

# Briefadvies naar aanleiding van de strategische plannen van TNO, NWO en KNAW

## 1. Aanleiding, aard advies, vraagstelling

In het voorjaar van 2006 hebben TNO, NWO en KNAW vlak na elkaar hun strategische plannen voor de komende jaren uitgebracht. De AWT grijpt deze gelegenheid aan om de plannen in samenhang te bekijken tegen de achtergrond van het Nederlandse onderzoeksstelsel als geheel. Wij brengen dit briefadvies uit op eigen initiatief. Over de aard, invalshoek en vraagstelling van het advies hebben wij vooraf overleg gevoerd met de departementen van OCW en EZ.

Tijdens de voorbereiding van hun plannen hebben TNO, NWO en KNAW veel werk verzet en overleg gevoerd met tal van relevante partijen. De AWT kan en wil dit proces niet overdoen. Wij richten de blik naar voren en willen onderzoeksinstellingen en de overheid handvatten bieden voor de beleidsvoering die komen gaat. Hiertoe benoemen wij enkele punten die aandacht verdienen bij de operationalisering van de strategische plannen. Deze invalshoek leidt tot de volgende vragen voor het advies.

- Hoe kan de overheid bij de operationalisering van de strategische plannen van TNO, NWO en KNAW borgen dat hun bijdrage aan het Nederlandse onderzoeksstelsel optimaal is?
- Welke suggesties kan de AWT doen voor een adequate en heldere positionering en taakinvulling van TNO, NWO en KNAW afzonderlijk, in onderlinge samenhang alsmede in samenhang met andere delen van het onderzoeksbestel?

Bij de beantwoording van deze vragen geeft de AWT geen blauwdruk van de inrichting van het Nederlandse onderzoeksstelsel. Evenmin leveren wij gedetailleerd commentaar op de strategische plannen afzonderlijk. Dit is briefadvies een *naar aanleiding* van de drie strategische plannen, niet *over* die plannen. Het gaat de AWT nadrukkelijk om de kijk op het grotere geheel.

Wij beginnen dit briefadvies met een korte uiteenzetting van de plaats van strategische plannen in het Nederlandse onderzoeksbeleid (paragraaf 2). Deze uiteenzetting is een algemene beschrijving van de besturingsfilosofie die de overheid hanteert in de richting van de onderzoeksinstellingen. In paragraaf 3 geeft de AWT commentaar op de werking van deze filosofie in de praktijk. In paragraaf 4 gaan wij in op concrete beleidsvragen die opdoemen naar aanleiding van de strategische plannen van TNO, NWO en KNAW. Wij sluiten dit briefadvies af met enkele opmerkingen rondom de financiering van het onderzoeksstelsel (paragraaf 5).

## 2. Plaats van strategische plannen in het onderzoeksbeleid

In Nederland hebben onderzoeksinstituten en de overheid elk hun eigen verantwoordelijkheid voor het onderzoekstelsel. De overheid is verantwoordelijk voor het goed functioneren van het stelsel als geheel. Zij dient de kaders te schetsen waarbinnen het onderzoekstelsel als geheel zich dient te bewegen. Willen we meer of minder internationalisering, meer of minder nadruk op valorisatie, meer of minder focus en massa? Dit is het soort richtinggevende uitspraken dat de overheid dient te doen. Zij worden neergelegd in het Wetenschapsbudget. Binnen de ruime kaders die het Wetenschapsbudget schetst, hebben de onderzoeksinstituten – TNO, NWO, KNAW, maar ook GTI's, universiteiten et cetera – vervolgens hun eigen verantwoordelijkheid. Zij dienen de taken die hen zijn opgedragen zo goed mogelijk uit te voeren. Hierbij ontvangen zij geen rechtstreekse sturing van de overheid. Om naar behoren te kunnen functioneren, hebben onderzoeksinstituten juist veel vrijheid gekregen van de wetgever. De taken die hen bij wet zijn opgedragen, zijn zo breed en algemeen gekozen dat onderzoeksinstituten hun taken met de nodige professionaliteit kunnen invullen (zie kader).

De taken die de wetgever TNO, NWO en KNAW heeft meegegeven, zijn met opzet breed en algemeen gekozen. Dit geeft de instituten de nodige bewegingsvrijheid.

Krachtens de wet is TNO belast met:

- het verrichten en doen verrichten van op toepassing gericht onderzoek (art 5a);
- het toegankelijk maken en overdragen van de resultaten van op toepassing gericht onderzoek (art 5b);
- samenwerking met andere onderzoeksinstituten inzake op toepassing gericht onderzoek (art 5c);
- het leveren van bijdragen aan de coördinatie van op toepassing gericht onderzoek (art 5d);
- het verrichten van de werkzaamheden die haar verder worden opgedragen bij wet of algemene maatregel van bestuur (art 5e).

NWO heeft als wettelijke taak 'het bevorderen van de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek alsmede het initiëren en stimuleren van nieuwe ontwikkelingen in het wetenschappelijk onderzoek' (art. 1 NWO-wet). Daarnaast dient NWO 'de overdracht van kennis van de resultaten van door haar geïnitieerd en gestimuleerd onderzoek' te bevorderen (art. 3 NWO-wet). Bovendien is zij medeverantwoordelijk voor de coördinatie van het universitaire onderzoek (art. 4 NWO-wet).

De KNAW wordt geacht de uitwisseling van gedachten en informatie binnen de wetenschappelijke gemeenschap te bevorderen; de minister van OCW gevraagd en ongevraagd te adviseren over aangelegenheden op het gebied van wetenschapsbeoefening; en ten derde zélf de wetenschapsbeoefening te bevorderen door onderzoek te (doen) verrichten (art. 1.5 WHW).

Instituten hebben dus ruimte en autonomie bij de invulling van hun wettelijke taken. De manier waarop zij dit samen doen, leidt niet automatisch tot de meest optimale of gewenste situatie voor het Nederlandse onderzoekstelsel. Ook al hebben de individuele onderzoeksinstituten de beste bedoelingen, toch kunnen er gaten vallen in het gewenste weefsel van het onderzoekstelsel. Of er kan juist een teveel aan overlap van activiteiten ontstaan. Het zo goed mogelijk laten functioneren van het onderzoekstelsel als geheel is niet iets dat op het bordje van afzonderlijke instituten gelegd kan worden. Hier komt de stelselverantwoordelijkheid van de overheid weer in het geding. Om die goed gestalte te kunnen geven, staan de

wetgever verschillende instrumenten ter beschikking. Naast financiering, is overleg één van de belangrijkste: onderzoeksinstituten en overheid dienen hun plannen geregeld op elkaar af te stemmen. Zo kan worden verzekerd dat de activiteiten van afzonderlijke instituten optimaal bijdragen aan het gewenste resultaat. En zo kan ook worden verzekerd dat de nationale ambities met het onderzoeksstelsel die de overheid tracht vorm te geven, stroken met de mogelijkheden van onderzoeksinstituten.

