

Uitwerking versterking van besturing en betrokkenheid binnen de coöperatie SURF

26 september 2019

Versie 1.0

Inhoudsopgave

1. Samenvatting	2
2. Inleiding	3
3. Verbetering van processen	5
3.1. Meerjarenagenda en 2Jarenplannen	5
3.2. Dienstverlening	10
3.3. Dienstontwikkeling	11
3.4. Innovatieprogramma's en innovatielabs	13
3.5. Brugfuncties tussen dienstverlening en innovatie	18
3.6. Omvang dienstverlening en innovatie	19
4. Verbetering organisatie inrichting SURF	21
4.1. Onderscheid dienstverlening/dienstontwikkeling en innovatie	21
4.2. Raad van Bestuur	22
5. Uitwerking eerder genomen besluiten	24
5.1 Samenstelling agendacommissie ledenraad	24
5.2. Inhoud professionaliseringsprogramma	24
6. Vervolgproces	26
7. Bijlagen	27
Bijlage 1: Wat is een sector?	27
Bijlage 2: Sturing op financiën	29

1. Samenvatting

In opdracht van de Ledenraad doet het Bestuur in deze notitie een voorstel voor het versterken van de besturing van de coöperatie. De belangrijkste doelen van de voorstellen zijn:

- versterken van visievorming en sturing door leden op bestuurlijk en tactisch niveau binnen de coöperatie
- vergroten van het gevoel van eigenaarschap van leden voor de coöperatie, en het vergroten van de onderlinge verbondenheid tussen de leden
- recht doen aan en ruimte geven voor de verschillen tussen de sectoren binnen de coöperatie zonder de door iedereen erkende meerwaarde van samenwerking te verliezen

De belangrijkste wijzigingen die we voorstellen zijn:

- Verantwoordelijkheid van sectoren voor het opstellen van hun eigen prioriteiten
- WTR als verkenner en onafhankelijk adviseur op vraagstukken over disruptieve technologische innovatie en digitalisering van onderzoek en onderwijs voor ledenraad, Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur
- Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor opstellen van Meerjarenagenda en 2Jarenplannen en organiseren van samenhang en samenwerking tussen sectoren
- Stroomlijnen van besluitvorming, besturing en advisering van innovatieprogramma's en innovatielabs door:
 - Duidelijke besluitvormingslijnen: Ledenraad gaat over wel of niet uitvoeren van programma's
 - Duidelijke sturingsopties: de coöperatie kan tegemoetkomen aan de eisen van financiers van programma's binnen twee sturingsmodellen:
 - a) besluitvormingslijnen binnen de coöperatie (Ledenraad/Raad van Commissarissen/Raad van Bestuur)
 - b) het inrichten van een stuurgroep met eigen verantwoordingslijn naar de financier
 - Duidelijke adviseringsopties:
 - a) tijdelijke expertgroepen en structurele commissies adviseren de SURF-organisatie op inhoud
 - b) Coördinerend SURF Contactpersonen en vertegenwoordigers voor onderzoek en onderwijs adviseren de Raad van Bestuur over samenwerking tussen sectoren en match tussen vraag en het aanbod binnen de coöperatie
 - Duidelijke opties voor het organiseren van bestuurlijke slagkracht: via ledenraad, leden, koepels of bestuurlijke taskforces
- Een duidelijke portefeuilleverdeling in de Raad van Bestuur: een CEO, verantwoordelijk voor strategisch relatiemanagement en financiën, een COO, verantwoordelijk voor het dienstenportfolio, een CINO (Chief Innovation Officer), verantwoordelijk voor innovatie.
- Een duidelijk onderscheid tussen dienstverlening en innovatie: dienstverlening wordt in structurele teams georganiseerd, innovatie in programma's en projecten.

2. Inleiding

Het bestuur legde op 13 juni 2019 een eerste voorstel voor het versterken van besturing en betrokkenheid aan de ledenraad voor. De ledenraad ging akkoord met acht van de tien voorgestelde besluiten:

- onafhankelijke Raad van Commissarissen met een duidelijke toezichtrol (besluit 1,3 en 4)
- Raad van Bestuur-model, waarin collegiaal bestuur en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het geheel is geborgd (besluit 2)
- heldere rol- en taakverdeling tussen Ledenraad, Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur (besluit 5 en 7)
- inrichting van een agendacommissie (besluit 6)
- inrichting van een verplicht professionaliseringsprogramma voor alle leden van de Ledenraad, de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur (besluit 8)

De ledenraad vroeg om nadere uitwerking van een aantal voorgestelde besluiten:

- Raad van Bestuur model dat duidelijk maakt hoe zij de organisatie aansturen (besluit 2)
- manier waarop het inbrengen van sectorstandpunten geoperationaliseerd kan worden (besluit 7)
- inrichting van een agendacommissie van de Ledenraad (besluit 6), afhankelijk van de rol van de sectoren binnen de coöperatie
- inrichten van kamers (besluit 9), met aandacht voor rol, plaats in de governance en eigenaarschap van de sectoren
- versterken van de afstemming en advisering van leden op tactisch niveau zowel voor dienstverlening als voor innovatie van onderwijs en onderzoek.

De ledenraad heeft het bestuur de opdracht gegeven om in het kader van deze uitwerking in aanloop naar de vergadering van 9 oktober 2019 de verschillende sectoren over hun wensen te consulteren. Het bestuur heeft ter voorbereiding op de ledenraad van 9 oktober 2019 gesproken met Jan Lintsen, Rens Buchwaldt, Rob Mudde, Bob van Graft en Ronald Stolk (WO), Hanneke Reuling en Tineke Zweed (HBO), Mirjam Koster, Bert Beun en Ben Geerdink, Hans Doffegnies, René van den Berg, Martijn Timmer (MBO), Chris Polman (VUMC), Jasper Reijnders, Pieter de Witte (over rol NWO als financier en als gebruiker) en Anja Oskamp en Fopke Klok (WTR).

Daarnaast heeft het bestuur een klankbordgroep ingericht met vertegenwoordiging van verschillende sectoren: Jan Lintsen (WO), Inge Grimm (HBO), Mirjam Koster (MBO), Marc van den Berg (Research/Overig), Bob van Graft (CSC WO), Corné Mulders (CSC UMC) en Jelgar de Wilde (HBO). De klankbordgroep heeft feedback gegeven op denkrichtingen en concrete voorstellen. Op 10 september overlegde het bestuur met de (vice)-voorzitters van de CSC's over de verbetering van de tactische afstemming.

De belangrijkste aandachtspunten die uit de gesprekken naar voren kwamen zijn:

- leden hebben te weinig inzicht in organisatie en processen
- SURF maakt te weinig onderscheid tussen enerzijds technologische innovaties en innovatie van onderwijs en onderzoek en anderzijds dienstverlening en dienstontwikkeling
- de coöperatie is te weinig zichtbaar en onderscheidend in baanbrekende technologische innovaties
- leden hebben te weinig invloed op besluitvorming over strategie en allocatie van middelen
- De SURF-organisatie heeft te weinig oog voor verschillen tussen de sectoren, maar moet tegelijkertijd de synergievoordelen van samenwerking bewaken

Op basis van deze aandachtspunten doet het bestuur van SURF een aantal voorstellen voor verbetering van:

- opstellen van Meerjarenagenda en 2Jarenplannen (3.1)
- advisering over dienstverlening (3.2)
- advisering over dienstontwikkeling (3.3)
- advisering over innovatie (3.4)
- brugfunctie tussen dienstverlening en innovatie (3.5)
- verbetering organisatie inrichting SURF (4)
- uitwerking eerder genomen besluiten (5)

3. Verbetering van processen

Leden hebben te weinig inzicht in processen binnen de coöperatie en hebben behoefte aan meer voorspelbaarheid en transparantie. De ledenraad ervaart de manier waarop ze betrokken wordt als onvoldoende en ziet hun inbreng onvoldoende terug in de Meerjarenagenda en de 2Jarenplannen. De SURF-organisatie heeft moeite om de leden betrokken te krijgen in het opstellen van de Meerjarenagenda en 2Jarenplannen en ervaart te weinig eigenaarschap van leden. Het Bestuur doet in dit hoofdstuk voorstellen voor de verbetering van de drie belangrijkste processen binnen de coöperatie: het opstellen van een Meerjarenagenda en de vertaling van de Meerjarenagenda in 2Jarenplannen, het vaststellen van het portfolio van diensten (incl. kernpakket) met bijbehorende tarieven en het inrichten en uitvoeren van innovatieprogramma's en projecten.

3.1. Meerjarenagenda en 2Jarenplannen

Huidige situatie

Eens in de vier jaar wordt een Meerjarenagenda opgesteld. De Meerjarenagenda beschrijft de strategie voor dienstverlening, dienstontwikkeling, disruptieve technologische innovatie en innovatie met impact op onderzoek en onderwijs voor de komende vier jaar. De Meerjarenagenda wordt vertaald in een 2Jarenplan, in het startjaar van de Meerjarenagenda voor de eerste twee jaar, en in het derde jaar voor de laatste twee jaar. Leden worden betrokken bij het opstellen van die Meerjarenagenda en de 2Jarenplannen via onder andere sessies met de Coördinerend SURF Contactpersonen, en in gesprekken met leden van de ledenraad.

Voorstel voor verbetering

Het bestuur stelt de volgende verbeteringen voor in het proces van het opstellen van de Meerjarenagenda en 2Jarenplan met als beoogd resultaat:

Er is een duidelijke rolverdeling tussen de sectoren en de Raad van Bestuur:

- de sectoren formuleren hun eigen inhoudelijke en financiële prioriteiten
- de Raad van Bestuur stelt Meerjarenagenda's en 2Jarenplannen op, en creëert daarin samenhang en samenwerking tussen de sectoren.

De verantwoordelijkheid van de leden wordt vergroot, zij zijn zelf verantwoordelijk voor het stellen voor hun eigen prioriteiten voor de Meerjarenagenda en de 2Jarenplannen. Dat zorgt voor meer eigenaarschap van leden. De sectorale benadering biedt ruimte voor verschillen tussen de sectoren en maakt dilemma's in het maken van keuzen tussen de verschillende prioriteiten van de sectoren duidelijk: welke investeringen die ten goede komen aan een klein deel van de coöperatie zijn gerechtvaardigd en waar moet juist voor het collectief worden gekozen. De Raad van Bestuur vervult een brugfunctie tussen de verschillen, en agendeert de onderwerpen waar samenwerking voordelen biedt in de Meerjarenagenda en 2Jarenplannen. De voorzitters van de CSC's adviseren de Raad van Bestuur over de samenhang tussen de sectorale prioriteiten en kansen voor samenwerking. Prioriteiten van sectoren die niet door andere sectoren gedeeld worden kunnen met eigen financiering binnen de coöperatie worden uitgevoerd, als de ledenraad akkoord gaat met de voorwaarden waaronder dat gebeurt.

