



Ontwikkeling bedrijfsvoering voor excellente wetenschap

Voor kader/context: zie inleidende presentatie

Doelen van de bedrijfsvoering van NWO-I

Doel van de bedrijfsvoering is om ervoor te zorgen dat medewerkers excellente wetenschap kunnen bedrijven, dat leidinggevenden en bestuurders moeten in staat gesteld worden om de autonome instituten en het geheel te richten, integraal te managen en te voldoen aan wet- en regelgeving.

Visie op de bedrijfsvoering – uitgangspunten

Kwaliteit

- De kwaliteit van de bedrijfsvoering past bij de **ambities, specificaties en (omgevings)eisen** van NWO-I als geheel. Dit betekent onder andere maximale aandacht voor wetenschap en verbinding tussen bedrijfsvoering en wetenschap, in control zijn op risico's en financiën, compliant zijn, bedrijfsvoeringssystemen en adviseurs die beschikbaar zijn, adequaat en tijdig kunnen ingrijpen bij verstoringen, snel kunnen schakelen bij het werven en binnenhalen van medewerkers, gezamenlijk toepasbaar beleid maken als dat nodig is.
- NWO-I beschikt over **state of the art kennis en expertise** in de bedrijfsvoering. Dit geldt voor zowel het eigen personeel als voor inhuur. Dit vraagt om normering/gezamenlijke opvatting over benodigde expertise, de kwaliteitsniveaus daarvan, de betekenis van state of the art, professionaliseringsslagen en continue feedback.
- De bedrijfsvoering is **continu in ontwikkeling** om de kwaliteit te onderhouden en daar waar nodig te vernieuwen, verhogen, of wellicht af te schalen. Daarvoor worden feedbackloops ingericht en systematisch uitgevoerd.
- Bedrijfsvoerders¹ van NWO-I hebben een visie op hun vakgebied en **geven mede richting** aan de bedrijfsvoering. Zij lopen voorop en laten zien wat mogelijk is én anticiperen op de toekomst. Dit betekent dat zij voorbijgaan aan enkel de faciliterende rol, vanuit meerwaarde en professionele identiteit én met back-up ontwikkelingen introduceren en, in overleg, integreren.
- Bedrijfsvoerders die op hetzelfde vakgebied of in gezamenlijke (integrale) processen werken, zijn **verbonden met elkaar**. Kennis, expertise en competenties worden gezamenlijk ontwikkeld en gedeeld. Professionals voeden elkaar en houden elkaar scherp. Het is daarbij van belang helder te zijn over rollen en taakverdeling tussen instituten en tussen instituten en centraal.
- Kwetsbaarheid wordt voorkomen om de **continuïteit te borgen**. Solistische functies/rollen worden vermeden, waar mogelijk worden expertise en kennis geclusterd.
- Vraagstukken worden steeds eenvoudiger en om tot **integrale antwoorden en aanpakken** te komen, is het belangrijk dat de bedrijfsvoering wordt gemanaged vanuit een visie op

¹ Bedrijfsvoerders kunnen zijn: medewerkers bedrijfsvoering van de instituten, medewerkers bedrijfsvoering van bureau NWO-I, instituutsmangers, directeur bedrijfsvoering NWO-I, portefeuillehouder bedrijfsvoering van het bestuur.

het totaal en niet alleen vanuit de verschillende kolommen. Denk aan gecombineerde managementinformatie van financiën en HR, of herhuisvesting waarbij ICT, huisvesting en facilitair samen optrekken. Dit betekent dat multidisciplinaire vraagstukken niet op zichzelf staan en vragen om discipline-overstijgende samenwerking om kwaliteit te versterken en servicegericht en efficiënt te werken.

- Er wordt onderscheid gemaakt tussen **dynamische en routinematig processen** c.q. werkzaamheden. Door goed en eenduidig - en zo mogelijk digitaal/geautomatiseerd - te organiseren wat routinematig is, blijft er meer ruimte over hoogwaardig advieswerk.

