesluiten hebben daarmee de status van een besluit van het Algemeen Bestuur.
- **Mechanismen voor besluitvorming en conflictbeslechting.** Gezien de vele belangen en opvattingen moet er een duidelijke structuur zijn, waarin het voor de betrokkenen op voorhand duidelijk is hoe er wordt besloten:
  - *Leveren van input uit de organisatie.* Het programmabureau transitie wil leren van *good practices* in de organisatie en streeft naar een gedeeld beeld bij de stakeholders over relevante vraagstukken en oplossingsrichtingen. Dit laat onverlet dat meningen uiteen kunnen lopen, er onvrede kan opspelen en er zorgen zullen ontstaan. Daar waar meningsverschillen ontstaan, stellen we de regel voor dat dit altijd eerst met het programmabureau of binnen de stuurgroep wordt besproken. Het programmabureau doet vervolgens een voorstel over hoe hiermee om te gaan.
  - *Communicatie.* Communicatie over het veranderproces vindt altijd vanuit – of in afstemming met – het programmabureau plaats.

#### 4.3 Programmabureau en werkgroepen

Het programmabureau bestaat uit de een programmadirecteur (Wim van Saarloos) en een programmamanager, die verantwoordelijk is voor het projectmanagement (Jasper Reijnders). Zij laten zich ondersteunen door een team dat bestaat uit transitie-adviseurs (inhoudelijke en procesmatige experts) en ondersteuners (dagelijkse projectmatige en inhoudelijke ondersteuning). De projecten worden uitgevoerd door werkgroepen, die elk een interne projectleider hebben, die verantwoordelijk is voor de voortgang en resultaten van het respectievelijke project. Werkgroepen toetsen hun tussenresultaten met relevante betrokkenen uit de huidige organisatie. De werkgroepen krijgen bij aanvang een duidelijke opdracht van de stuurgroep. Uiteindelijk worden de uitkomsten van alle werkgroepen gebundeld tot het integraal hoofdontwerp van de nieuwe organisatie. Waar nodig worden werkgroepen ondersteund door (externe) inhoudelijke experts. De komende periode gaan we de leden van de werkgroepen werven.

Bij de werving wordt gestreefd naar een balans tussen afspiegeling zijn van de organisatie en omvang van de werkgroep. Het is daarbij belangrijk dat de werkgroepleden denken vanuit een NWO-breed belang en dus *niet* participeren vanuit het belang van het eigen organisatieonderdeel. We willen in de werkgroepen ruimte creëren voor slimme en enthousiaste (jonge) medewerkers en bewaken de balans met de inbreng van specifieke ervaring en expertise vanuit de staande organisatie.