3.1.1. Doorlopend gesprek over strategie

Het gesprek over de meerjarige strategie organiseren we niet meer eens in de vier jaar, maar doorlopend. De Raad van Bestuur organiseert regelmatig (in elk geval tweemaal per jaar) inhoudelijke activiteiten voor bestuurders en CSC's uit alle sectoren, zoals een General Assembly, seminars, studiereizen, diners pensant et cetera over nieuwe technologische ontwikkelingen en vraagstukken op het gebied van digitalisering van onderwijs en onderzoek. Dat kunnen onderwerpen zijn als Artificial Intelligence, datamanagement en flexibilisering van het onderwijs. Voor deze activiteiten worden alle bestuurders van lid-instellingen uitgenodigd, niet alleen leden van de ledenraad. SURF organiseert met deze activiteiten inhoudelijke input en inspiratie, ontmoeting en discussie tussen de sectoren. Het is de verantwoordelijkheid van de leden dat er een sterke bestuurlijke vertegenwoordiging aanwezig is bij deze activiteiten. Hierin kunnen de afdelingen (zie bijlage 2) en koepels een rol spelen.

3.1.2. WTR is verkenner en onafhankelijk adviseur en geeft gevraagd en ongevraagd advies

De Wetenschappelijk Technische Raad (WTR) functioneert als verkenner en onafhankelijk adviseur op vraagstukken over disruptieve technologische innovatie en digitalisering van onderzoek en onderwijs voor ledenraad, Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur. De WTR adviseert gevraagd en ongevraagd. De WTR levert elke vier jaar een trendrapport op over disruptieve technologieën en vraagstukken rondom digitalisering van onderwijs en onderzoek, en presenteert dat rapport in een seminar voor alle sectoren. De WTR heeft daarmee een verkennende en inspirerende rol voor de sectoren in het opstellen van hun eigen standpunten en prioriteiten. De WTR adviseert de Raad van Bestuur en de Ledenraad over de innovativiteit in de Meerjarenplannen en 2Jarenplannen. Twee jaar na publicatie van het trendrapport herijkt de WTR de beschreven trends en vraagstukken. Op basis van voortgangsrapportages van het volledige portfolio van de coöperatie, dienstverlening, dienstontwikkeling en innovatie, doet de WTR aanbevelingen voor aanscherping of wijziging van de gekozen koers in de 2Jarenplannen. De samenstelling van de WTR wordt iedere twee jaar geëvalueerd. Als er vacatures ontstaan, wordt de invulling daarvan besproken met de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. De leden van de WTR worden op voordracht van de Raad van Commissarissen door de ledenraad benoemd voor een periode van drie jaar.

3.1.3. Sectoren bepalen hun eigen prioriteiten

De coöperatie heeft leden uit zes sectoren (zie bijlage 1): WO, HBO, MBO, UMC's, Research, Overigen. De sectoren hebben een belangrijke rol in het tot stand komen van de Meerjarenagenda en de 2Jarenplannen. Zij krijgen de verantwoordelijkheid om elke vier jaar hun eigen prioriteiten vast te stellen, en aan te geven welke (additionele eigen) middelen zij daarvoor willen inzetten tegen welke voorwaarden. Onder andere het trendrapport van de WTR biedt daarvoor inspiratie. Elke twee jaar herijken zij hun prioriteiten en investeringen. Die prioriteiten vormen belangrijke input voor de Raad van Bestuur bij het opstellen van de Meerjarenagenda en de 2Jarenplannen. Sectoren bepalen zelf op welke manier zij zich organiseren om hun inhoudelijke prioriteiten te bepalen, bijvoorbeeld aansluitend aan reguliere overleggen binnen de koepels. De SURF-organisatie ondersteunt de sectoren bij het opstellen

van hun inhoudelijke prioriteiten. De prioriteiten worden via de bestuurders die de sector in de Ledenraad vertegenwoordigen aan Raad van Bestuur voorgelegd.

3.1.4. Coördinerend SURF Contactpersonen adviseren over samenhang

Elk lid-instelling heeft een Coördinerend SURF Contactpersoon (CSC). De CSC wordt aangesteld door het bestuur van de instelling. De CSC's adviseren hun eigen CvB/RvB en via de voorzitters van de CSC's de Raad van Bestuur van SURF of vraag en aanbod binnen de coöperatie voldoende op elkaar aansluiten. Zij faciliteren dat de SURF-organisatie met de juiste functionarissen kan schakelen, en zorgt voor onderlinge communicatie en afstemming tussen vertegenwoordigers van de eigen instelling die betrokken zijn bij SURF. De CSC's overleggen periodiek met collega's uit de eigen sector. De (vice)voorzitters van de sectoroverleggen stemmen regelmatig met elkaar af. De CSC's kunnen zo hun eigen sector goed adviseren bij het opstellen van prioriteiten voor de Meerjarenagenda en 2Jarenplannen. De (vice-)voorzitters van de CSC's leggen de Raad van Bestuur hun visie over de samenwerkingskansen tussen de verschillende sectoren voor. De CSC's adviseren de ledenraad elke vergadering over de voorgenomen besluiten van de Raad van Bestuur, met een schriftelijk advies dat zij via de secretaris aan de ledenraad voorleggen.

3.1.5. Raad van Bestuur stelt Meerjarenagenda en 2Jarenplannen op en organiseert daarin samenhang en samenwerking tussen sectoren

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de Meerjarenagenda en het 2Jarenplan. De Raad van Bestuur signaleert de samenhang en de mogelijkheden voor samenwerking in de prioriteiten van de verschillende sectoren, en doet eens in de vier jaar op basis van alle plannen een voorstel voor een Meerjarenagenda. Elke twee jaar herijken de sectoren hun ambities en prioriteiten, die de Raad van Bestuur meeneemt in het opstellen van de 2Jarenplannen. De WTR adviseert de Raad van Bestuur of in de Meerjarenagenda en 2Jarenplannen de kansen van nieuwe technologie voor digitalisering van onderzoek en onderwijs optimaal worden benut.

3.1.6. Raad van Commissarissen houdt toezicht

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de coöperatie, en staat het bestuur met raad terzijde. Voorstellen van de Raad van Bestuur worden alleen na goedkeuring van de Raad van Commissarissen voorgelegd aan de Ledenraad. De Raad van Commissarissen bestaat in meerderheid uit onafhankelijke leden,¹ waarvan in elk geval de voorzitter. De Commissarissen hebben specifieke expertise op het gebied van financiën, technologie en innovatie, onderwijs en bedrijfsvoering en onderzoek. De Raad van Commissarissen heeft een Audit & Risicocommissie. De Meerjarenagenda en de 2Jarenplannen worden alleen na goedkeuring van de Raad van Commissarissen aan de ledenraad voorgelegd.

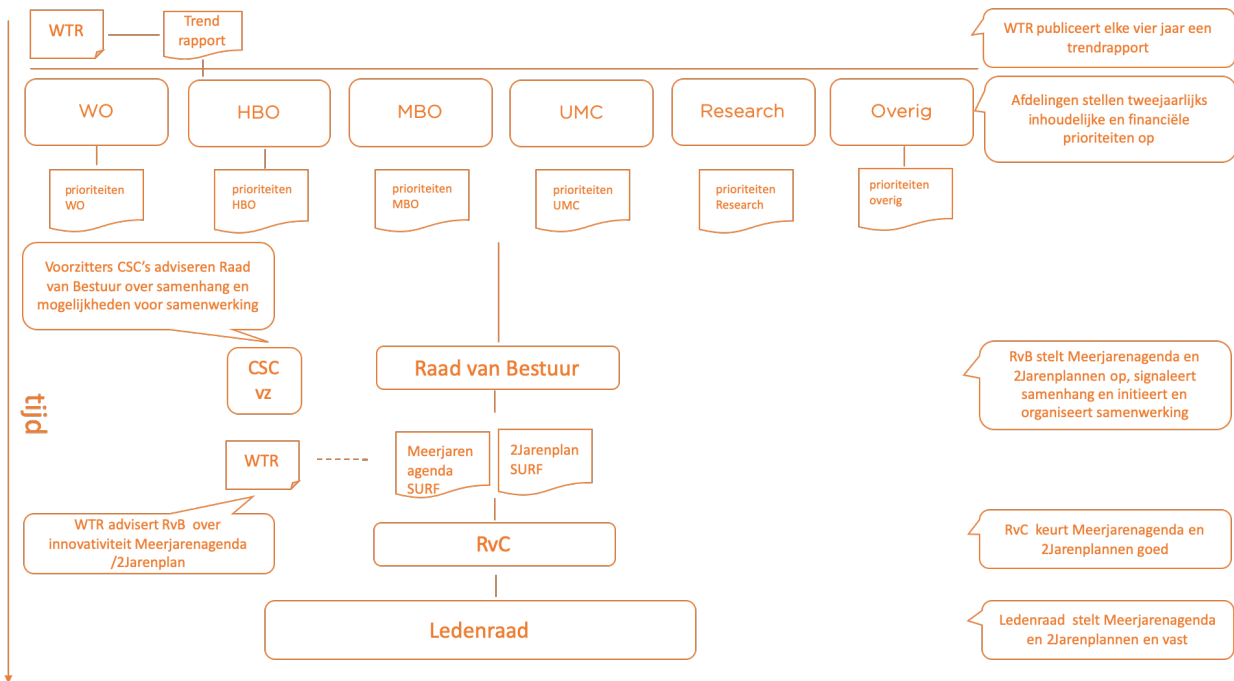
3.1.7. Ledenraad stelt Meerjarenagenda en 2Jarenplannen vast

¹ Onafhankelijk: in de voorgaande twee jaar niet werkzaam geweest bij de coöperatie en/of bij een lid van de coöperatie.

De ledenraad is het hoogste orgaan van de coöperatie. De ledenraad stelt de randvoorwaarden en criteria vast voor belangrijke processen binnen de coöperatie, en legt vast welk mandaat de Raad van Bestuur heeft voor het nemen van zelfstandige besluiten. Doordat er duidelijke afspraken over processen zijn gemaakt, kan de ledenraad erop vertrouwen dat inhoudelijke beslissingen zoals het vaststellen van de Meerjarenagenda en de 2Jarenplannen zijn afgestemd met betrokkenen van instellingen, zoals CSC's, directeuren van instellingsbibliotheken, onderzoeksgroepen, onderwijsadviseurs et cetera. De Ledenraad stelt de Meerjarenagenda's, de 2Jarenplannen met begroting en de jaarrekening vast. De Ledenraad beslist over het uitvoeren van innovatieprogramma's, ook die door externe partijen worden gefinancierd, volgens vastgestelde criteria.

