

## Contouren strategische sturing portfolio van nationale onderzoeksinstituten

Bijlage: Contouren strategische sturing portfolio van nationale onderzoeksinstituten: procesvoorstel

### Aanleiding

Het rapport van de Portfolio-evaluatie, vergezeld van de bestuurlijke reactie van KNAW en NWO, is op 21 februari 2019 aangeboden aan de minister van OCW. Kort daarna zijn de besturen van NWO en KNAW aan de slag gegaan met de uitwerking van de voorstellen die in dat rapport zijn gedaan.

Dit document schetst contouren van de wijze waarop de besturen van KNAW en NWO opvolging willen geven aan de aanbevelingen van de portfoliocommissie wat betreft de strategische sturing van het portfolio. Na besprekingen met interne en externe betrokkenen, zullen de contouren worden uitgewerkt.

### Contouren voor strategische sturing

Het rapport bevat een heldere definitie van de wijze waarop instituten, afzonderlijk en als portfolio, meerwaarde kunnen bieden voor het Nederlandse kennislandschap en de slagkracht van de Nederlandse wetenschap kunnen vergroten. Dit kader heeft reeds geleid tot interne gesprekken tussen besturen en instituten over de wijze waarop de meerwaarde van een instituut verder vergroot kan worden en de manier waarop de aanbevelingen in het rapport navolging kunnen krijgen. Ook de voorbereiding op de portfolio-evaluatie had al geleid tot meer verbindingen binnen het portfolio. Samenwerkingen en versterkingen waren en zijn daarmee in gang gezet. Deze weg zetten we voort door ook de interne strategische sturing, dat wil zeggen binnen het portfolio van KNAW en NWO, verder uit te bouwen.

Het rapport bevat ook een voorstel voor de wijze waarop in de (nabije) toekomst meer sprake kan zijn van strategische sturing van het portfolio in relatie tot ontwikkelingen in het brede wetenschapsveld, waarbij ook nadrukkelijk andere partijen in het kennislandschap worden betrokken. Het achterliggende doel van het voorstel, namelijk zorgdragen voor een dynamisch en responsief institutenportfolio dat verbonden is met andere kennisinstellingen en meebeweegt met ontwikkelingen in het wetenschapslandschap en daarin een pioniersrol vervult, onderschrijven wij volledig. We zien wel enkele haken en ogen bij het voorstel van de portfoliocommissie en komen daarom met een alternatief voorstel: een ander middel, of proces, om hetzelfde doel te bereiken.

We hanteren de volgende uitgangspunten:

- Inhoud staat voorop: Keuzes over samenwerkingen en nieuwe initiatieven moeten in de eerste plaats voortkomen uit de inhoudelijke, wetenschappelijke en/of maatschappelijke vraag.
- Meerwaarde vergroten: In lijn met het advies van de portfoliocommissie streven wij ernaar dat de nationale onderzoeksinstituten de slagkracht van de Nederlandse wetenschap verder vergroten door hun nationale rol te versterken en zodoende hun meerwaarde te vergroten in hun onderzoeksveld.
- Dynamiek vergroten: We streven naar een goede wisselwerking tussen veelal internationaal gedreven ontwikkelingen in de wetenschap en maatschappij en de ontwikkelingen van het nationale institutenportfolio. Het portfolio moet meebewegen met bredere ontwikkelingen in het kennislandschap; instituten kunnen hierin ook de rol van pionier of aanjager vervullen.
- Draagvlak vergroten: Hoewel het mandaat voor keuzes bij NWO en KNAW ligt staan wij achter het idee om externe stakeholders verregaand te betrekken bij de strategische keuzes over en binnen het portfolio

en zodoende het draagvlak voor de instituten te vergroten. We hebben daarbij in het bijzonder aandacht<sup>1</sup> voor de verwevenheid van de instituten met de universiteiten.

- Bureaucratie beperken: Wij streven ernaar de doelen van het portfolio-beleid te realiseren met zo min mogelijk extra procedures en (evaluatie)protocollen. Dit geldt ook voor de wijze van betrekken van externe stakeholders.
- Eigenheid van de organisaties: KNAW en NWO hebben als organisatie, naast het institutenbeheer, ook andere wettelijke taken waarin zij van elkaar verschillen. Ons uitgangspunt is dat die eigenheid blijft bestaan.

Het voorgestelde proces dient bij te dragen aan deze uitgangspunten.

De contouren voor versterking van de sturing *binnen* het portfolio (binnen en tussen bestaande instituten) en voor versterking van het portfolio *met de buitenwereld*, worden in het navolgende geschetst. Deze contouren hebben de vorm van een procesvoorstel: een proces en een governance die de juiste inhoudelijke keuzes en het vergroten van de meerwaarde ondersteunen (bijlage). Met dit voorstel zien wij kansen om de gewenste dynamisering en vernieuwing van het portfolio, ten behoeve van de Nederlandse wetenschap, te realiseren.

### **Stippen op de horizon**

De contouren gaan over de nabije toekomst. Op termijn willen we ook onderzoeken op welke wijze de strategische sturing van het portfolio van onderzoeksinstituten verbonden kan worden met andere langjarige (en/of thematische) investerings- en onderzoeksprogramma's zoals de Zwaartekrachtprogramma's, de sectorplannen, de Roadmap voor grootschalige wetenschappelijke infrastructuur en internationale lidmaatschappen.

### **Vervolg**

In het najaar van 2019 worden de contouren door KNAW en NWO verder uitgewerkt in samenspraak met externe betrokkenen. Vanaf 2020 zal proces en governance ten behoeve van de strategische sturing van het portfolio worden geïmplementeerd.

---

<sup>1</sup> In de toekomst zal periodiek bestuurlijk overleg tussen besturen van KNAW, NWO en VSNU worden gevoerd over nieuwe ontwikkelingen en synergie met het oog op de verwevenheid van de instituten met de universiteiten.