In deze besturingsfilosofie spelen strategische plannen een cruciale rol in het overleg tussen overheid en onderzoeksinstituten. Die plannen omschrijven immers de keuzes voor de komende jaren en daarmee de hoofdlijnen van het beleid. Tevens geven de plannen inzicht in de financiële, personele, materiële en organisatorische implicaties daarvan. Strategische plannen vormen, met andere woorden, de harde kern van het overleg dat zich tussen overheid en onderzoeksinstituten dient te ontspinnen. Dit is ook zo neergelegd in de relevante wetgeving: onderzoeksinstituten dienen elke vier jaar strategische plannen op te stellen. Van zijn kant is de minister verplicht binnen zes maanden na hun verschijnen een standpunt in te nemen bij de strategische plannen van de onderzoeksinstituten (art. 19 TNO-wet, artikel 18, NWO-wet, artikel 2.2a WHW).

In de ogen van de AWT zijn de wettelijke bepalingen rondom het opstellen en bespreken van strategische plannen niet meer dan absolute minimumeisen. Om de 'beleidsrijke dialoog' tussen overheid en onderzoeksinstituten goed op gang te brengen is veel meer nodig dan het publiceren van documenten en één reactie daarop. Strategische planning kan en mag niet verworden tot een vierjaarlijkse plichtpleging. Strategische planning en de dialoog hierover hoort het hart uit te maken van het Nederlandse onderzoeksbeleid. Dit maakt het des te belangrijker om het opstellen, bespreken, beoordelen en implementeren van strategische plannen uiterst serieus te nemen. Onderzoeksstrategieën – of het nu die van de overheid of van onderzoeksinstituten zijn – dienen doorleefd te worden. Dit vergt veel inzet en betrokkenheid van alle partijen.

### **3. Bijdrage van de strategische plannen aan een 'beleidsrijke dialoog'**

Hierboven hebben wij de plaats van strategische plannen in de besturingsfilosofie in algemene zin beschreven. Maar het gaat natuurlijk om de praktijk. In deze paragraaf constateert de AWT dat de omgang met de strategische plannen beter kan en moet, juist omdat de strategische plannen zo cruciaal zijn in het Nederlandse onderzoeksstelsel. We leveren commentaar langs twee lijnen.

- In paragraaf 3.1 stelt de AWT vast dat de overheid meer duidelijkheid moet bieden over de kaders waarbinnen de onderzoeksinstituten geacht worden te functioneren. Zulke kaders zijn nodig zodat onderzoeksinstituten weten welke bijdrage van hen wordt verwacht.
- In paragraaf 3.2 constateren wij dat de strategische plannen van TNO, NWO en KNAW in wisselende mate voldoen aan datgene wat daarvan mag worden verwacht. Dit maakt de beleidsrijke dialoog met de minister van OCW er niet gemakkelijker op.

### 3.1 Heldere kaders nodig voor ontwikkeling onderzoekstelsel

Om te kunnen beoordelen of de strategische plannen van TNO, NWO en KNAW bijdragen aan de versterking van het onderzoekstelsel als geheel moet eerst duidelijk zijn welke doelen dat stelsel dient te bereiken. Welke uitdagingen moeten worden opgepakt, in welke richting dient het stelsel zich verder te ontwikkelen? Binnen de Nederlandse verhoudingen dient de minister van OCW, in samenspraak met o.a. de minister van EZ, deze vragen te beantwoorden. Hij dient de kaders aan te dragen waarbinnen de onderzoeksinstellingen geacht worden zich te bewegen. Zulke kaders geven aan welke verwachtingen de overheid heeft ten aanzien van de rol- en taakvervulling van instellingen. Zij bieden de instellingen tevens houvast bij de invulling van hun taken en bij de formulering van hun strategie.

De AWT is van mening dat de richtinggevende kaders ten aanzien van het onderzoekstelsel op dit moment onvoldoende ontwikkeld zijn. De laatste jaren is op deel-terreinen wel vooruitgang geboekt. Zo heeft het kabinet sleutelgebieden benoemd, is valorisatie hoog op de agenda geplaatst en wordt er gewerkt aan de bevordering van focus en massa. Toch ontbreekt het volgens de AWT aan een heldere visie op de richting waarin het onderzoekstelsel als geheel geacht wordt zich te ontwikkelen. In de onderstaande kadertekst noemen wij de belangrijkste punten die naar onze mening opgehelderd moeten worden om onderzoeksinstellingen voldoende houvast te geven bij de invulling van hun taken en strategie.<sup>1</sup>

#### Voorzet voor explicitering van het langere termijn beleidskader voor het onderzoekstelsel

Om te komen tot heldere kaders voor de gewenste ontwikkeling van het onderzoekstelsel is allereerst een goede analyse nodig. Wat zijn de belangrijkste trends in het onderzoekstelsel en waardoor worden zij gedreven? Een bevredigend antwoord op deze vragen dient minimaal aandacht te besteden aan de voortschrijdende internationalisering en globalisering van het onderzoek; aan het nog altijd toenemende belang van inter- en multidisciplinair onderzoek; aan de toenemende verknoping van onderzoeksinstellingen met partijen buiten de academia; en aan de kansen en nieuwe vragen rond de digitale revolutie voor de wetenschap (versneling, *information overload*, vragen rond de waarde van beweringen et cetera).

Als de belangrijkste trends in het onderzoekstelsel bekend zijn, moeten instellingen in kaart brengen hoe zij daar het beste op kunnen inspelen. Soms is dit een relatief simpele opgave – de gewenste antwoorden liggen dan min of meer voor de hand. Voor alle partijen is bijvoorbeeld duidelijk dat Nederlandse onderzoeksinstellingen in de toekomst hoe dan ook maatregelen zullen moeten nemen om:

- de kwaliteit van het onderzoek te borgen, kwaliteit is een *sine qua non*;
- internationalisering van onderzoek te intensiveren, wetenschap beweegt zich immers in toenemende mate op het internationale speelveld;
- voldoende en hoogwaardige onderzoekers uit binnen- en buitenland op te leiden, aan te trekken en vast te houden. Zonder talentvolle onderzoekers geen onderzoek.

Dit soort opties noemen we TINA's – *There Is No Alternative*. Zij vormen de bodem in het onderzoeksbeleid. Gezien hun taakstelling kunnen onderzoeksinstellingen het zich niet veroorloven daar geen aandacht aan te besteden. De AWT is van mening

<sup>1</sup> De AWT benoemt deze punten bewust neutraal: als punten waarover richtinggevende uitspraken nodig zijn, echter zonder onze eigen visie en antwoorden daarop te geven. Die antwoorden kunnen we uiteraard wel geven, maar dat zou hier de aandacht afleiden van waar de discussie over moet gaan: dát er meer helderheid moet komen op de in het tekstkader benoemde punten.

dat de overheid ten aanzien van deze thema's duidelijke en ambitieuze doelstellingen moet formuleren waarop zij onderzoekinstellingen kan aanspreken. Tegelijkertijd dient zij aan deze doelstellingen substantiële, structurele investeringen te koppelen. Niet investeren in TINA's zet het Nederlandse onderzoeksstelsel onherroepelijk op achterstand.