Aandachtspunten

- De steeds grotere invloed van digitalisering op onderwijs en onderzoek vergroot de urgentie om in de ledenraad bestuurders met verschillende portefeuilles af te vaardigen, zoals ook besloten is in de ledenraad van 13 juni 2019, en om die te betrekken bij het opstellen van de prioriteiten.
- Het organiseren van samenhang, samenwerking en uitwisseling tussen alle leden blijft van groot belang. Dat is de kracht van de coöperatie. De Raad van Bestuur heeft een zware verantwoordelijkheid in het vinden en organiseren van die samenhang in de Meerjarenagenda en 2Jarenplannen.
- Nog niet alle sectoren zijn op bestuurlijk niveau voldoende georganiseerd om gezamenlijk tot hun standpunten te komen. Dat geldt met name voor de sectoren Research en Overig. Zij zijn ook niet verbonden aan een koepelorganisatie.
- NWO heeft een dubbelrol binnen de coöperatie: als financier en als lid en afnemer van diensten. Die rollen zijn nog niet goed gescheiden. We voeren gesprekken met NWO om die rollen goed te (onder)scheiden.
- De sectorale CSC-overleggen van WO, HBO en MBO zijn goed ingericht. De sectoren Research en Overig hebben zich op CSC-niveau verenigd in "Research en Overig". Het sectorale overleg van de UMC's vereist nog aandacht. De voorzitter en de vicevoorzitter van de UMC-sector zijn goed aangehaakt bij het CSC-voorzittersoverleg. ICT-directeuren van de UMC's zijn verenigd in AcZie. Aczie vergadert regelmatig, maar niet over SURF-onderwerpen. Niet alle leden van AcZie zijn aangewezen als CSC. Het MBO heeft zich op het gebied van ICT sterk georganiseerd in saMBO-ICT.



Figuur 1: rollen in proces opstellen Meerjarenagenda en 2Jarenplannen

Jaar 1	Raad van Bestuur organiseert inhoudelijke activiteiten	WTR publiceert trendrapport	Sectoren stellen prioriteiten	RvB stelt Meerjarenagenda/2Jarenplan op
Jaar 2	Raad van Bestuur organiseert inhoudelijke activiteiten			Start Meerjarenagenda/2Jarenpan
Jaar 3	Raad van Bestuur organiseert inhoudelijke activiteiten	WTR herijkt trends en adviseert over koers	Sectoren herijken prioriteiten	RvB stelt 2Jarenplan op
Jaar 4	Raad van Bestuur organiseert inhoudelijke activiteiten			Start 2Jarenplan
Jaar 5	Raad van Bestuur organiseert inhoudelijke activiteiten	WTR publiceert trendrapport	Sectoren stellen prioriteiten	RvB stelt Meerjarenagenda/2Jarenplan op
Jaar 6	Raad van Bestuur organiseert inhoudelijke activiteiten			Start Meerjarenagenda/2Jarenplan

Figuur 2: tijdlijn proces opstellen Meerjarenagenda en 2Jarenplannen

Voorgenomen besluit 1:

De ledenraad stemt in met de voorgestelde wijzigingen in het proces van het opstellen van Meerjarenagenda en 2Jarenplannen binnen de coöperatie:

1. Binnen de coöperatie voeren leden een doorlopend gesprek over de strategie, ook op bestuurlijk niveau
2. De WTR is verkennend en onafhankelijk adviseur en geeft gevraagd en ongevraagd advies
3. Sectoren bepalen hun eigen prioriteiten
4. Coördinerend SURF Contactpersonen adviseren over samenhang van prioriteiten tussen sectoren

5. Raad van Bestuur stelt Meerjarenagenda en 2Jarenplannen op en organiseert daarin samenhang en samenwerking tussen sectoren
6. Raad van Commissarissen houdt toezicht
7. Ledenraad stelt Meerjarenagenda en 2Jarenplannen inclusief begroting vast

Ceci n'est pas une chambre

Op 13 juni 2019 heeft de ledenraad een voorstel besproken over het inrichten van kamers, om daarmee visievorming en reflectie op innovatie van onderwijs en onderzoek met ICT te organiseren en de betrokkenheid van leden op CvB-niveau te versterken. De kamers zouden adviserend zijn naar de ledenraad, en gericht op beleidsvoorbereiding en vraagformulering.

De ledenraad stemde niet in met het voorstel, met als belangrijkste argumenten:

- Kamers horen niet thuis in de governance
- Kamers zouden tijdelijk moeten zijn
- Er is behoefte aan sectoraal overleg

Na overleg met onze gesprekspartners in aanloop naar de ledenraad van 9 oktober 2019 hebben we besloten om het concept kamer niet op te nemen in het voorstel.

We stellen in plaats daarvan voor de **sectoren een grote verantwoordelijkheid te geven in het stellen van hun eigen prioriteiten via de afdelingen**. Op deze manier betrekken we potentieel een veel grotere groep bestuurders bij de inhoudelijke agenda van de coöperatie dan we in kamers zouden doen. Ook komen we daarmee tegemoet aan de wens aan sectoraal overleg. Daarnaast stellen we voor waar gewenst **stuurgroepen voor innovatieprogramma's** in te richten, waarin ook bestuurders van lid-instellingen zitting kunnen hebben. Daarmee creëren we de mogelijkheid voor bestuurders om te sturen op programma's met specifieke onderwerpen. We stellen voor **bestuurlijke taskforces voor bestuurlijke doorzettingskracht** te organiseren, als slagkracht nodig is voor het realiseren van transities in onderzoek en onderwijs en die doorzettingskracht niet op een andere wijze is te organiseren. Met deze drie voorstellen denken we beter invulling te geven aan de oorspronkelijke doelstellingen van de kamers, en tegemoet te komen aan de bezwaren tegen het voorstel van kamers.

3.2. Dienstverlening

Huidige situatie

SURF levert diensten waar de leden hun eigen digitale diensten en processen op voortbouwen en waar studenten, onderzoekers, docenten en staf van afhankelijk zijn. De diensten van SURF zijn toegesneden op de behoeften en ambities van onderzoek en onderwijs. Voor iedere

behoefte wordt bekeken hoe SURF daar zo effectief mogelijk invulling kan geven, via gezamenlijke inkoop of door zelf diensten te bouwen en in beheer te nemen. De levering van diensten is vastgelegd in overeenkomsten per werkmaatschappij, waarin afspraken zijn opgenomen over condities. Voor veel diensten gelden aanvullende servicelevel specificaties en garantietermijnen voor het blijven leveren van diensten de komende jaren. Diensten in het kernpakket hebben een verplichte afname voor alle leden als zij behoefte hebben aan die dienst, andere diensten zijn optioneel.

Voorstel voor verbetering

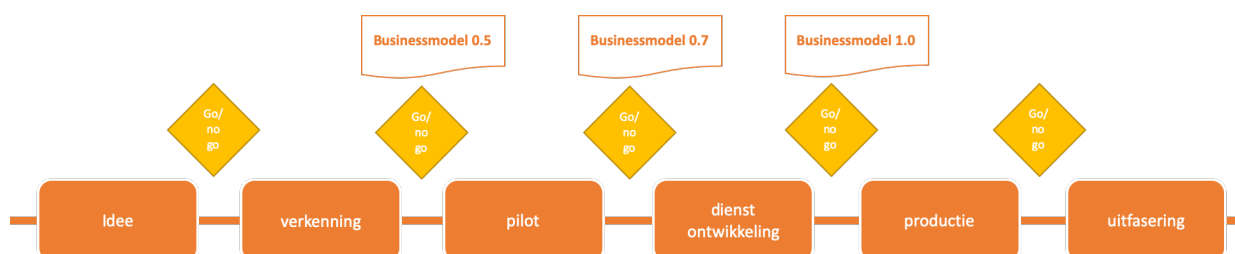
We stellen de volgende verbeteringen voor dienstverlening voor:

We ontwikkelen één dienstverleningsovereenkomst voor alle SURF dienstverlening en rapporteren in één geïntegreerde rapportage over het gehele dienstenportfolio.

3.3. Dienstontwikkeling

Huidige situatie

De dienstontwikkeling verloopt binnen de coöperatie volgens het Lifecycle- en Portfolio Management-proces (LCPM). Er zijn verschillende fasen: idee, verkenning, pilot, dienstontwikkeling, productie en uitfasering. Het bestuur van SURF besluit of ideeën voor nieuwe diensten of grote doorontwikkelingen van bestaande diensten naar een volgende fase gaan. Besluiten over de faseovergang van verkenning naar pilot, van pilot naar dienstontwikkeling en van dienstontwikkeling naar productie worden genomen op basis van businessmodellen. De SURF Portfolio Adviescommissie (SPA) adviseert het overleg van Bestuur en CSC-voorzitters hierover. De CSC's van elke sector vaardigen twee leden af in SPA. De SPA adviseert over het kernpakket van diensten, businessmodellen voor nieuwe diensten, uitfasering van diensten, substantiële wijzigingen in dienstverlening, tariefvoorstellen en algemene ontwikkelingen en prioritering.



