

Naar een efficiënt bestuursmodel

In de kranten De Morgen en De Standaard van 11 en 12 april houden vooraanstaande academici een pleidooi over het bestuursmodel van onze universiteit. Daarin stellen ze **een overschakeling van “een mix van persoonlijke machtsposities en bureaucratie”, naar “een structuur van strategie, cultuur en management”** voor. De ontwikkeling van dit nieuw bestuursmodel met aangepaste governance-structuur wordt voor onze universiteit de uitdaging van morgen. Guido en Sarah hebben de voorstellen uit hun programma nu ook concreet uitgewerkt in een blauwdruk als voorzet voor verdere discussie. Daarbij is het hen natuurlijk niet te doen om de structuren op zich maar om een structuur te creëren die het mogelijk maakt onze doelstellingen zoals meer samenwerking, efficiënt gebruik van middelen, een aantrekkelijke studie- en werkomgeving en duurzame werkrelaties te realiseren. Immers zoals de auteurs van bovenvermelde artikels aangeven is dit zonder een transparant aanstuuringsmodel niet mogelijk.

1. Strategie

1.1. Nieuwe governance-structuur: Hervorming van het bestuur naar aanleiding van de re-integratie van het UZ in de UGent

We pleiten voor een parallele bestuursstructuur voor de UGent/UZ-instelling die uitgaat van een scheiding van bevoegdheden en een efficiënte werking, en dit binnen een participatief model (figuur 1).

Op het **hoogste niveau** gaan we voor een instellingsbestuur dat verantwoordelijk is voor de aanstelling van de bestuurders, de begroting en financiële controle én voor de strategische beleidsbeslissingen op middellange en lange termijn. Dit instellingsbestuur is samengesteld volgens een participatief model op basis van verkiezingen met voldoende vertegenwoordiging van alle geledingen, incl. een vertegenwoordiging vanuit alle geledingen binnen het UZ. Daarnaast worden ook een aantal externe vertegenwoordigers gecoöpteerd op basis van expertise en niet op basis van politieke kleur of andere affiliaties. Het voorzitterschap wordt waargenomen door een extern lid.

Dit instellingsbestuur stelt uit zijn midden de twee Raden van Bestuur aan: één voor UGent en één voor UZ. We spreken ons niet uit over de precieze samenstelling en aantallen omdat dit voorwerp dient uit te maken van onderhandelingen. We bepleiten wel een evenwicht tussen interne en externe leden, een participatie van alle geledingen maar een beperking van het totaal aantal leden om de efficiëntie van besturen niet te verhinderen. Het voorzitterschap wordt telkens waargenomen door de rector. Beide Raden van bestuur hebben de volle bevoegdheden inzake beleidsbeslissingen maar kunnen verder delegeren naar andere organen.

Het dagdagelijks operationeel bestuur wordt waargenomen door een directieraad bestaande uit rector/vicerector, beheerders en directeurs. Zij kunnen zich laten bijstaan door adviescommissies zoals onderwijstraad, onderzoeksraad, het decanenoverleg,

Alle bestuurs –en adviesraden zijn gendervriendelijk samengesteld (daarom het invoeren van decaan/vice-decaan duo's) en krijgen eventueel een aantal bevoegdheden gedelegeerd.

<p>Instellingsbestuur</p> <p>Voorzitter: extern lid</p> <p>Leden: Intern (verkozen) en extern (gecoöpteerd)</p> <p>Externe leden: gecoöpteerd op basis van expertise, niet op basis van politieke leus of andere affiliaties</p> <p>Functie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aanstelling van bestuurders - Begroting en financiële controle - Strategische beleidsbeslissingen op middellange- en lange termijn 	
<p>Gemeenschappelijke Raad van Bestuur:</p> <p>Voorzitter: rector</p> <p>Leden: Leden uit RvB Universiteit en RvB UZ</p> <p>Functie: Gemeenschappelijke Beleidsbeslissingen</p>	
<p>Raad van Bestuur Universiteit</p> <p>Voorzitter: Rector</p> <p>Leden: Rector, vice-rector en interne en externe bestuurders</p> <p>Functie: Alle effectieve beleidsbeslissingen (tenzij gedelegeerd)</p>	<p>Raad van Bestuur UZ</p> <p>Voorzitter: rector</p> <p>Leden: Rector, Afgevaardigd beheerder, interne en externe bestuurders</p> <p>Functie: Alle effectieve Beleidsbeslissingen (tenzij gedelegeerd)</p>
<p>Dagelijks bestuur: directieraad</p> <p>Voorzitter: rector</p> <p>Leden: Rector, Beheerders, Directeurs</p> <p>Functie: Operationeel beleid</p>	<p>Dagelijks bestuur: directiecomité</p> <p>Voorzitter: Afgevaardigd bestuurder</p> <p>Leden: Afgevaardigd bestuurder, Directeurs</p> <p>Functie: Operationeel beleid</p>