Reageren op en omgaan met trends in het onderzoeksstelsel heeft echter niet alleen het karakter van TINA's. Op een aantal punten zijn er beleidskeuzes in Nederland te maken; meerdere opties doen zich voor die allemaal hun eigen voor- en nadelen hebben. Daar waar het fundamentele beslissingen betreft die de structuur van het onderzoeksstelsel betreffen, zijn expliciete keuzes of uitspraken nodig om de beleidskaders en wenselijk geachte ontwikkelingsrichting helder aan te geven. De AWT denkt hierbij in het bijzonder aan de volgende kwesties.

- *Breedte en diepte van wetenschapsbeoefening?* Bij de huidige mate van specialisatie in het onderzoek dient zich de vraag aan in hoeverre Nederland de hele breedte van het onderzoek wil blijven bestrijken en in hoeverre wij ons meer gaan toeleggen op clusters van vakgebieden. Beide opties hebben hun voor- en nadelen. Handhaven van een breed profiel kan het moeilijker maken om middelen geconcentreerd in te zetten en excellentie te bereiken op clusters van vakgebieden. Meer inzetten op bepaalde clusters van vakgebieden beperkt op zijn beurt de absorptiecapaciteit van Nederland in de resterende vakgebieden. Het is aan de overheid om in deze kwestie een principe-uitspraak te doen. Welke breedte in wetenschapsbeoefening willen we in Nederland hebben en in welke mate willen we stevige 'pieken' in het stelsel? De keuze op dit onderwerp heeft verstrekkende gevolgen voor concrete vragen op het gebied van focus en massa. Hoeveel concentratie willen we, waar en wanneer? Hoe gaan we om met kleine disciplines (kleine letteren, kleine bètaggebieden). Zij heeft ook gevolgen voor concrete vragen rondom excellentie. Streven we op alle vakgebieden naar excellentie? Moeten alle onderzoekinstellingen dat in gelijke mate doen? Wat doen we met niet-excellente groepen?
- *Taakdifferentiatie in het onderzoeksstelsel?* In het onderzoeksstelsel zijn verschillende functies te vervullen. Kennis moet worden geproduceerd, gevalideerd, gestructureerd, overgedragen, gebruikt et cetera. Nederland kent een historisch gegroeide situatie waarbij sprake is van een zekere taakverdeling binnen het stelsel. Anders dan andere landen hebben we naast universiteiten bijvoorbeeld een grote sector van toegepaste onderzoeksinstituten (TNO, GTI's en dergelijke). De laatste jaren zien we echter een ontwikkeling waarbij instellingen functies hebben opgepakt of krijgen toebedeeld die zij voorheen niet hadden. Dit speelt zich vooral af rond het thema 'valorisatie'. Veel meer dan in het verleden wordt van universiteiten en NWO nu ook aandacht voor overdracht en gebruik van kennis verwacht – een taak die vroeger vooral was voorbehouden aan TNO en de GTI's. Tegelijkertijd zien we dat er allerlei nieuwe instellingen in het leven geroepen worden naast de al bestaande. Deze trends roepen de vraag op hoe het onderzoeksstelsel zich in de toekomst heeft te ontwikkelen. Wie heeft welke taken te vervullen? Welke instellingen vormen daarbij de 'ruggengraat' van ons onderzoeksstelsel en op wie willen we een beroep (blijven) doen? Welke taakdifferentiatie tussen instellingen vinden we wenselijk en werkbaar? Diverse opties zijn hier denkbaar met elk hun eigen voor- en nadelen. Een integratie van functies kan de transactiekosten omlaag brengen en de efficiëntie van het stelsel als geheel verhogen. Vasthouden aan de bestaande taakverdeling betekent dat instellingen doen waar zij goed in zijn en kan de effectiviteit van het stelsel als geheel bevorderen. Heldere uitspraken zijn nodig om scherp in beeld te krijgen wat er wordt verwacht van de betrokken instellingen. Zij zijn ook nodig als beoordelingskader voor het functioneren van het onderzoeksstelsel als geheel.
- *Concurreren of samenwerken?* Een duidelijke keuze is eveneens nodig rond de vraag of instellingen vooral moeten concurreren dan wel samenwerken. Deze vraag slaat zowel op de relatie in de kennisketen tussen verschillende soorten instellingen (universiteit – TNO) als op de relatie tussen gelijksoortige instellingen (universiteit X – universiteit Y). Dit vraagstuk speelt in Nederland, maar zeker ook

in internationaal verband: met wie concurreren we eigenlijk? Uitspraken en keuzes op dit vlak raken aan concrete beleidsvragen rond onder andere onderzoeksfinanciering (prikkels inzetten op het versterken van onderlinge competitie of juist ook op het stimuleren van samenwerking?). Tevens komen we hier bij de vraag hoeveel soortgelijke instellingen we in de toekomst naast elkaar wenselijk achten (gaan we bijvoorbeeld toe naar een model met een beperkter aantal universiteiten?). De AWT neemt waar dat momenteel met de mond beleden wordt dat samenwerking in Nederland erg nodig is, maar dat sturing (met name via financiering) sterk gericht is op concurrentie. Meer helderheid op dit vlak geeft richting in het onderzoeksstelsel.

- *Tot hoever treedt de overheid terug?* In de eenentwintigste eeuw kan de overheid niet meer zo'n centrale, sturende rol spelen in het onderzoeksstelsel als pakweg vijftig jaar geleden. Onderzoeksinstituten raken in toenemende mate verknoot met partijen buiten de traditionele academia. Van deze netwerken gaat steeds meer sturende werking uit op het functioneren van onderzoeksinstituten. In die zin neemt de invloed van de overheid op het stelsel af – een gegeven dat wel is gethematiseerd onder de noemer van de 'terugtrekkende overheid'. Er zijn echter keuzes te maken hoe deze terugtrekking precies vorm te geven: tot hoever de overheid dient terug te treden? Komen nieuwe vormen van horizontale sturing in plaats van de 'oude' verticale sturing of vullen zij deze aan? Op welke punten kan en wil de overheid zelf publieke belangen borgen en stelselverantwoordelijkheid nemen? Welk gewicht willen we toekennen aan maatschappelijke partijen (bijvoorbeeld bedrijven) in de aansturing van onderzoeksinstituten? En wat betekent dit voor kwesties als vraagstukken en marktwerking?

De AWT is van mening dat de overheid op bovengenoemde punten een duidelijke visie moet neerleggen die richtinggevend is voor de ontwikkeling van het gehele onderzoeksstelsel. Het gaat hierbij om zaken die niet zinvol belegd kunnen worden bij afzonderlijke onderzoeksinstituten. TNO kan niet in haar eentje beslissen dat een hoogvlakte met pieken gewenst is. NWO kan dat evenmin doen – daarvoor zijn de keuzes te ingrijpend en te vergaand. Het is aan de overheid vanuit haar rol als 'hoeder van het publiek belang' om uitspraken te doen over de gewenste ontwikkelingsrichting en bijpassende inrichting van het onderzoeksstelsel op hoofdlijnen. Binnen deze ruime kaders dienen onderzoeksinstituten vervolgens alle ruimte te krijgen om hun eigen bijdrage te leveren aan de gewenste ontwikkeling van dat stelsel.