Figuur 3: Lifecycle- en Portfoliomanagement

Voorstel voor verbetering

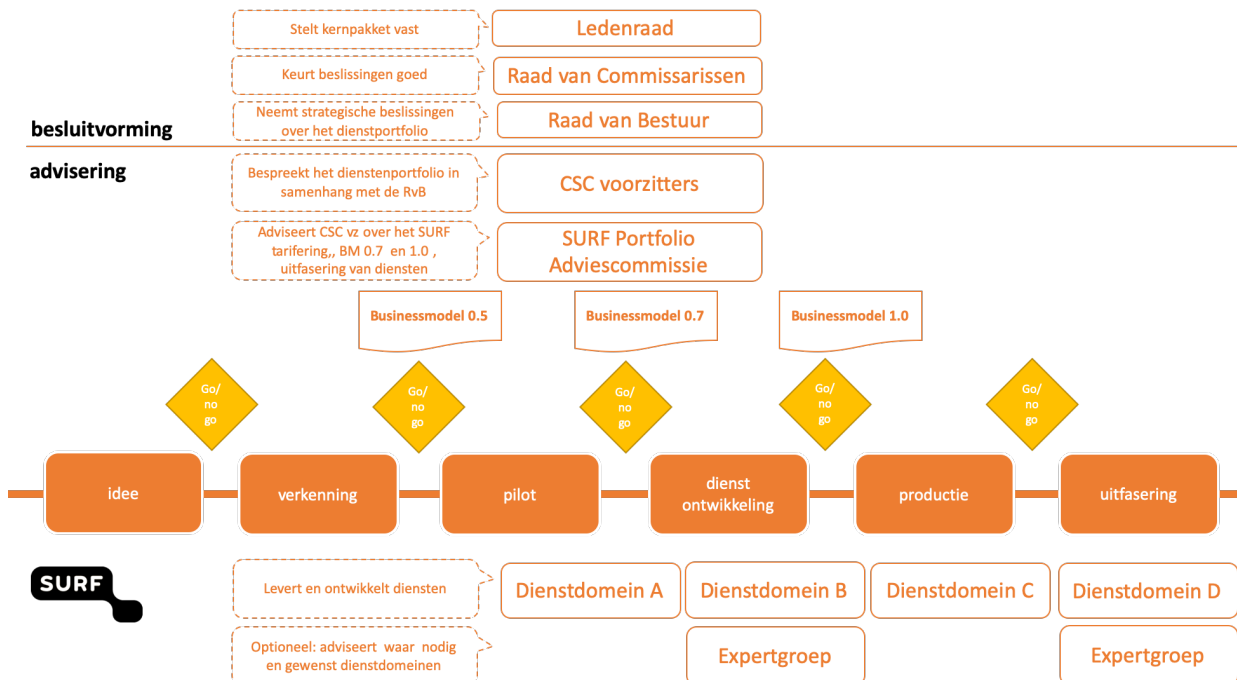
We stellen de volgende verbeteringen voor dienstontwikkeling voor, met als beoogd resultaat een eenduidige organisatie van de inbreng van gebruikers en experts op de ontwikkeling van diensten, in de vorm van tijdelijke expertgroepen en structurele commissies waarin verschillende experts zijn vertegenwoordigd.

3.3.1. Expertgroepen

Het dienstenportfolio heeft een brede scope. Dat geldt ook voor de dienstontwikkeling. Voor onderwerpen die daarom vragen kan de Raad van Bestuur expertgroepen voor dienstverlening en dienstontwikkeling inrichten. Een expertgroep adviseert in dat geval de verantwoordelijken voor de dienstverlening en dienstontwikkeling binnen de SURF-organisatie. Expertgroepen zijn tijdelijk van aard. In de expertgroepen hebben inhoudelijke experts zitting. Voor advisering over de ontwikkeling van de nationale onderzoeksinfrastructuur kan de Raad van Bestuur bijvoorbeeld een expertgroep inrichten waarin directeuren van bibliotheken, directeurs van onderzoekscentra, onderzoekers en CSC's zitting hebben. Het initiatief voor het inrichten van een expertgroep kan komen van bijvoorbeeld de Raad van Bestuur, de SPA of de CSC-voorzitters. De Raad van Bestuur vraagt de CSC-voorzitters om advies over de inrichting en de samenstelling van de expertgroepen. Er bestaan al organen voor het organiseren van inhoudelijke advisering voor dienstverlening en dienstontwikkeling. Deze organen, zoals bijvoorbeeld het regiegroep Researchdatamanagement, worden hernoemd tot expertgroepen. We zorgen daarmee voor een transparante en herkenbare advisering binnen de coöperatie.

3.3.2. Commissies

De Raad van Bestuur stelt op onderwerpen die daar om vragen structurele commissies in. In de commissies hebben inhoudelijke experts uit lid-instellingen zitting. Deze commissies adviseren de Raad van Bestuur. Op dit moment functioneren de Commissie Informatiebeveiliging en de Juridische Commissie. Adviezen van deze commissies worden meegenomen in de dienstontwikkeling.



Figuur 4: advisering en besluitvorming over dienstontwikkeling

Voorgenomen besluit 2:

De ledenraad stemt in met de voorgestelde verbeteringen voor dienstverlening en dienstontwikkeling

1. Er komt één dienstverleningsovereenkomst voor alle SURF dienstverlening en één rapportage over het gehele dienstenportfolio
2. Voor specifieke onderwerpen kan een tijdelijke expertgroep worden ingesteld voor inhoudelijke advisering, bijvoorbeeld voor researchdatamangement of clouddiensten. De expertgroep werkt intensief samen met relevante teams van de SURF-organisatie op dat onderwerp.

3.4. Innovatieprogramma's en innovatielabs

Huidige situatie

Innovatie met impact op onderzoek en onderwijs en disruptieve technologische innovatie vindt op verschillende plekken plaats binnen de SURF-organisatie. Soms binnen teams die verantwoordelijk zijn voor dienstverlening en dienstontwikkeling, en soms binnen innovatieprogramma's of innovatielabs, zoals het SURF Open Innovatielab. Programma's en labs zijn over het algemeen binnen afdelingen voor dienstverlening gepositioneerd. Die innovatieprogramma's en innovatielabs hebben verschillende financieringsbronnen en sturingsmechanismen. De besluitvorming over de uitvoering van de innovatieprogramma's en innovatielabs is niet transparant. Er bestaan geen criteria om initiatieven voor programma's aan te toetsen. Ook participeert de SURF-organisatie in Europese programma's en andere ((inter)nationale) projecten. Voorbeelden van bestaande innovatieprogramma's zijn:

Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT. Programma van VSNU, Vereniging Hogescholen en SURF. Gefinancierd door instellingen (66,5 M; in kind, investering in eigen instelling), VSNU, VH en SURF (1,1 M; in kind) en OCW (15M). Looptijd: 2019-2022. Sturing: stuurgroep met vertegenwoordiging van VSNU, VH, SURF, ISO, LSVB. OCW is agenda lid. Programmamanagement wordt uitgevoerd door VSNU, VH en SURF. SURF is penvoerder

Nationaal Platform Praktijkgericht Onderzoek. Geïnitieerd door 12 hogescholen en SIA (NWO-regieorgaan voor praktijkgericht onderzoek), in afstemming met de Vereniging Hogescholen. Gefinancierd door OCW (900K). Looptijd: 2019-2021. Sturing: Strategische raad (bestuurders van deelnemende instellingen en SIA) en stuurgroep (gebruikers, stakeholders, SURF). HvA is penvoerder. Programmamanagement wordt uitgevoerd door SURF.

Nationale Infrastructuur

- Vernieuwing en versterking van de infrastructuur

Gefinancierd door EZK ([motie van Meenen en Vos](#)). (jaarlijks 2 M€). Looptijd 2018-2020) Sturing: reguliere besluitvormingslijnen SURF. Programmamanagement: SURF.

- Innovatie kennisinfrastructuur rekenvoorzieningen (PCGWI

Kennisvernieuwingsprogramma)

Gefinancierd door OCW via NWO ([onderdeel NWO-advies Integrale aanpak voor digitalisering in wetenschap](#)). (jaarlijks 3,5 M€) Looptijd: structureel, evaluatie in 2022. Sturing: reguliere

besluitvormingslijnen van coöperatie. Programmamanagement: SURF. Voor dit programma is op verzoek van NWO een tijdelijke commissie ingesteld met CSC's WO, die wordt uitgebreid met vertegenwoordiging uit GWI's, WGS en experts uit het informatica-onderzoek.

- Netwerk Digital Competence Centers

Gefinancierd door OCW via NWO ([onderdeel NWO-advies Integrale aanpak voor digitalisering in wetenschap](#)). (jaarlijks 2 M€). Looptijd: structureel, evaluatie in 2022. Sturing: regiegroep met vertegenwoordiging van VSNU, VH en NFU. Programmamanagement: SURF.

Voorstel voor verbetering

Het bestuur stelt een aantal verbeteringen voor innovatie voor. We willen flexibiliteit mogelijk maken en verschillende vormen van programma's met verschillende financieringsbronnen ondersteunen, en tegelijkertijd voorspelbaar zijn en eenduidige modellen voor besturing bieden. Onafhankelijk van de financieringsbron – het innovatieconvenant, eigen middelen van (een subset van) leden, OCW, NWO, EZK, Europese financiering et cetera – volgen we dezelfde besluitvormingsprocedure inclusief toetsingscriteria, en bieden we twee sturingsopties.

3.4.1. Ledenraad besluit over uitvoering

De ledenraad besluit over het wel of niet uitvoeren van innovatieprogramma's en innovatielabs. De Raad van Bestuur heeft mandaat om binnen door de Ledenraad vastgestelde (financiële) kaders zelf programma's en labs te starten.

Toetsingscriteria

Voor het uitvoeren van innovatieprogramma's gelden in elk geval de volgende toetsingscriteria:

- Het programma draagt bij aan de missie van SURF: onderzoek en onderwijs in Nederland de kansen van digitalisering ten volle te laten benutten
- Alle resultaten (kennis en diensten) komen voor alle leden beschikbaar, waar nodig tegen redelijke tarieven

3.4.2. Innovatieprogramma's en innovatielabs

Een innovatieprogramma richt zich op innovatie met impact op onderzoek of onderwijs, binnen een innovatielab staan disruptieve technologische innovaties centraal. Binnen innovatieprogramma's en innovatielabs wordt intensief samengewerkt met leden. Door meer te investeren in innovatielabs, en daarin met name technische universiteiten samen te werken, wordt de zichtbaarheid en onderscheidenheid van de coöperatie in baanbrekende innovaties groter. Het initiatief voor een programma of lab kan liggen bij de leden. Dat kan gaan om alle leden, of een subset van leden, bijvoorbeeld een sector, een aantal instellingen binnen een sector, een aantal sectoren, of een aantal instellingen uit verschillende sectoren. Het initiatief kan ook bij de SURF-organisatie liggen, of bij een financier. De resultaten van innovatieprogramma's en labs kunnen leiden tot diensten, kennisproducten, communities, nieuwe werkwijzen of transitieprocessen.

3.4.3. Sturing van innovatieprogramma's en innovatielabs

Door de coöperatie gefinancierde innovatieprogramma's en labs

De ledenraad besluit of er voor innovatieprogramma's en innovatielabs die door de coöperatie worden gefinancierd een stuurgroep moet worden ingericht. Als er een stuurgroep wordt ingericht voor door de coöperatie gefinancierde innovatieprogramma's en innovatielabs rapporteert die stuurgroep aan de Raad van Bestuur, die via de Raad van Commissarissen verantwoording aflegt aan de ledenraad.