Efficiency

- De bedrijfsvoering is kostenefficiënt. Als zich kansen voordoen om taken of processen, afgestemd op de kwaliteitsbehoeften, tegen lagere kosten uit te voeren, worden deze benut. Dit betekent **digitalisering en automatisering/robotisering van administratieve processen en shared backoffices (denk aan de financiële en personeels- en salarisadministratie), direct 24/7 zaken kunnen zelf kunnen regelen en raadplegen** (e-HRM, managementinformatie, modelcontracten), **gezamenlijk inkopen en aanbesteden** van generieke middelen als dat loont ten opzichte van eventuele nadelen en tenslotte eventueel het uitbesteden van taken. Uiteindelijk gaat het om de optimale balans tussen kosten van bedrijfsvoering en middelen voor wetenschap, vanzelfsprekend met oog en oor voor de balans tussen efficiency en gebruiksgemak, voor- en nadelen.
- De bedrijfsvoering is zo '**licht**' als mogelijk, en zo compleet als nodig, niet te zwaar opgetuigd (en zichzelf bezig gaat houden) en daadwerkelijk ondersteunend aan de business/instituten en het bestuur. Dit betekent dat continu de vraag gesteld wordt: wat is er écht nodig, wat heeft echt meerwaarde?

Het verzilveren van de meerwaarde van de gezamenlijkheid oftewel eenheid in verscheidenheid

- De slagkracht van de afzonderlijke instituten wordt versterkt en de meerwaarde van de gezamenlijkheid wordt verzilverd.
- Bedrijfsvoerders **kennen** de behoeften, specifieke context en uitdagingen van **de instituten en het bestuur**. Periodiek worden de wensen, behoeften en verwachtingen opgehaald bij de instituten en heldere afspraken gemaakt over dienstverlening en support.
- Bedrijfsvoerders staan met één been in het onderzoeksveld waar je voor werkt en zijn **businesspartner**. Dit betekent niet dat zij altijd in/op een instituut gestationeerd zijn of bij een instituut hoeven horen om de bedrijfsvoeringsrol goed te kunnen vervullen. Wel dat de verbinding sterk is. Vraagstukken worden integraal en multidisciplinair opgepakt, de bedrijfsvoerders stemmen dat zelf onderling af.
- Beleid komt tot stand in gezamenlijkheid van de instituten en bureau NWO-I. Er is overkoepelend beleid, waarop toevoegingen op instituutsniveau mogelijk zijn.

- Majeure beleidsontwikkelingsprocessen² en projecten hebben een **verantwoordelijke directeur of (instituu)manager** en daarnaast een projectleider namens de bedrijfsvoering. Er wordt geen beleid ontwikkeld of projecten opgestart zonder dat daarvoor een **expliciete opdracht** geformuleerd is. Er is een eigenaar van de beleidscyclus. Nader te bepalen welke opdrachten door bestuur, DO, IM-overleg en of directie NWO-I geïnitieerd kunnen worden.
- Bedrijfsvoerders als opdrachtnemers en instituutmanagers, directeuren en bestuurders als opdrachtgevers hebben een gezamenlijke en expliciete rolopvatting, betrachten rolvastheid en robuustheid. Dit betekent: niet meer enkel zelf gaan over hoe jij je rol invult, geen solistische functies meer, elkaar mogen/moeten aanspreken, verantwoording afleggen.
- Zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers nemen hun verantwoordelijkheid. Er wordt **samengewerkt** en samen verantwoordelijkheid genomen (altijd en niet alleen in crisis-situaties). Dit vraagt om collectief sturen en aanvullend en uitwisselbaar zijn. Dit betekent/vraagt om: 'wij, als bijvoorbeeld team Arbo, zijn aanspreekbaar op... en zorgen ervoor dat ...'.
- Uitgangspunt is dat NWO-I een **decentrale organisatie** is. Wat in de bedrijfsvoering centraal kan, gebeurt decentraal, wat centraal moet, gebeurt centraal. In de uitvoering van beleid is NWO-I-bureau verantwoordelijk voor alle beleidsterreinen waarvoor verantwoordelijkheid voor compliance aan wet- en regelgeving centraal moet worden georganiseerd, alle processen ten behoeve van het beheersen van risico's waar NWO-I de risicodragende partij is, alle diensten waarvan is besloten om die centraal te faciliteren. Centraal gefaciliteerde diensten zijn voorzien van een dienstencatalogus waarin onder andere ook kwaliteitsstandaarden afgesproken worden.
- Strategische plannen van de bedrijfsvoeringsdomeinen en de uitvoering daarvan, wijzigingen daarin, het bepalen van expertisegebieden, make or buy besluiten worden (wanneer relevant) bepaald in gezamenlijkheid bepaald **tussen instituten, bestuur en bedrijfsvoering**; er worden afwegingen gemaakt tussen collectieve meerwaarde en individuele belangen.