Zoals gezegd, is de AWT van mening dat richtinggevende kaders van het soort dat hierboven genoemd is onvoldoende ontwikkeld zijn. Een document als het Wetenschapsbudget schiet naar onze smaak tekort doordat het de echte keuzes ontloopt. Het is veeleer een beschrijving van de *status quo* zonder heldere uitspraken over de gewenste ontwikkelingsrichting. Het laatste Wetenschapsbudget besteedt weliswaar aandacht aan de hier genoemde TINA's, maar het doet dit zonder daar heldere ambities en adequate investeringen aan te verbinden. Dit maakt het lastig te beoordelen of de strategische plannen van TNO, NWO en KNAW adequaat inspelen op de belangrijkste uitdagingen en tegemoet komen aan de verwachtingen. Instellingen kunnen de hen toegekende strategische ruimte alleen zinvol en effectief invullen als de overheid haar *overall* beleidsvisie op de ontwikkeling van het kennisstelsel expliciteert en aangeeft binnen welke kaders de instellingen hun eigen strategische positiebepaling en keuzes te maken hebben. Daarom komen wij tot de volgende aanbeveling aan de minister van OCW.

**Aanbeveling aan de minister van OCW:** ontwikkel en expliciteer heldere kaders voor de ontwikkeling van het onderzoeksstelsel; ga daarbij in ieder geval op de bovengenoemde punten in. Gebruik die kaders vervolgens om de komende jaren een 'beleidsrijke dialoog' aan te gaan met de instellingen over hoe zij hun rollen en taken willen invullen.

### 3.2 Heldere plannen nodig van TNO, NWO en KNAW

Ook al is er behoefte aan meer heldere en expliciete kaders voor de ontwikkeling van het onderzoekstelsel, dat neemt niet weg dat afzonderlijke kennisinstellingen hun eigen strategische keuzen goed moeten doordenken en doorleven. Het opstellen van strategische plannen is voor elke organisatie bij uitstek een gelegenheid om zich te bezinnen op de eigen positie in een veranderende context. Strategische plannen hebben daarmee een belangrijke rol voor de instelling zelf. Zij dienen tevens als voeding voor de 'beleidsrijke dialoog' tussen onderzoeksinstellingen en overheid. In dit licht mag je verwachten dat strategische plannen een aantal elementen bevatten.

#### **Te verwachten elementen in strategische plannen**

##### *1. Terugkijken: Evaluatie huidige positie en taakvervulling*

Een belangrijk element in elk strategisch plan is de bezinning op de vraag 'waar staan we nu'? Elke organisatie komt ergens vandaan, kent een historisch gegroeide situatie, heeft in de voorgaande jaren bepaalde doelstellingen nagestreefd. Bezinning op de huidige positie en een evaluatie van de taakvervulling ('hoe goed hebben we het gedaan') geeft inzicht in de eigen sterktes en zwaktes.

##### *2. Om je heen kijken: Analyse van de omgeving*

Elke organisatie die een strategie opstelt, maakt een analyse van de relevante ontwikkelingen in de omgeving. Dit 'van buiten naar binnen' redeneren, is van belang voor de vraag of de organisatie in de toekomst nog bij de tijd zal zijn. Het is een analyse van ontwikkelingen die zich voordoen bij relevante *stakeholders*, in binnen- en buitenland. Het internationale perspectief is van groot belang voor een klein, open land als Nederland.

- Wat zijn de ontwikkelingen bij gebruikers van onderzoek? Hoe veranderen bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden en hun kennisbehoeften? De kernvraag hier is welke veranderingen zij doormaken en wat dit betekent voor hun behoeften en verwachtingen ten aanzien van de betrokken organisatie.
- Hoe verandert het onderzoeksveld zelf? Welke ontwikkelingen maken andere kennisinstellingen door, van universiteiten tot en met de intermediaire kennisinfrastructuur? Hebben nieuwe spelers het onderzoeksveld betreden? Welke mogelijkheden tot samenwerking zijn er? Waar zit overlap in activiteiten? Het gaat hier vooral om de vraag waar de eigen organisatie toegevoegde waarde kan leveren in het veld.
- Wat zijn veranderingen in het overheidsbeleid? Welke beleidsbeslissingen hebben effect op de positie van de organisatie (aandacht en geld voor de kennisamenleving, speerpunten van beleid die veel kennis vereisen et cetera)? Wat zijn de belangrijke beleidsthema's waaraan de eigen organisatie een bijdrage hoort te leveren?
- Wat zijn belangrijke wetenschappelijke, technologische en maatschappelijke ontwikkelingen? Hierbij gaat het om vragen naar doorbraaktechnologieën en paradigmawisselingen, om het toenemende belang van multidisciplinair onderzoek, om trends in economie en maatschappij. Wat betekenen zulke trends voor de positionering, werkwijze en inhoudelijke focus van de instelling?

##### *3. Vooruit kijken: Heldere keuzes in toekomstige positionering en taken*

De uitkomsten van de bezinning op de huidige positie én van de omgevingsanalyse zijn input voor het aanscherpen van de eigen missie en positionering van de instelling. Een heldere blik is nodig op de unieke bijdrage die men denkt te leveren, mede in relatie tot andere actoren in het onderzoekstelsel. Aansluitend is een vertaling

nodig in heldere doelstellingen voor de komende tijd. In het verlengde daarvan moet worden bepaald welke concrete activiteiten men gaat ondernemen en hoe de organisatie adequaat toe te rusten voor de toekomst – *fit for purpose* te maken. Welke nieuwe en andere activiteiten zijn nodig? En welke consequenties heeft dit voor de organisatie, de cultuur en het kennis- en personeelsmanagement?

De AWT stelt vast dat TNO, NWO en KNAW veel tijd en moeite hebben besteed aan de totstandkoming van de strategische plannen. Alle drie hebben hun oor veelvuldig te luister gelegd in de buitenwereld en relevante *stakeholders* geraadpleegd. Deze inzet heeft geresulteerd in documenten die sterk van elkaar verschillen. TNO, NWO en KNAW besteden in hun strategische plannen op heel uiteenlopende manier aandacht aan de elementen waaruit zij idealiter bestaan.

- *Terugkijken: Evaluatie huidige positie en taakvervulling*

Van de drie hier centraal staande organisaties kijkt TNO het meest expliciet terug op haar taakvervulling in de afgelopen jaren. Deze terugblik is een korte opsomming van feitelijke ontwikkelingen en vernieuwing in activiteiten; het geeft geen inzicht in de mate waarin of manier waarop ingezette veranderingen hebben bijgedragen aan het bereiken van doelstellingen; daardoor blijft het onduidelijk wat nu juist heel goed heeft gewerkt en wat heel lastig bleek. In haar strategische plan verwijst TNO wel naar een separate notitie waarin de ambities van het vorige plan zijn vergeleken met de realisatie (pag. 5). NWO en KNAW zijn heel summier in hun terugblik op de afgelopen strategieperiode. NWO wijdt alleen een zeer beknopt kader aan de realisatie van de voorgaande strategie (pag. 15); daaruit is niet af te leiden of en in hoeverre de ondernomen activiteiten goed zijn verlopen en welke lessen voor de komende strategieperiode hieraan te verbinden zijn. Het strategisch plan van de KNAW geeft géén terugblik op eerdere voornemens en de realisatie daarvan.