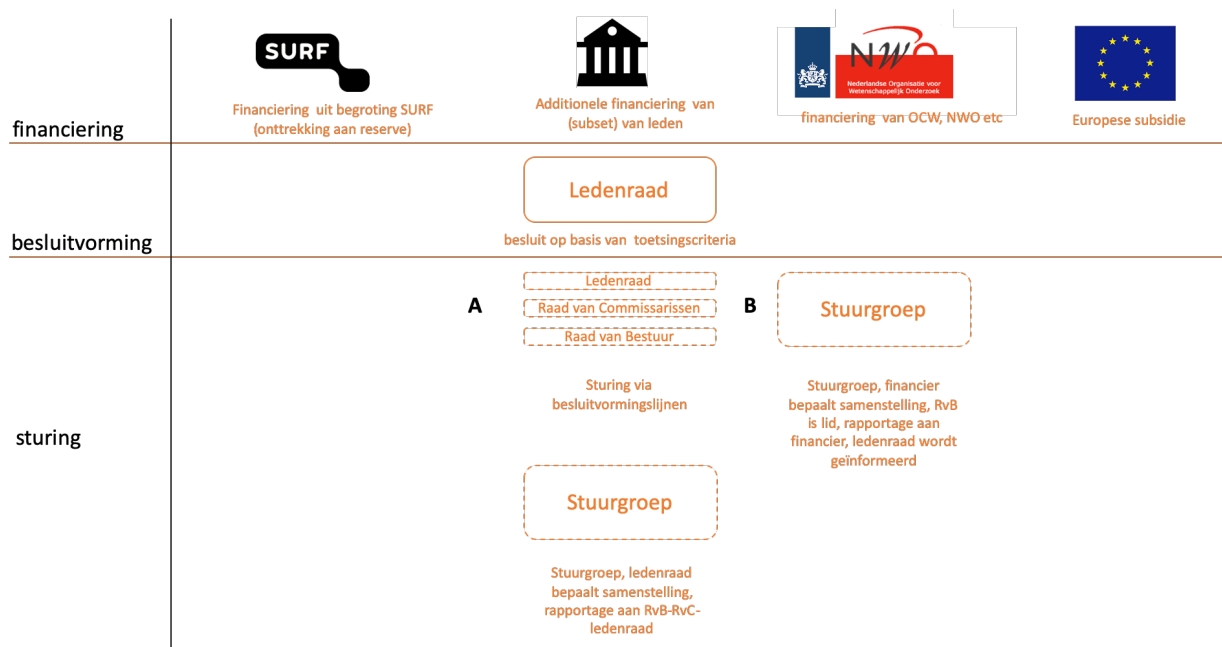
Anders gefinancierde innovatieprogramma's

Bij innovatieprogramma's die worden gefinancierd door externe financiers of een subset van leden kan SURF optreden als penvoerder of partner. Als de financier dat wil, kan de sturing van het innovatieprogramma buiten de besluitvormingslijnen ledenraad - Raad van Commissarissen - Raad van Bestuur vallen, mits de ledenraad daarmee akkoord is gegaan. Dat kan dan in de vorm van een stuurgroep. De financier besluit dan over de samenstelling van de stuurgroep. In die gevallen heeft een SURF-bestuurder altijd zitting in de stuurgroep. De stuurgroep rapporteert in deze gevallen rechtstreeks aan de opdrachtgever/financier. De ledenraad wordt geïnformeerd over de voortgang van deze programma's. Voorbeelden van programma's met een stuurgroep die niet rapporteert aan Ledenraad - Raad van Commissarissen - Raad van Bestuur- zijn:

- Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT. In de stuurgroep zijn VSNU, VH, SURF, ISO en LSVB vertegenwoordigd. De stuurgroep rapporteert aan financier OCW
- Nationaal Platform Praktijkgericht onderzoek. In de stuurgroep zijn gebruikers, stakeholders en SURF vertegenwoordigd. De stuurgroep rapporteert aan de strategische raad, waarin bestuurders van deelnemende hogescholen en SIA zitting hebben. De strategische raad verantwoordt over de besteding aan financier OCW.

Europese programma's hebben hun eigen besturingsmechanismen buiten de governance van de coöperatie. Deelname aan Europese projecten wordt opgenomen in de 2Jarenplannen. De ledenraad wordt geïnformeerd over de inhoudelijke voortgang. De Raad van Bestuur legt in de jaarrekening verantwoording af over financiële bijdragen in Europese projecten.

De Raad van Bestuur bewaakt het portfolio met alle innovatieprogramma's en innovatielabs.



Figuur 5: financiering, besluitvorming en sturing van innovatieprogramma's en labs

3.4.4. Bestuurlijke betrokkenheid bij innovatieprogramma's

Innovatieprogramma's die zijn gericht op digitalisering in onderwijs en onderzoek gaan vaak over transitie in onderwijs en onderzoek. En het kunnen realiseren van die transitie heeft vaak vooral strategische, bestuurlijke, en soms ook politieke aspecten. SURF kan de randvoorwaarden voor digitalisering organiseren, maar niet die voor transitie, die vaak binnen de instellingen zelf plaats moet vinden. Daar is bestuurlijke doorzettingskracht voor nodig. Een voorbeeld van zo'n transitie is het zorgen dat studenten en docenten via innovatieve leveringsmodellen de beschikking hebben over digitale leermaterialen. Dat vraagt om een transitie van de markt. Om tegenwicht te bieden aan uitgevers en een nieuw evenwicht tussen vraag en aanbod te kunnen realiseren, is bestuurlijke doorzettingsmacht nodig.

Bestuurlijke betrokkenheid en slagkracht die nodig is om de resultaten van een innovatieprogramma te behalen kan op verschillende manieren georganiseerd worden:

- Via commitment van een of meer leden uit de ledenraad
- Via commitment van een of meer bestuurders van lid-instellingen
- Via de (relevante) koepels (VSNU, VH, NFU, MBO-raad)
- Door middel van een Bestuurlijke Taskforce

3.4.5. Bestuurlijke Taskforce

Een Bestuurlijk Taskforce kan worden ingericht als het nodig is dat bestuurders vanuit verschillende sectoren gedurende enige tijd op structurele basis een transitie vorm helpen geven. Bestuurlijke Taskforces zijn tijdelijk en zijn direct verbonden aan een innovatieprogramma, of, waar nodig en gewenst, innovatielabs. Een Bestuurlijke Taskforce wordt ingericht door de ledenraad, op verzoek van de Raad van Bestuur, de stuurgroep of op eigen initiatief van de ledenraad. In een Bestuurlijke Taskforce hebben bestuurders van lid-

instellingen zitting, en als nodig andere personen met doorzettingsmacht. Leden van de Bestuurlijke Taskforce moeten in staat zijn om commitment te organiseren binnen hun sector, en dus aansluiting hebben met de koepels. Op dit moment is er een bestuurlijk overleg over reserveringen voor toekomstige High Performance Compute behoeften. Dit overleg zou in dit model een Bestuurlijke Taskforce worden. De leden van de Bestuurlijke Taskforce moeten in staat zijn om namens hun afdeling (WO, UMC en Research) besluiten te nemen over de bijdrage die instellingen nemen. Via de koepels wordt het standpunt van een sector bepaald. De Bestuurlijke Taskforce wordt opgeheven als de gestelde doelen behaald zijn, of als blijkt dat die doelen (vooralsnog) onhaalbaar zijn.



Figuur 6: opties organiseren van bestuurlijke betrokkenheid

3.4.6. Expertgroepen

Niet alleen voor dienstverlening (zie 3.2), ook voor innovatieprogramma's en innovatielabs kan de Raad van Bestuur waar dat nodig is expertgroepen inrichten. Een expertgroep adviseert in dat geval de verantwoordelijken voor de innovatieprogramma's of innovatielabs binnen de SURF-organisatie. Expertgroepen zijn tijdelijk van aard. In de expertgroepen hebben inhoudelijke experts zitting. Voor advisering over de innovatie van de nationale onderzoeksinfrastructuur kan bijvoorbeeld een expertgroep worden ingericht waarin directeurs van onderzoekscentra en onderzoekers zitting hebben. Er is, op verzoek van de financier, al een voorstel in voorbereiding voor het inrichten van een commissie voor de innovatie van de kennisinfrastructuur rekenvoorzieningen. In dit model zou deze commissie een expertgroep worden. De voorzitters van de CSC's adviseren over de inrichting en de samenstelling van de expertgroepen. Gedurende de lifecycle van een onderwerp kan de samenstelling van de expertgroep worden aangepast, en kan de focus worden verlegd van advisering over innovatie naar advisering over dienstverlening.

Aandachtspunten

- Met name in geval van externe financiering kan het ritme van de ledenraad niet synchroon lopen met gewenste besluitmomenten voor acceptatie voor innovatieprogramma's. Daarvoor moeten werkbare afspraken worden gemaakt. De Raad van Bestuur moet mandaat hebben om binnen afgesproken kaders eigen keuzen te maken, en die keuzen achteraf te verantwoorden.
- Er moet een goede afweging worden gemaakt in de scope van innovatieprogramma's. Het aantal programma's moet hanteerbaar blijven.
- Om de dienstverlening van de coöperatie aan te laten sluiten op internationale voorzieningen om internationale samenwerking voor onderzoek en onderwijs mogelijk te maken, participeert de SURF-organisatie in verschillende Europese projecten. Niet alle aanvragen voor Europese projecten worden gehonoreerd. De Raad van Bestuur kan met mandaat van de ledenraad besluiten nemen over het doen van projectaanvragen en het

participeren in projecten. De Ledenraad toetst of gehonoreerde projecten aansluiten bij de ambities in de Meerjarenagenda. Omdat de toekenning van Europese projecten niet synchroon loopt met de planning en controlcyclus van SURF, wordt de ledenraad geïnformeerd over nieuwe programma's. In de 2Jarenplannen worden alle lopende Europese projecten opgenomen. De ledenraad wordt geïnformeerd over de inhoudelijke resultaten. Europese projecten hebben eigen sturingsmechanismen, die buiten de coöperatie om lopen.

Voorgenomen besluit 3:

De ledenraad stemt in met de voorgestelde verbeteringen voor disruptieve technologische innovatie en innovatie met impact op onderzoek en onderwijs:

1. De ledenraad besluit, ongeacht de financieringsbron, over uitvoering van innovatieprogramma's en innovatielabs waarin SURF optreedt als penvoerder. Het bestuur heeft binnen inhoudelijke prioriteiten van de Meerjarenagenda en financiële limieten het mandaat om te participeren in Europese en andere (inter)nationale projecten.
2. Financiers van innovatieprogramma's hebben de keuze of sturing van het programma plaatsvindt via de besluitvormingslijnen van de coöperatie: Ledenraad - Raad van Commissarissen - Raad van Bestuur, of dat er een stuurgroep wordt ingericht.
3. Voor inhoudelijke advisering voor innovatieprogramma's en innovatielabs worden als gewenst tijdelijke expertgroepen ingericht.
4. Benodigde bestuurlijke betrokkenheid voor strategische en politieke vraagstukken wordt georganiseerd via de ledenraad, bestuurders van instellingen, de koepels of Bestuurlijke Taskforces.