Verantwoordelijkheid en aansturing

- De lijn is en blijft **integraal verantwoordelijk** voor de aansturing van de eigen inhoud en bedrijfsvoering van het eigen instituut.
- Daarnaast kennen we processen en projecten die instituut-overstijgend zijn binnen de betreffende bedrijfsvoeringskolom. Deze processen en projecten kennen een **functionele aansturing** vanuit het bureau, gericht op een uniforme werkwijze in de generieke bedrijfsvoeringsprocessen. Dit betekent dat het eigenaarschap bij het bureau belegd is. Aan de voorkant worden concrete afspraken gemaakt over ambitie, rollen, resultaten, activiteiten en inzet om zaken voor elkaar te krijgen. De eigenaar heeft vervolgens mandaat om op de

² Bijvoorbeeld 'Erkennen en waarderen' – Michael Wise, 'Wetenschappelijke Integriteit' – Peter van der Laan.

afspraken en het eindresultaat te sturen en collega's hierop aan te spreken. Indien nodig wordt geïntervenieerd en/of geëscaleerd via het Instituutsmanagersoverleg.

Hierbij gaat het over:

- Terugkerende processen zoals de P&C-cyclus en gezamenlijke P- en F-administraties waarbij het bureau proceseigenaar is en de instituten conform gezamenlijk overeengekomen kwaliteitseisen en planning aanleveren, c.q. invoeren.
- (Implementatie)projecten en beleidsvorming waarbij een projectleider binnen kaders van kwaliteit, tijd en budget betrokkenen aanstuurt. Agendering en ontwikkeling van projecten en beleid gebeurt in co-creatie met de instituten.
- Werkoverleggen binnen de functionele kolom en implementaties binnen de functionele kolom zijn **niet vrijblijvend**. Acties worden opgevolgd om te voorkomen dat overleggen en uitwisseling tot praten beperkt blijft. Indien nodig wordt dit gefaciliteerd en ondersteund.
- IM-ers kunnen **portefeuillehouder** zijn voor domein-overstijgende thema's die meebewegen met de middellange termijn actualiteit en die periodiek van eigenaar wisselen (bijvoorbeeld digitalisering, management-/stuurinformatie en leiderschapontwikkeling).

Scope van de bedrijfsvoering

Als we het over de bedrijfsvoering van NWO-I hebben, hebben we het over de bedrijfsvoering die is georganiseerd bij NWO-I-bureau en die bij de instituten. Het gaat over:

- Behoeften van afnemers (zijnde het bestuur, de instituten en het bureau zelf).
- Producten en diensten en systemen op gebied van:
 - o Bestuursondersteuning & Strategie;
 - o Financiën, business control, informatiemanagement en inkoop;
 - o Personeel;
 - o Communicatie;
 - o Huisvesting en facilitair;
 - o Arbo en milieu;
 - o ICT (niet onderzoek gebonden) en security;
 - o Juridisch en privacy.
- De wijze waarop deze producten en diensten verleend worden en de samenwerking tussen instituten, bestuur en bureau NWO-I).
- De bedrijfsvoeringsprocessen: beleid, advies, administratie en uitvoering.
- Medewerkers, (kern)competenties, rollen (ook die van opdrachtgever en opdrachtnemer), houding en gedrag en capaciteit.
- De wijze van organiseren van de bedrijfsvoering: wat bij de instituten, wat bij het bureau en wat extern of samen met anderen (zoals NWO-D).