- *Om je heen kijken: Analyse van de omgeving*

Het strategisch plan van TNO gaat in op de omgeving van TNO, vooral door in inhoudelijke termen de maatschappelijke en economische opgaven voor het land te schetsen en wat TNO daarmee kan en zal doen. Dit krijgt een doorvertaling naar concrete onderzoeksthema's voor de komende jaren. Ook wordt kort ingegaan op de toenemende internationalisering van het onderzoek en hoe TNO hierin wil opereren. Wat minder uit de verf komt, is de bredere context waarin TNO zijn intermediaire rol heeft te vervullen, de relevante ontwikkelingen daarin en de consequenties die TNO hieraan verbindt voor haar eigen positionering. NWO maakt in haar strategisch plan op specifieke punten wel een analyse van de – bestuurlijke – ontwikkelingen in haar omgeving. Zij vertaalt deze, waar mogelijk, ook naar de eigen positie en taakopvatting. Het strategisch plan van de KNAW geeft een vrij algemene maar adequate schets van de relevante ontwikkelingen in haar omgeving. De KNAW maakt tevens duidelijk welke consequenties zij hieraan wenst te verbinden.

- *Vooruit kijken: Heldere keuzes in toekomstige positionering en taken*

TNO lijkt ervoor gekozen te hebben om in haar strategisch plan pragmatisch te werk te gaan.<sup>2</sup> TNO maakt glashelder aan welke thema's zij de komende jaren wil werken. Het plan heeft daarmee meer het karakter van een offerte of onderzoeksprogramma voor de komende jaren dan van een echte strategie met bezinning op positie, taken en concrete activiteiten om haar rol goed te vervullen. Deze indruk wordt versterkt doordat de uitgewerkte onderzoeksthema's vooral betrekking hebben op de activiteiten die TNO wil ontplooiën voor de overheidsfinanciering die ter beschikking wordt gesteld. Deze activiteiten maken circa 35% uit van de totale begroting van TNO. Het ligt voor de hand dat TNO zelf een duidelijke link legt met haar marktactiviteiten (de overige 65% van haar inkomsten), maar dit blijft onbenoemd en daarmee onduidelijk.

---

<sup>2</sup> Dat is ook goed te begrijpen gezien de beweging naar vraagprogrammering van het onderzoek van TNO en GTI's, welke het afgelopen jaar is ingezet naar aanleiding van de ad hoc commissie 'Brugfunctie TNO en GTI's'.



NWO maakt voor haar toekomstige positionering en taken ambitieuze en uitgesproken keuzes. Dit strategisch plan ademt de sfeer van een strategie voor het hele onderzoeksstelsel die resulteert in een nationale agenda. Op deze manier probeert NWO een deel van het gat te vullen dat is gevallen doordat heldere kaders voor het onderzoeksstelsel van overheidswege ontbreken. NWO is eveneens uitgesproken over de concrete prestaties of *deliverables* die zij hoopt te leveren met haar strategie (pag. 26). De vraag hoe NWO deze *deliverables* denkt te kunnen leveren, blijft echter onuitgewerkt. Daarmee is het niet goed mogelijk te beoordelen of de geformuleerde ambities voldoende realistisch zijn.

De KNAW formuleert een heldere missie: zij wil forum, geweten en stem van de wetenschap zijn. Over haar taken en activiteiten in het licht van deze missie maakt de KNAW eveneens heldere keuzes. Op onderdelen zouden die keuzes volgens de AWT nog explicieter kunnen zijn. Dat geldt vooral voor de *funding* rol van de KNAW, waarmee zij uitvoerende taken op zich neemt – bijvoorbeeld rond de Akademiehogleraren, KNAW-assistenten en personele uitwisselingen. Hoe wenselijk deze initiatieven op zich ook kunnen zijn, een meer expliciete afweging is gewenst over wat de taak van de KNAW is en wat de verantwoordelijkheid van universiteiten of andere actoren.

#### *Conclusie*

De AWT stelt vast dat TNO, NWO en KNAW met veel inzet en enthousiasme hebben gewerkt aan de totstandkoming van hun strategische plannen. Dit heeft geresulteerd in documenten die in wisselende mate tegemoet komen aan wat verwacht mag worden van strategische plannen. In de uitwerking van de voorliggende plannen is het noodzaak explicieter de link te leggen met de ambities, taakvervulling en prestaties van de organisaties in voorgaande jaren. Maar vooral is het nodig om explicieter en concreter te worden in keuzes van positie, taken, concrete activiteiten en werkwijzen om deze effectief te gaan vervullen. Juist omdat strategische plannen zo'n centrale plaats innemen in ons onderzoeksstelsel, dienen zij zo helder en uitgesproken mogelijk te zijn. Alleen dan kan de beleidsrijke dialoog tussen de minister van OCW en de onderzoeksinstituten maximaal vrucht afwerpen.

**Aanbeveling aan de minister van OCW:** voer met de onderzoeksinstituten nadere gesprekken over de uitwerking en concretisering van hun strategische plannen. Vraag hen daarbij expliciet hun voorgenomen activiteiten te relateren aan de realisatie van voorgaande ambities (wat werkt goed, wat blijkt heel lastig te zijn?) en ook aan de omgevingsontwikkelingen waarop ze hebben in te spelen. Vat deze gesprekken op als gezamenlijke leerprocessen over wenselijke elementen in de strategische plannen en maak hierover afspraken voor de komende cyclus van strategische plannen.

## 4. Concrete beleidsvragen rond de drie strategische plannen

In deze paragraaf gaat de AWT in op de concrete beleidsvragen die opdoemen naar aanleiding van de strategische plannen van TNO, NWO en KNAW. Staat het onderzoeksstelsel als geheel op basis van de strategische plannen beter klaar voor de toekomst? De AWT benoemt hierbij vijf kwesties die de komende jaren nadere bezinning behoeven en vragen om vertaling in concrete afspraken. Bij elk van deze beleidsvragen doen wij meteen een aanbeveling aan de minister van OCW.

a) *Voortschrijdende instituutsvorming en haar betekenis voor TNO, NWO, KNAW.*

De AWT signaleert dat in de afgelopen jaren allerlei nieuwe instituten zijn gevormd naast de al langer bestaande NWO, KNAW en TNO instituten.<sup>3</sup> Deze ontwikkeling is vooral opgeroepen door programmatische en projectmatige vormen van – extra – financiering. Als gevolg hiervan kennen we in Nederland nu TTI's, GTI's en MTI's, BSIK-instituten (al dan niet virtueel) en allerlei instituten binnen of half buiten universiteiten et cetera. Het onderzoekslandschap in Nederland is dus druk in beweging.