3.5. Brugfuncties tussen dienstverlening en innovatie

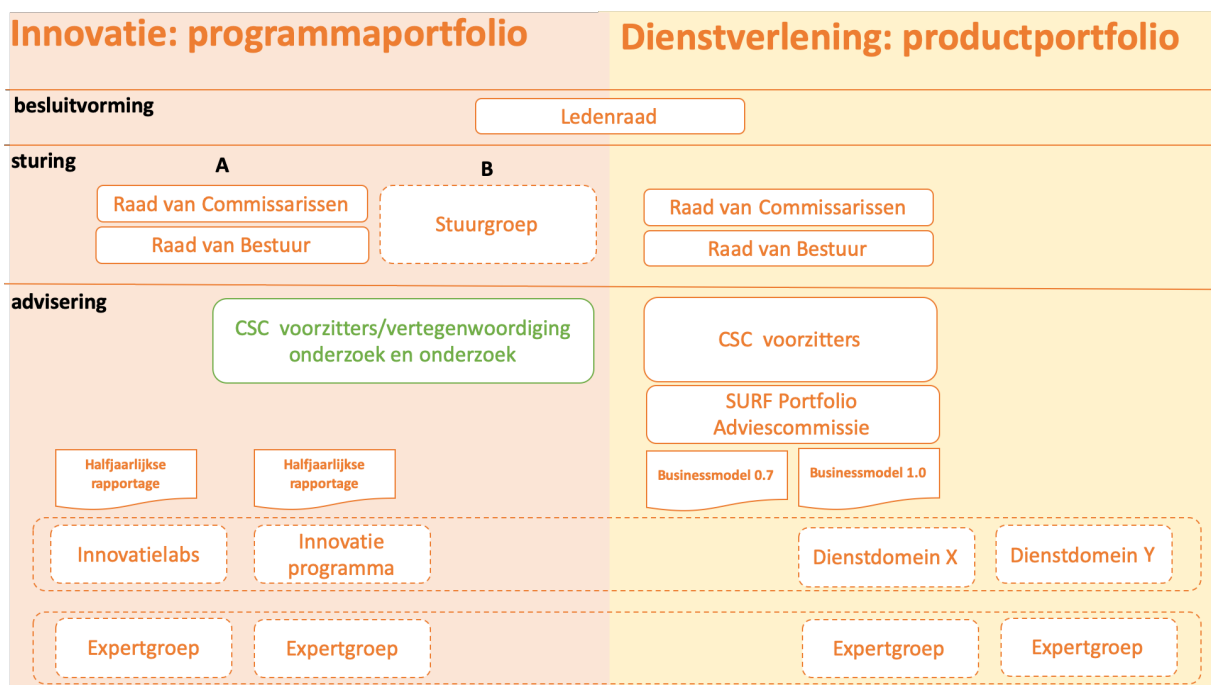
Binnen de coöperatie organiseren we dienstverlening en dienstontwikkeling, én we organiseren disruptieve technologische innovatie en innovatie met impact op onderzoek en onderwijs. Dat zijn verschillende werkgebieden, maar de combinatie ervan levert inhoudelijke winst op. Om te zorgen voor samenhang tussen dienstverlening en dienstontwikkeling enerzijds, en innovatie anderzijds, en het kunnen verzilveren van de inhoudelijke winst, moeten we op alle niveaus een goede brugfunctie organiseren. Daarvoor is kennis over IT en kennis over onderwijs en onderzoek nodig.

Dat betekent op bestuurlijk niveau dat zowel bestuurders met bedrijfsvoering in hun portefeuille, als bestuurders met de portefeuille onderwijs en/of onderzoek zijn vertegenwoordigd, zowel in de **ledenraad** als binnen de sector in het opstellen van prioriteiten, en in bijvoorbeeld Bestuurlijke Taskforces. In de **Raad van Commissarissen** is er een portefeuillehouder Technologie en Innovatie, en zijn er portefeuillehouders onderwijs en bedrijfsvoering en onderzoek. In de **Raad van Bestuur** vervullen de Chief Operations Officer en de Chief Innovation Officer die functie. (zie 4.1) De **expertgroepen** worden zo samengesteld dat verschillende expertises vertegenwoordigd zijn. De **voorzitters van de CSC's** overleggen met het oog op dienstverlening en dienstontwikkeling met de Raad van Bestuur over de adviezen van de SURF Portfolio Adviescommissie.

Verbreiding van de tactische advisering

Voor de advisering over het innovatieportfolio en, bijvoorbeeld voor de dienstverlening van de nationale infrastructuur is er behoefte aan een verbreding van de expertise op tactisch niveau. Met de CSC's is met name het IT-perspectief uitstekend vertegenwoordigd. Het perspectief van onderwijs en onderzoek is binnen het geheel van CSC's ondervertegenwoordigd. Binnen instellingen zijn vaak verschillende soorten functionarissen de aangewezen persoon om dat perspectief binnen de coöperatie te vertegenwoordigen. Voor de SURF-organisatie is het daarom niet eenvoudig de juiste contactpersonen in het vizier te krijgen. Daarnaast is niet alleen vertegenwoordiging van instellingen nodig, maar ook bijvoorbeeld vertegenwoordiging van nationale onderzoekscommunities zoals hoge-energiefysica (LHC) en radioastronomen (LOFAR), sociale wetenschappen (Odyssey) en levenswetenschappen (HealthRI).

We stellen voor om, in overleg met de ledenraad en de CSC's, de verbreding van de tactische advisering voor innovatie, en waar nodig ook voor dienstverlening, te organiseren.



Figuur 7: besluitvorming, sturing en advisering innovatie en dienstverlening. De verbreding in groen moet nog worden vorm gegeven.

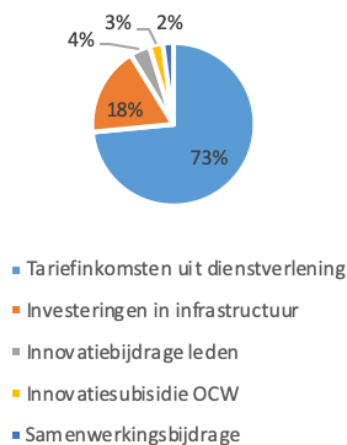
3.6. Omvang dienstverlening en innovatie

Dienstverlening en dienstontwikkeling is het grootste onderdeel van de coöperatie. Op een begroting van 177 M gaat er 73% om in dienstverlening. Het grootste deel van die 73%, namelijk 63%, gaat om in inkoop van software en content voor leden. Leden nemen die diensten via SURF af van andere leveranciers. Op dit moment is er circa 4% van de begroting beschikbaar voor nog niet geormerkte innovatie. Die 4% bestaat uit de bijdrage die het WO, HBO en de UMC's doen via het innovatieconvenant. Het WO draagt 4M bij, het HBO 2M en de

UMC's 1M. Voor 2019 en 2020 heeft de ledenraad besloten dat 4.3M van deze middelen besteed wordt aan onderwijsinnovatie.

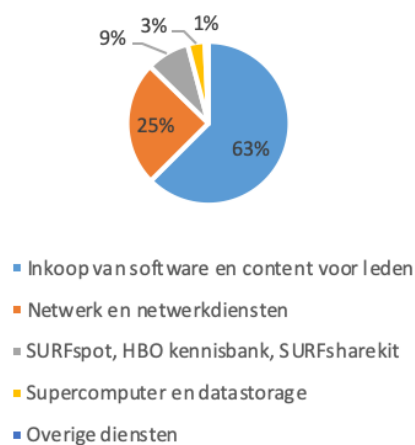
Zie bijlage 2 voor meer informatie over de geldstromen en oormerkingen binnen de coöperatie. Zie bijlage 3 voor een overzicht van resultaten van de investeringen in onderwijsinnovatie.

Geldstromen coöperatie SURF



Figuur 8: geldstromen coöperatie SURF

Soort dienstverlening



Figuur 9: soorten dienstverlening

Voorgenomen besluit 4:

De ledenraad stemt in met de voorgestelde verbeteringen voor het organiseren van de brugfunctie tussen innovatie en dienstverlening:

1. In de ledenraad zijn bestuurders met verschillende portefeuilles vertegenwoordigd.
2. Voor specifieke domeinen kan een tijdelijke expertgroep worden ingesteld voor inhoudelijke advisering, bijvoorbeeld voor researchdatamangement, datamanagement in de zorg of gebruik van studiedata.
3. Voor tactische advisering over innovatie zorgen we voor verbreding van expertise, perspectieven en belangen. De Raad van Bestuur werkt daarvoor in samenspraak met de leden en de voorzitters CSC's een voorstel uit.

4. Verbetering organisatie inrichting SURF

Voor het ontwerp van de nieuwe SURF-organisatie hebben we een aantal ontwerpprincipes gehanteerd, die tegemoetkomen aan de aandachtspunten van de leden en de bestuurbaarheid van de organisatie. Die ontwerpprincipes zijn:

- SURF is georganiseerd als één organisatie, niet als drie losse werkmaatschappijen
- Dienstverlening/ontwikkeling en innovatie zijn herkenbaar in de organisatie belegd
- Het onderscheid tussen dienstverlening/ontwikkeling en innovatie en de speciale aandacht voor innovatie is herkenbaar in de taakverdeling van de Raad van Bestuur
- Disruptieve technische innovatie en innovatie met impact op onderzoek en onderwijs wordt uitgevoerd door een apart, toegewijd team, aangevuld met expertise vanuit de afdeling dienstverlening en dienstontwikkeling van de SURF-organisatie, vanuit instellingen en externe experts
- Er is een goede verbinding en samenwerking tussen innovatie en dienstverlening/ontwikkeling, om de transfer van goede ideeën naar bruikbare diensten soepel te laten verlopen
- Activiteiten zijn op een logische manier geclusterd op basis van inhoudelijke argumenten en die recht doet aan het uitgangspunt van SURF als één organisatie
- SURF is een efficiënte organisatie, bedrijfsvoering, ondersteuning et cetera zijn centraal georganiseerd
- Relatiemanagement, gericht op bestuurders, CSC's, eindgebruikers (onderzoekers, docenten, studenten) en andere stakeholders wordt samenhangend en krachtig georganiseerd.

Op basis van deze uitgangspunten komen we tot een hoofdontwerp voor de organisatie, met daarin een portefeuillevverdeling van de Raad van Bestuur en onderscheid tussen innovatie en dienstverlening.