*Figuur 1. Nieuwe governance-structuur: Re-integratie UZ-UGent
Alle bestuurs- en adviesraden zijn gendervriendelijk samengesteld*

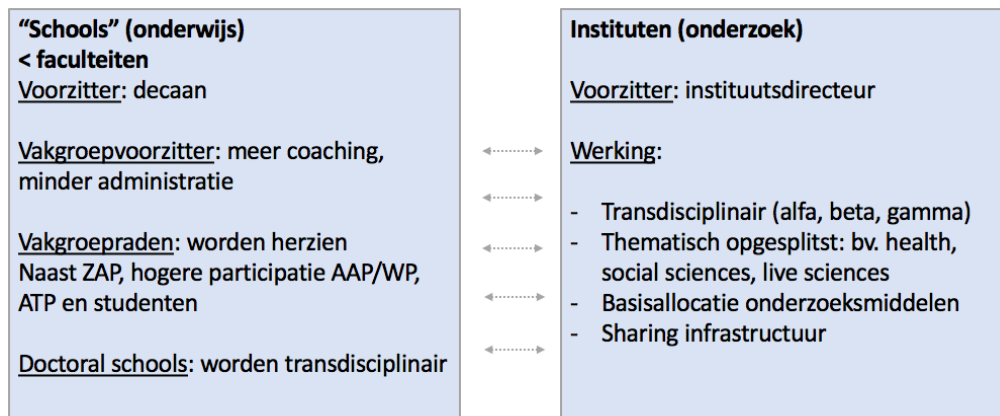
1.2. Organisatiemodel

Naast een nieuw governancemodel willen we ook het organisatiemodel veranderen (figuur 2). Daarbij inspireren we ons op het Angelsaksische model van “**Schools**” voor onderwijs en “**Instituten voor onderzoek**”. De eerste functie kan worden ondergebracht in de bestaande faculteiten waarbij wel het reglement inzake de samenstelling en functionering van de vakgroepvragen wordt herzien. Op dit niveau moet het participatief model veel dieper in de organisatie worden geïmplementeerd door een hogere participatie te voorzien van AAP/WP, ATP en studenten, naast een verkozen afvaardiging van ZAP. De samenstelling binnen het participatief model gebeurt via verkiezingen. Ook het voorzitterschap wordt opgewaardeerd door de functie meer inhoudelijk te maken (coaching van medewerkers) eerder dan administratief.

Onderzoeksinstituten worden transdisciplinair (en dus alfa-, beta-, gamma overschrijdend) en thematisch opgedeeld (bv. health, social sciences, life sciences). Aansluiting zou kunnen gezocht worden met de huidige doctoral schools maar dan wel op voorwaarde dat deze echt transdisciplinair worden. Via deze onderzoeksinstituten worden onderzoeksmiddelen bestemd (basisallocatie onderzoeksmiddelen) en ingezet (met sharing van infrastructuur).

Voor hun structuur en governance wordt inspiratie gehaald bij bestaande onderzoeksinstituten zoals VIB, ILVO, VITO, SOCs, Verschil is wel dat het hier interne instituten betreft, die samenwerking kunnen zoeken buiten de universiteit zoals in geval van VIB of SOCs, zeker als een interuniversitaire organisatie extra overheidsmiddelen kan opleveren.

Gezien het belang van de wisselwerking tussen onderzoek en onderwijs aan universiteiten, worden faculteiten en onderzoeksinstituten niet ontkoppeld, maar blijven ze verbonden via een matrixstructuur. ZAP kan dan voor x% verbonden zijn aan de faculteit en voor y% aan het onderzoeksinstituut.



*Figuur 2. Nieuw organisatiemodel
Alle bestuurs- en adviesraden zijn gendervriendelijk samengesteld*

2. Cultuur en management

Een degelijke organisatie en governance staat of valt met de **kwaliteit van de bestuurders en hun managementcapaciteit**. Hierbij zijn transparantie, integriteit en bestuurskwaliteit belangrijke eigenschappen. Verder is scheiding van functies (directeur, decaan, vakgroepvoorzitter) een absolute voorwaarde alsmede de beperking in de tijd (max. 2 mandaten voor verkozen mandaten).

Een tweede maatregel om de bestuurscapaciteit op te waarderen is dat iedereen die een verkozen of aangestelde leidinggevende functie inneemt verplicht een assessment moet ondergaan zodat bepaalde minder ontwikkelde competenties kunnen bijgeschaafd worden via opleiding en/of coaching.