De voortschrijdende instituutsvorming vraagt op een aantal punten om bezinning en actie. Allereerst voor wat betreft de wenselijkheid van deze ontwikkeling. Is het landschap dat ontstaat door meerdere, vaak los van elkaar staande, beslissingen en stimuleringsmaatregelen wel dat wat we willen? Raakt het niet te zeer gefragmenteerd en is het niet beter om meer gebruik te maken van bestaande instituties? Daarnaast hebben TNO, NWO, KNAW en hun instituten zich te verhouden tot en te positioneren ten opzichte van de nieuwe instituten die ontstaan. Wat is de synergie tussen de instituten die nu opereren onder de koepels van NWO en KNAW alsmede de synergie tussen de verschillende TNO-eenheden; welke rationale is er voor het bijhouden van die instituten of eenheden? Verder rijst de vraag of de toemennende vorming van instituten het karakter van universiteiten verandert en wat dit zou betekenen voor de positie van de NWO- en KNAW-instituten, alsmede voor TNO. Voor NWO en KNAW geldt specifiek de vraag of de argumentatie die eertijds is gehanteerd voor het inrichten van aparte instituten onder eigen vlag aan heroverweging toe is. Horen de instituten die nu deel zijn van NWO en KNAW daar nog thuis of kunnen zij beter worden aangehaakt of ondergebracht bij universiteiten?<sup>4</sup>

Een goede discussie over deze kwestie vergt heldere uitspraken over de gewenste mate van differentiatie in het onderzoekstelsel. Dit punt raakt dus direct aan datgene wat wij daarover hebben gezegd onder 3.1 in het tekstkader over richtinggevende kaders voor het onderzoekstelsel.

**Aanbeveling aan de minister van OCW:** benut de komende jaren om de discussie over instituten in oriënterende zin te voeren. Ontwikkel een visie op de vorming van instituten en de consequenties daarvan voor het onderzoekstelsel als geheel. Naast TNO, NWO en KNAW dienen ook de universiteiten en andere actoren hierbij betrokken te worden.

b) *Regierol c.q. leidende positie bij het creëren van 'Focus en massa'*

Het creëren van meer 'focus en massa' in het Nederlands onderzoekstelsel is een van de belangrijke uitdagingen voor de komende jaren. TNO, NWO en KNAW gaan hier alle drie op in en geven aan te streven naar versterking van focus en massa. Zowel NWO als KNAW kennen zichzelf hierbij een belangrijke rol toe. Ook andere

<sup>3</sup> Speelman (TNO) heeft recent een inventarisatie en analyse gemaakt van het niet-universitaire deel van de publieke kennisinfrastructuur: *Vernieuwing van de publieke kennisinfrastructuur van Nederland. Eindrapportage inzake de niet-universitaire kennisinfrastructuur*. TNO, juni 2006

<sup>4</sup> De KNAW lijkt in haar strategisch plan te zinspelen op deze mogelijkheid. In de strategienota van NWO wordt niet ingegaan op de – mogelijk veranderende – positie van de NWO-instituten. De strategie heeft vooral betrekking op de rol en taak van NWO als *granting* organisatie.

spelers in het onderzoeksstelsel hebben de boodschap van 'meer focus en massa' opgepakt en zijn ermee aan de slag gegaan. Denk hierbij aan de universiteiten en de keuzes die zij maken, al dan niet in afstemming met collega-instellingen (3 TU's).

De AWT juicht meer aandacht voor het realiseren van 'focus en massa' van harte toe. Maar deze gelijktijdige bewegingen roepen de vraag op naar wie nu een regierol heeft bij het aanjagen, coördineren en tot stand brengen van meer focus en massa. Tegelijkertijd roept het vragen op over taken en verantwoordelijkheden voor het in standhouden van de benodigde breedte in wetenschapsbeoefening. Een heldere visie van OCW op dit punt is nodig, zoals we ook hebben aangegeven in 3.1.

Meer in detail merkt de AWT op dat NWO een zeer belangrijke rol heeft te vervullen in het tot stand brengen van meer focus & massa (bundeling van krachten).<sup>5</sup> Zowel de tweede als de derde actielijn van NWO geven hieraan volgens de AWT goed invulling. De tweede lijn richt zich meer op het wetenschapsgedreven deel, de derde lijn op het maatschappijgedreven deel. De AWT merkt wel op dat de relatie en raakvlakken tussen deze lijnen onhelder zijn. De wetenschappelijke en maatschappelijke insteek zijn sterk uit elkaar getrokken en worden met verschillende instrumenten 'bediend'. Dit lijkt niet op alle punten wenselijk. Zo is het blijkbaar niet mogelijk een *National Research Initiative* in te richten rond maatschappelijke thema's. De input vanuit maatschappelijke vraagstukken voor onderzoek lijkt daarmee onvoldoende uit de verf te (kunnen) komen.

**Aanbeveling aan de minister van OCW:** schep helderheid in ambities, rollen en taken van de verschillende instellingen rond 'focus en massa' en bewaak tegelijkertijd de adequate voorziening van de gewenste breedte in het onderzoekslandschap.

#### c) *Kennisstromen in ketenverband: naar een betere benutting van kennis*

Kennis beter laten stromen met als resultaat méér valorisatie en concrete innovaties is een van de grote beleidsuitdagingen in ons onderzoeksstelsel. Dit beleidsthema komt het meest aan bod in de strategische plannen van NWO en TNO. De KNAW heeft geen uitgesproken ambities op dit vlak.<sup>6</sup>

De AWT meent dat NWO zich te zeer een leidende en coördinerende rol toedicht ten aanzien van kennisvalorisatie onder het mom van haar rol als intermediair tussen wetenschap en samenleving. Allereerst onderkent NWO onvoldoende dat kennisinstellingen zélf een belangrijke taak hebben bij kennisoverdracht en het stimuleren van kennisbenutting. Ten tweede is het 'aanjagen van innovaties' in de ogen van de AWT niet zozeer de taak van NWO; daarmee dreigt zij door te schieten in haar taakopvatting. In het kader van valorisatie dient NWO zich vooral te bewegen aan de 'voorkant' van het innovatieproces. Zij dient maatschappelijke vragen of voor bedrijven relevante innovatievraagstukken te vertalen naar onderzoeksprogramma's en te stimuleren dat daar kwalitatief hoogwaardig wetenschappelijk onderzoek naar wordt gedaan. Met NWO is de AWT wel van mening dat onderzoekers gestimuleerd moeten worden om meer aandacht te hebben voor kennisoverdracht en de mogelijkheden tot kennisbenutting. De STW-aanpak, waarbij de kans op utilisatie van onderzoeksresultaten al vanaf het begin van onderzoekstrajecten aandacht krijgt, kan breder navolging krijgen. Al met al acht de AWT NWO niet de meest

<sup>5</sup> Dit hebben we beargumenteerd en uitgewerkt in het AWT-advies 'Een vermogen betalen. De financiering van universitair onderzoek' (2005).