4.1. Onderscheid dienstverlening/dienstontwikkeling en innovatie

Huidige situatie

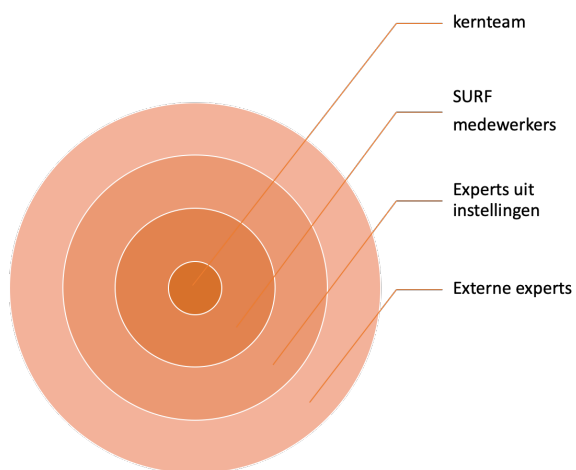
Innovatieactiviteiten zijn op verschillende manieren ondergebracht binnen SURF. Het SURF Open Innovatielab (SOIL) richt zich op disruptieve technologische innovatie. Er wordt een aantal innovatieprogramma's uitgevoerd, zoals het Versnellingsplan Onderwijsinnovatie, die vaak onder de verantwoordelijkheid vallen van teams voor dienstverlening en dienstontwikkeling.

Voorstellen voor verbetering

Dienstverlening en dienstontwikkeling enerzijds en innovatie anderzijds worden georganiseerd in aparte onderdelen. De COO is verantwoordelijk voor dienstverlening en dienstontwikkeling, de CINO voor innovatie.

Binnen **dienstverlening en dienstontwikkeling** functioneren specifieke teams, zoals netwerk, compute, storage, inkoop et cetera.

Binnen **innovatie** onderscheiden we disruptieve technische innovatie en innovatie met impact op onderzoek en onderwijs. **Disruptieve technische innovatie** vindt plaats in labs, ofwel binnen de SURF-organisatie, ofwel in samenwerking met externe partijen, bijvoorbeeld (technische) universiteiten. **Innovatie met impact op onderzoek en onderwijs** vindt plaats in innovatieprogramma's en projecten. De innovatieprogramma's en innovatielabs die worden uitgevoerd zijn vastgelegd in de 2jarenplannen. Er is een klein kernteam voor innovatie beschikbaar, dat waar nodig wordt uitgebreid met experts, vanuit de SURF-organisatie (werkzaam binnen dienstverlening en dienstontwikkeling of bedrijfsvoering), vanuit instellingen (via detacheringen) of externe partijen (via inhuur).



Figuur 10: flexibele bemensing innovatielabs en innovatieprogramma's

Voorgenomen besluit 6:

De ledenraad stemt in met het integreren van de drie werkmaatschappijen SURFnet, SURFmarket en SURFsara en het SURFbureau tot één organisatie waarbij een organisatorisch onderscheid wordt gemaakt tussen dienstverlening en dienstontwikkeling enerzijds, en disruptieve technologische innovatie en innovatie met impact op onderzoek en onderwijs anderzijds. De juridische structuur van de nieuwe organisatie is onderwerp van nader onderzoek, en wordt als voorstel in de ledenraad van 11 december 2019 voorgelegd.

4.2. Raad van Bestuur

Huidige situatie

Alle leden van het bestuur hebben verantwoordelijkheden op dienstverlening, innovatie en interne bedrijfsvoering. Elk bestuurslid met uitzondering van de voorzitter heeft de verantwoordelijkheid voor het aansturen van een van de werkmaatschappijen.

Voorstel voor verbetering

In de Raad van Bestuur gaan we uit van collegiaal bestuur met integrale verantwoordelijkheid en een duidelijke portefeuilleverdeling:

De Chief Executive Officer (CEO) (voorzitter) is verantwoordelijk voor strategisch relatiemanagement en HR en finance. Om voldoende aandacht voor financiën te waarborgen wordt ook een concern controller aangesteld, met een directe relatie met de audit en risicocommissie van de Raad van Commissarissen.

De Chief Operation Officer (COO) is verantwoordelijk voor het volledige dienstenportfolio: de dienstverlening, de (door)ontwikkeling van diensten en de uitfasering van diensten. De COO kan daardoor sturen op een samenhangend dienstportfolio.

De Chief Innovation Officer (CINO) is verantwoordelijk voor het innovatieportfolio: de disruptieve technische innovatie, en de innovatie met impact op onderzoek en onderwijs. Hiermee wordt innovatie herkenbaarder in de organisatie, en duidelijk gescheiden van de dienstverlening. Ook komt er meer aandacht voor baanbrekende innovaties.

Raad van Bestuur coöperatie SURF



Figuur 11: portefeuilleverdeling Raad van Bestuur coöperatie SURF

Voorgenomen besluit 5:

De ledenraad stemt in met de voorgestelde portefeuilleverdeling van de Raad van Bestuur.

5. Uitwerking eerder genomen besluiten

In hoofdstuk 3 en 4 hebben we voorstellen gedaan voor de nadere uitwerking van voorgenomen besluiten die tijdens de Ledenraad van 13 juni 2019 zijn aangehouden. De besluiten die wel zijn genomen hebben we geoperationaliseerd in:

- wijzigingen in de statuten (agendapunt 3)
- profielen voor de Raad van Commissarissen en profielen voor de Raad van Bestuur (agendapunt 6)
- een voorstel voor de samenstelling van een agendacommissie van de Ledenraad (5.1)
- een voorstel voor het professionaliseringsprogramma (5.2)

5.1 Samenstelling agendacommissie ledenraad

In de ledenraad van 13 juni 2019 is besloten tot het inrichten van een agendacommissie van de ledenraad. We stellen de volgende samenstelling voor:

De agendacommissie van de ledenraad bestaat uit de voorzitter en de vicevoorzitter van de ledenraad, de voorzitter van de Raad van Commissarissen en de voorzitter van de Raad van Bestuur. Gezamenlijk stellen zij de agenda van de ledenraad op en zij bereiden de vergadering voor.

Voorgenomen besluit 6:

De ledenraad stemt in met de voorgestelde inrichting van de agendacommissie van de ledenraad.

5.2. Inhoud professionaliseringsprogramma

In de ledenraad van 13 juni 2019 is besloten tot het inrichten van een professionaliseringsprogramma voor de leden van de ledenraad, de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur. We stellen de volgende concrete invulling en planning voor:

Algemene basiscursus Coöperatie voor de ledenraad, RvC en RvB van SURF

De algemene basiscursus is verplicht voor alle leden van de ledenraad, de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur. Centraal staan de basisbeginselen van het coöperatieve bestuur. In januari worden twee in company cursussen aangeboden die specifiek zijn toegespitst op de coöperatie SURF. De cursus wordt gegeven door Bart van Leerdam, coöperatie-adviseur van de NCR (Nationaal Coöperatieve Raad). Jorrit Jorritsma, voorzitter van o.a. Rabobank, Friesland Campina, AB Werkt en verenigingen als ZuivelNL en SC Heerenveen geeft praktijkvoorbeelden over wat wel en wat niet in een ledenraad aan de orde komt. **Die cursussen vinden plaats op de middag en avond van 27 januari en 30 januari 2020.** Alle leden van de ledenraad ontvangen een uitnodiging voor deze cursus.

Nieuwe leden van de ledenraad volgen een algemene basiscursus Coöperatie die driemaal per jaar wordt aangeboden. De cursussen voor de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur worden medio 2020 gepland, als alle leden benoemd zijn.

Jaarlijkse zelfevaluatie van ledenraad, Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur

Voor het jaarlijks evalueren van de ledenraad, Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur gebruiken we de zelfevaluatie tool van NCR. De tool wordt op maat ingericht voor de coöperatie en door NCR (digitaal) uitgevoerd. De uitkomsten worden mondeling met de gremia besproken.

Overige cursussen

Naast deze verplichte basiscursus en evaluatie zijn de volgende cursussen beschikbaar:

- *Voorzitters in coöperaties*
- *Peer-group bestuurders en directeuren*
- *Financiële sturing van coöperaties* in de weken vóór de ledenraadvergadering waarin de jaarrekening wordt behandeld en vastgesteld te plannen.
- Één keer in de vier jaar 'groot onderhoud' door een herhaling van de *Incompany basiscursus coöperatie*.

Voorgenomen besluit 7:

De ledenraad stemt in met het voorstel voor het aan te bieden scholings- en evaluatieaanbod, met verplichte deelname aan de basiscursus voor alle leden van de ledenraad, Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur. Leden van de ledenraad schrijven zich in voor de cursus op 27 of 30 januari 2020.

6. Vervolgproces

Voor de vergadering van de ledenraad van 11 december 2019 wordt in elk geval geagendeerd:

- Benoeming van voorzitter ledenraad, voorzitter Raad van Commissarissen en voorzitter Raad van Bestuur
- (hangende voorgenomen besluit 1.1) Uitwerking van werking van de sectorale overleggen en de gewenste rol van SURF hierin per sector
- (hangende voorgenomen besluit 4.3) Uitwerking van verbreding van de tactische afstemming met perspectief onderzoek en onderwijs
- (hangende voorgenomen besluit 6) Uitwerking van de (juridische) organisatiestructuur van de SURF-organisatie
- Voorstel voor aanpassing van omvang, samenstelling van en stemverhouding binnen de ledenraad

Voor de vergaderingen van de ledenraad in het voorjaar van 2020 wordt in elk geval geagendeerd:

- Reglementen ledenraad, Reglementen Raad van Commissarissen en Reglementen Raad van Bestuur
- Criteria voor besluitvorming en toekennen van mandaten binnen de coöperatie

Voorgenomen besluit 8:

De ledenraad stemt in met het voorstel voor de nadere uitwerkingen en de planning daarvan.

7. Bijlagen

Bijlage 1: Wat is een sector?

Binnen de coöperatie spreken we van afdelingen en sectoren. Op onderdelen spelen ook de koepelorganisaties een rol. Wat verstaan de onder die termen?

Afdelingen zijn statutaire organen van de coöperatie

Statutair bestaat de coöperatie uit zes afdelingen: WO, HBO, MBO, Research, UMC en Overigen. Elk lid van de coöperatie hoort bij een afdeling. De afdelingen hebben als enige functie het benoemen van leden van de ledenraad. Voor iedere afdeling is vastgelegd hoe een bindende voordracht voor leden van de ledenraad plaatsvindt voor de voor die afdeling gereserveerde zetels. Zo draagt voor de afdeling HBO de Vereniging Hogescholen 10 leden in de ledenraad voor. Behalve in de statuten wordt in de coöperatie niet over afdelingen gesproken.

We noemen de leden die in één afdeling zitten meestal sectoren

We duiden de verschillende ledengroepen zoals we die hierboven onderscheidden binnen afdelingen aan met sectoren. We bedoelen daar alle leden van een sector mee, niet alleen de leden die zijn vertegenwoordigd in de ledenraad.

Hoewel de term “Overigen” de lading voor een organisatie als TNO niet dekt, is dat inmiddels wel “spreektaal” geworden.

Koepels van SURF leden hebben geen formele rol in besturing van SURF

De koepels vervullen – buiten een eventuele rol in de voordracht van leden voor de ledenraad – geen rol binnen de coöperatie. Omdat leden van de ledenraad vaak ook samen in overleggen binnen de koepels zitten, worden die overleggen vaak wel gebruikt voor het voorbereiden van de ledenraad. Leden van de ledenraad zitten niet namens een koepel in de ledenraad, en commissies en overleggen van koepels hebben geen rol in de coöperatie.

Coördinerend SURF Contactpersoon werken samen in een sector

Alle lid-instellingen hebben een Coördinerend SURF Contactpersoon (CSC) aangesteld. De CSC's zijn sectoraal georganiseerd. In een sectoroverleg van de CSC's zijn alle CSC's van alle lid-instellingen van een sector vertegenwoordigd. De afdelingen Research en Overigen worden op CSC-niveau in één sector vertegenwoordigd, namelijk in de sector “Research en Overigen”.

Evenredige vertegenwoordiging portefeuilles in ledenraad

In de ledenraad zijn een aantal bestuurders van een sector vertegenwoordigd. Op 13 juni 2019 heeft de ledenraad besloten dat de verschillende afdelingen van de coöperatie zorgen voor een evenredige vertegenwoordiging van houders van de bestuur portefeuilles onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering in de Ledenraad.

Sectoren stellen eigen prioriteiten op: wie doet wat?

We stellen voor om de sectoren de verantwoordelijkheid te geven voor het opstellen van hun eigen prioriteiten. De prioriteiten van een sector komen idealiter tot stand in een samenspraak tussen:

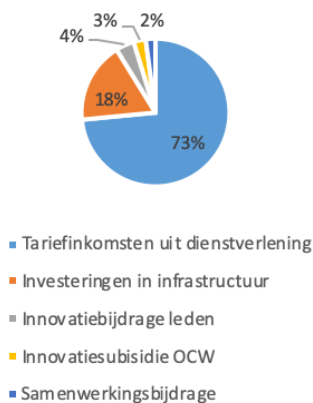
- Bestuurders van alle instellingen van de sector, ook van instellingen die niet in de ledenraad vertegenwoordigd zijn. En dat zijn zowel bestuurders met een portefeuille bedrijfsvoering als die met een portefeuille onderzoek en/of onderwijs.
- De Coördinerend SURF Contactpersonen. Elke sector heeft voor elke lid-instelling één CSC.
- Vertegenwoordigers met perspectief op onderzoek en onderwijs (zie voorgenomen besluit 4.3). Afhankelijk van hoe de verbreding van de tactische afstemming wordt ingevuld, is dat een vertegenwoordiging per sector, niet per se per instelling. Er functioneren ook vertegenwoordigers van bijvoorbeeld nationale onderzoekscommunities. Die zijn niet verbonden aan een sector. Ook kunnen bestaande gremia als saMBO-ICT (MBO) en AcZie (UMC's) worden betrokken.

De sector bepaalt zelf op welke manier zij hun prioriteiten opstellen, en wie daarvoor op welk moment in de lead is. SURF biedt de ondersteuning die een sector daarbij nodig heeft. Die ondersteuning kan als gewenst ook in een samenwerking met de koepelorganisatie worden vormgeven. Uiteraard kan een sector, behalve de hierboven genoemde groepen, ook inhoudelijke experts betrekken bij het opstellen van prioriteiten.

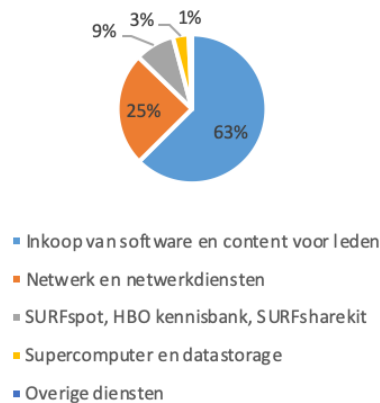
Bijlage 2: Sturing op financiën

Leden willen meer sturen op financiële middelen. In het organiseren van die sturing moeten we een onderscheid maken tussen dienstverlening (circa 73% van de totale begroting van SURF), investeringen in de nationale infrastructuur (circa 18% van de begroting), investeringen in innovatie van onderwijs en onderzoek (circa 7% van de begroting) en investeringen in samenwerking (circa 3% van de begroting). *Bron: Begrotingskader 2019 in tweejarenplan 2019-2020, vastgesteld in de Ledenraad van 6 december 2018. NB: deze begroting is aangepast aan de nieuwe begrotingskaders van NWO (ICT-advies).*

Geldstromen coöperatie SURF



Soort dienstverlening



1. Sturing op dienstverlening en dienstontwikkeling

(circa 73% van de begroting van SURF)

De sturing op de *dienstverlening* is georganiseerd via de CSC's. In afstemming met hen wordt de tarifiering van de diensten vastgesteld. De diensten worden geleverd via dienstverleningsovereenkomsten met de leden. De dienstverlening omvat ook de inkoop van diensten en licenties van commerciële leveranciers. De dienstverlening en dienstontwikkeling wordt gefinancierd uit de tarieven die leden betalen voor de diensten. Voor elke dienst wordt een dienstverleningsovereenkomst afgesloten. De invloed van de leden op dienstverlening en dienstontwikkeling is daarmee groot.

2. Sturing op ontwikkeling en levering infrastructuur

(circa 18% van de begroting)

De investering in de ontwikkeling en levering van de nationale infrastructuur wordt gefinancierd door OCW. Voorheen werden die middelen direct aan SURF ter beschikking gesteld en bepaalde de coöperatie ook waaraan de middelen werden besteed. Dat is niet meer zo: OCW stelt deze middelen nu via NWO ter beschikking. NWO voert de regie over de middelen, en besluit ook over de toekenning van deze middelen. Daarmee hebben leden binnen de governance van de coöperatie SURF geen volledige vrijheid op de besteding van middelen. SURF voert het overeengekomen werkplan van NWO uit. De Ledenraad heeft invloed op de manier waarop SURF dat doet, maar bijstellingen in de besteding vergen overleg met NWO.

NWO stelt op onderdelen van de financiering aanvullende eisen. Bijvoorbeeld ten aanzien van de middelen voor onder andere de supercomputer (PCGWI-middelen), dient SURF een voorstel in bij NWO, dat moet zijn afgestemd met de CIO's van de leden. Dat organiseert SURF via de CSC's. NWO neemt vervolgens een besluit over dit voorstel. De invloed van leden op de ontwikkeling en levering van de nationale infrastructuur is daarmee laag. De investeringen in de infrastructuur zoals hier omschreven bevatten niet investeringen in bijvoorbeeld een nieuwe supercomputer (18 M, eens in de vijf jaar), daarvoor geldt een apart regime.

3. Sturing op innovatie, gefinancierd door OCW

(circa 3% van de begroting)

Een deel van de innovatie van onderwijs en onderzoek die plaatsvindt binnen SURF wordt gefinancierd door OCW via geormerkte subsidies. Het gaat om Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT, de regeling open en online onderwijs en het programma Integraal Veilig Hoger Onderwijs. Voor het Versnellingsplan is een onderwijsinnovatie convenant met OCW en de instellingen afgesloten, dat regelt dat per jaar 3,75 M wordt toegevoegd aan de lumpsum van universiteiten en hogescholen, die dat via SURF beschikbaar stellen voor investeringen in het Versnellingsplan. Het Versnellingsplan is een initiatief van VSNU, VH en SURF. SURF is penvoerder. De sturing op het Versnellingsplan vindt plaats via een stuurgroep, waarin bestuurders van VSNU, VH, studentenorganisaties en SURF zitting in hebben. De Ledenraad heeft geen sturing op het Versnellingsplan. Een ander voorbeeld is de regeling open en online onderwijs, die SURF in opdracht van OCW uitvoert. De Ledenraad heeft geen invloed op de sturing van deze regeling: OCW besluit, op basis van advies van de WTR van SURF, over de toekenning van de middelen. Het merendeel van deze middelen (1M per jaar tussen 2015 en 2020) wordt via subsidies uitgekeerd aan universiteiten en hogescholen. Het platform Integraal Veilig Hoger Onderwijs (IVHO) is een initiatief van VSNU en VH, waarbij SURF als penvoerder optreedt. De sturing op IVHO vindt plaats via een stuurgroep, waarin bestuurders van VSNU, VH en SURF zitting in hebben. De Ledenraad heeft geen sturing op IVHO. De invloed van de leden op innovatie gefinancierd door OCW is daarmee laag.

4. Sturing op innovatie, gefinancierd door de instellingen

(circa 4% van de begroting)

Leden dragen via het innovatie convenant bij aan SURF. Dat convenant is afgesloten omdat OCW de middelen die ze voorheen rechtstreeks aan SURF ter beschikking stelde, nu via de Rijksbijdrage aan de instellingen uitkeert. Het gaat om in totaal 7M. Universiteiten dragen 4M bij, hogescholen 2 M en UMC's 1M. De middelen van het innovatie convenant worden deels besteed aan innovatie van onderwijs (4.2M). Het overige deel (2,8M) wordt besteed aan pilots en dienstontwikkeling. De Ledenraad heeft op 2 oktober 2018 ingestemd met de besteding van deze middelen op deze manier. De invloed van de Ledenraad op de besteding van de middelen van het innovatie convenant is groot, maar is onvoldoende zichtbaar geoperationaliseerd.

5. Sturing op samenwerking

(circa 2% van de begroting)

De leden betalen een samenwerkingsbijdrage aan SURF. Dat is jaarlijks in totaal 3.62 M. Universiteiten en hogescholen betalen daarvan het leeuwendeel: 2,84 M. Dat is 78% van de totale samenwerkingsbijdrage. De universiteiten dragen verhoudingsgewijs meer bij dan de hogescholen: 60% van die 2.84 M (1,7M), de hogescholen dragen 40% bij (1.14M). Van de samenwerkingsbijdrage wordt het runnen van de coöperatie gefinancierd. In 2019 vallen deze kosten overigens hoger uit, onder andere door reorganisatiekosten en advieskosten in het kader van het Vancis-dossier.