<sup>6</sup> Dit is volgens de AWT logisch en terecht voor de rol van de KNAW als 'forum, geweten en stem van de wetenschap'. Waar het echter gaat over de eigen instituten dient ook de KNAW zich wel degelijk te bezinnen op het – beter – laten stromen van kennis.

aangewezen instantie om zich sterk te profileren in het 'aanjagen van innovaties' en daadwerkelijke valorisatie – i.c. het realiseren van innovaties. Daartoe hebben we in Nederland SenterNovem. Uiteraard is goede samenwerking tussen beide organisaties op de raakvlakken in taken van groot belang.

Van oudsher heeft TNO in het geheel aan kennisinstellingen juist een belangrijke taak wat betreft kennistoepassing en -benutting; zij heeft in Nederland een belangrijke intermediaire rol te vervullen in het laten stromen van kennis.<sup>7</sup> In haar strategisch plan besteedt TNO dan ook terecht aandacht aan de verbetering van haar relaties met universiteiten en hogescholen enerzijds en met klanten aan de vraagzijde anderzijds. TNO maakt in haar strategisch plan echter nog onvoldoende inzichtelijk hoe zij met al haar activiteiten (inclusief haar marktactiviteiten) de feitelijke benutting van kennis denkt te gaan versterken. Weliswaar zijn er goede intenties en worden door de tekst heen concrete activiteiten benoemd. Maar juist op dit cruciale profileringspunt voor TNO is meer reflectie gewenst op de eigen positie alsmede inzicht in het totale palet van te ondernemen activiteiten – vooral richting MKB.

Het punt van 'kennisstromen' raakt direct aan de vraag in hoeverre onderzoeksinstellingen dienen samen te werken of te concurreren en ook aan het punt van taakdifferentiatie in het onderzoekstelsel (zie onze eerdere opmerking hierover onder 3.1). Bij de huidige stand van differentiatie in taken is een goede verticale samenwerking tussen onderzoeksinstellingen nodig om kennis zo te laten stromen in het onderzoekstelsel dat valorisatie en benutting optreden. In de ogen van de AWT is het zaak niet alle instellingen op het zelfde spoor te zetten, in dit geval het spoor van 'vermarketing van kennis'.

**Aanbeveling aan de minister van OCW:** vraag NWO en TNO te expliciteren en nader te operationaliseren welke samenwerkingsrelaties zij met andere partijen willen aangaan om kennis dusdanig te laten stromen in het onderzoekstelsel dat valorisatie en benutting optreden.

#### *d) Effectief onderzoek in thema's*

Om de wisselwerking tussen de vraag naar en het aanbod van onderzoek te versterken, wordt de laatste jaren in Nederland steeds meer gewerkt met onderzoeksthema's. We kennen al thema's in de FES-procedures en rond de sleutelgebieden. Ook NWO en TNO noemen in hun strategische plannen thema's waarop zij de komende jaren onderzoek willen starten.<sup>8</sup> Deze stapeling van themalijsten leidt al met al tot enkele vragen.

Enerzijds rijzen er vragen rond de themalijsten zelf. Zien we in Nederland door alle bomen het bos nog wel? Is er geen behoefte aan een beperking van het aantal thema's? De gedachte achter het kiezen van thema's is immers dat we selectief moeten zijn met de onderwerpen waarop we willen 'pieken' – dat we selectief moeten zijn met de onderwerpen waarop Nederland topkwaliteit onderzoek wil verrichten met voldoende omvang. Het circuleren van allerlei verschillende themalijsten lijkt hiermee in strijd. Het idee van prioriteren, lijkt zo te verwateren. Bovendien vergt

<sup>7</sup> In vergelijking met andere landen kent Nederland met TNO een grote speler op het intermediaire vlak. Alleen Finland en Duitsland hebben 'TNO's' met een vergelijkbare flinke omvang.

<sup>8</sup> De door NWO en TNO benoemde thema's haken voor een deel aan bij thema's benoemd in de sleutelgebieden. Verder merkt de AWT op dat NWO en TNO – gelukkig – al in de aanloop van de totstandkoming van hun strategische plannen overleg hebben gevoerd over de door hen verkozen thema's en afspraken hebben gemaakt over samenwerking en onderlinge betrokkenheid op de raakvlakken.

thematisch werken dat de meest relevante en beste onderzoeksgroepen betrokken worden bij de verkozen thema's. Dat is nu zeker niet altijd het geval; de regie op dit punt kan en moet sterker.

Anderzijds rijzen er vragen over de stapeling van thema's als zodanig. Wordt het onderzoek niet teveel ingekaderd door alle thema's die onderzoeksprogrammeurs benoemen? Is er in ons onderzoeksstelsel als geheel nog voldoende (bottom up) ruimte voor de professionals die het beste zicht hebben op de interessante ontwikkelingen? Worden de verschillende instellingen niet te zeer op hetzelfde spoor gezet door van hen allen te vragen om thematisch te werk te gaan? Welke taak- en rolverdeling is daarbij gewenst? Meer bezinning op het verzamelde effect van thematische sturing in het geheel aan onderzoekinstellingen is kortom nodig.

**Aanbeveling aan de minister van OCW:** ben zeer selectief en terughoudend in het stellen van thematische prioriteiten. Niet al het onderzoek hoeft op voorhand in thema's bepaald te worden. Vraag om afstemming en regie tussen partijen waar wél wordt gewerkt met thema's (in het kader van dit briefadvies: concreet tussen NWO en TNO, maar natuurlijk evenzeer met bijvoorbeeld de FES-thema's of tussen universiteiten onderling), zowel in de keuze en uitwerking van de thema's, als in de 'aanbesteding' van het onderzoek.

#### e) *Aandacht en acties ter bevordering van personele mobiliteit*

De aanwezigheid van voldoende, hoogwaardige onderzoekers is cruciaal voor een goede productie en benutting van kennis. Mobiliteit van onderzoekers is daarbij een belangrijk aandachtspunt. Kennis is immers neergeslagen in mensen – wie mensen in beweging brengt, laat kennis stromen. Intensieve uitwisseling tussen onderzoeksinstellingen onderling en tussen producenten en gebruikers van onderzoek hoort dan ook een prioriteit te zijn in het onderzoeksbeleid. Onderzoekers horen uiteraard niet alleen binnen Nederland zelf te rouleren. Mobiliteit dient ook plaats te vinden over de landsgrenzen heen.

De groeiende stromen van onderzoekers die nu eens in het éne land werken en dan in het andere vormen de ruggengraat van de internationalisering in het onderzoek.<sup>9</sup>

In hun strategische plannen besteden TNO, NWO en KNAW gelukkig al behoorlijk wat aandacht aan het belang van personele mobiliteit. TNO onderhoudt relaties met andere kennisinstellingen via dubbelaanstellingen (hoogleraren en lectoren) en wil meer samenwerken met buitenlandse kennisinstellingen (Frauenhofer, VTT, FOI, Joanneum Research). NWO wil het Casimirprogramma voortzetten en meer talent uit het buitenland aantrekken. En de KNAW wil een programma formuleren voor gastonderzoekers en neemt nieuwe initiatieven voor tijdelijke uitwisseling van onderzoekers tussen universiteiten en instituten.

Gelet op het belang voor het onderzoeksstelsel is de AWT van mening dat mobiliteit een nog sterker accent dient te krijgen in het onderzoeksbeleid van de komende jaren. De stromen van onderzoekers die zich bewegen tussen onderzoeksinstellingen onderling, tussen producenten en gebruikers van onderzoek en tussen verschillende landen dienen in de toekomst groter te worden. Op die manier blijft Nederland goed aangesloten op het internationale reservoir aan kennis en wordt benutting van kennis bevorderd. Onderzoeksinstellingen dienen concrete ambities te formuleren op dit gebied. TNO zou bijvoorbeeld streefcijfers kunnen formuleren voor de

<sup>9</sup> Dit moet dan uiteraard wel in regelgeving mogelijk zijn. De AWT wil hier nogmaals wijzen op het grote belang van een behoorlijke en efficiënte behandeling van de verblijfsvergunningen voor onderzoekers van buiten de EU.

doorstroom die zij wenst te bereiken van haar eigen werknemers naar bedrijven of de overheid (en in die zin het laten stromen van mensen markeren als een zeer belangrijk 'product' van TNO). NWO en KNAW zouden streefcijfers kunnen formuleren voor de instroom van buitenlands (top)talent die zij wensen te bevorderen.

Om de ambities op het gebied van personele mobiliteit te (kunnen) realiseren, is het van groot belang dat er goed zicht ontstaat op de – internationale – samenstelling van het personeelsbestand in onderzoeksinstituten. Hierbij dienen we niet alleen te beschikken over standgegevens (hoeveel mensen zijn in dienst en wat zijn hun kenmerken). Het is minstens zo belangrijk zicht te krijgen op stroomgegevens: waar komen onderzoekers vandaan en waar gaan zij naartoe?

**Aanbeveling aan de minister van OCW:** geef personele mobiliteit een sterkere nadruk en laat de betrokken onderzoeksinstituten op dit vlak concrete ambities formuleren die gemonitord kunnen worden. Spreek de instituten hier expliciet op aan.

## 5. Tot besluit: accres in financiering

De AWT stelt vast dat de strategische plannen van NWO, en in veel mindere mate die van KNAW en TNO, gepaard gaan met een forse claim voor extra financiering. De AWT is en groot voorstander van nieuwe en vooral ook structurele investeringen in het publiek gefinancierde onderzoeksstelsel. Nederland kan het zich niet veroorloven niet te investeren in onderzoek. De afgelopen jaren is onze achterstand op het buitenland alleen maar toegenomen. Het is niet onwaarschijnlijk dat de goede prestaties die het onderzoeksstelsel nu nog biedt in de (nabije) toekomst zullen achterblijven bij wat wenselijk is. Investeren in onderzoek is dus hard geboden.

De financiële claims van de onderzoeksinstituten passen in de ogen van de AWT dan ook in het streven naar meer investeringen in het publiek gefinancierde onderzoeksstelsel. Dat geldt ook voor NWO dat de grootste claim op tafel legt.

De AWT onderschrijft dat een versterking van de tweede geldstroom langs de lijnen die NWO voorstelt, kan en zal bijdragen aan de vitaliteit van het Nederlandse onderzoeksbestel. Maar wij zien bij de realisatie van de NWO-ambities drie flinke uitdagingen om terdege rekening mee te houden.

- NWO heeft in haar strategisch plan helder geformuleerd welke prestaties of *deliverables* zij wil hebben geleverd aan het einde van de planperiode. Het strategisch plan maakt echter niet duidelijk hoe NWO deze prestaties denkt te kunnen realiseren zonder dat er kwaliteitsverlies optreedt voor het onderzoeksstelsel als geheel. Concreet gaat het om de vraag waar we in Nederland al het talent vandaan halen om de NWO-ambities te realiseren. Inflatie in selectiecriteria is onwenselijk, evenzeer als het wegtrekken van goede mensen bij prima onderzoeksgroepen. Dit dient een punt van aandacht te zijn bij de concrete uitwerking van de stevige ambities die NWO terecht heeft geformuleerd.
- Een verhoging van het budget van NWO mag niet ten koste gaan van de financiële draagkracht van universiteiten. Te allen tijde moet worden voorkomen dat de matchingslast van universiteiten nog verder stijgt. De AWT stelt met tevredenheid vast dat NWO op dit punt al maatregelen heeft aangekondigd in haar strategisch plan. Waakzaamheid blijft echter geboden.

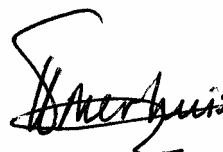
- Een snelle stijging van de tweede geldstroom kan de bedrijfsvoering van universiteiten ook in niet-financiële zin onder druk zetten. Zo is denkbaar dat zittend wetenschappelijk personeel zich dankzij nieuwe NWO-subsidies meer kan gaan toeleggen op onderzoek. Met nieuw geld kunnen zij zich dan 'vrij kopen' van hun onderwijstaken door deze over te dragen aan jong en veelal tijdelijk personeel. Dit komt de kwaliteit van het onderwijs niet altijd ten goede. Een ander risico is dat UHD's en hoogleraren nog meer dan nu het geval is, veranderen in onderzoeksmanagers die vooral project- en programmavoorstellen indienen bij financiers als NWO. Deze projecten en programma's worden dan merendeels uitgevoerd door aio's en postdocs. Tot op heden hebben jonge onderzoekers echter onvoldoende uitzicht op goede loopbanen binnen en buiten de universiteiten. Dit kan de toch al scheve verhouding tussen vaste en tijdelijke onderzoekers verder verstoren. Bij de uitvoering van haar plannen dient NWO deze en soortgelijke risico's nauwgezet in het oog te houden.

Tot slot wil de AWT er uitdrukkelijk op wijzen dat versterking van de tweede geldstroom slechts één van de manieren is om het publiek gefinancierde onderzoekstelsel te versterken. Versterking van de basisfinanciering is een andere, zeer gewenste manier – zeker voor de universiteiten. De afgelopen jaren is de basisfinanciering van onderzoeksinstellingen steeds meer onder druk komen te staan. Het extra geld dat beschikbaar was, is de laatste jaren op ad hoc basis verdeeld. Deze aanpak is volgens de AWT niet optimaal. Structurele investeringen in het publiek gefinancierde onderzoekstelsel zijn hard nodig zoals wij onlangs nog te kennen hebben gegeven in een brief aan de minister-president. Een versterking van de tweede geldstroom naar universiteiten dient dan ook gepaard te gaan met een passende verhoging van de eerste geldstroom.

Aldus vastgesteld te Den Haag, juli 2006



J.F. Sistermans  
voorzitter AWT



dr. V. Timmerhuis  
secretaris AWT

**Nota Bene**

Een van de AWT-raadsleden – mw. Colijn, lid van de Raad van Bestuur van TNO – heeft vanwege directe geïnvolveerdheid bij de totstandkoming van het TNO strategisch plan niet aan de AWT-beraadslagen betreffende TNO deelgenomen.