



De Staatssecretaris van OCW  
Drs. S. Dekker  
Postbus 16375  
2500 BJ Den Haag

Amsterdam, 9 april 2014  
Kenmerk DIR/4647

Contactpersoon Jacco van den Heuvel  
Doorkiesnummer 020 551 0882  
Jacco.van.den.Heuvel@knaw.nl

Betref: reactie op evaluatierapport over KNAW

Geachte heer Dekker,

Hierbij stuur ik u de reactie van het bestuur van de KNAW op het rapport *Evaluatie van de KNAW 2014*.

Het bestuur constateert dat de commissie veel waardering heeft voor de KNAW als genootschap, voor de forumactiviteiten die zij organiseert, en voor de adviesfunctie van de KNAW. Op deze terreinen doet zij een aantal waardevolle aanbevelingen. We constateren ook dat de commissie zich vrij kritisch uitlaat over de wijze waarop de KNAW haar instituten bestuurt.

Het bestuur van de KNAW is de evaluatiecommissie dankbaar voor haar aanbevelingen. Haar rapport bevat waardevolle aansporingen om verdere verbeteringen door te voeren in de drie kerntaken, en betekenen voor een belangrijk deel ook ruggensteun voor reeds ingeslagen nieuwe wegen.

Een aantal observaties en conclusies, met name waar het gaat om de aansturing van de institutenorganisatie, doet onvoldoende recht aan de feiten. De desbetreffende aanbevelingen worden daarom niet allemaal overgenomen. Het bestuur vindt het van belang op deze punten een compleet en evenwichtig beeld te schetsen.

Ten slotte is het bestuur de commissie erkentelijk voor de signalering dat de ambitieuze agenda van de KNAW moet worden uitgevoerd in een periode waarin de organisatie te kampen heeft met majeure bezuinigingen van overheidswege, waardoor zij parallel aan de uitvoering van haar vernieuwingsagenda pijnlijke keuzes moest maken. Keuzes die uiteraard tot reacties hebben geleid.

Namens het bestuur van de KNAW,

Prof. dr. Hans Clevers  
President



## Ten geleide

Het bestuur van de KNAW volgt in zijn reactie de indeling van het evaluatierapport, waarbij per onderwerp de aanbevelingen worden behandeld. Ieder onderwerp wordt kort ingeleid. De aanbevelingen worden niet letterlijk herhaald, maar samengevat in eigen woorden. Gezien de aandacht die de evaluatiecommissie besteedt aan de rol van de KNAW als institutenorganisatie, wordt dat onderwerp relatief uitvoerig ingeleid, algemeen en per thema. Ten slotte: het onderwerp 'forumfunctie' eindigt met een aanvullende reactie, naar aanleiding van observaties van de evaluatiecommissie die niet hebben geleid tot aanbevelingen.

## De forumfunctie van de KNAW

### *Inleiding*

De KNAW is van oudsher een genootschap van excellente Nederlandse wetenschappers. Leden worden gekozen op basis van onderscheidende wetenschappelijke prestaties. Lidmaatschap van de KNAW is een groot eerbetoon voor een wetenschappelijke carrière. Leden van de KNAW vertegenwoordigen samen een breed spectrum van wetenschappelijke disciplines. Zo kan het genootschap stem geven aan zowel de eenheid als aan de verscheidenheid van de wetenschap.

Het genootschap is een afspiegeling van het gehele spectrum van excellente onderzoekers, actief bij universiteiten, publieke onderzoeksinstituten en in de private sector.

De forumfunctie is onlosmakelijk verbonden met het genootschap. Het Trippenhuys is het "Huis van de Wetenschap", waar wetenschappers met elkaar en met beleidsmakers, politici en een breed publiek informatie uitwisselen en discussiëren over actuele vraagstukken. Voorbeelden van recente symposia zijn die over schaliegas, bitcoins, en het ontstaan van het heelal.

Door zitting te nemen in adviescommissies en -raden of door juist te fungeren als *peer reviewers* in het adviesproces leveren leden ook een essentiële bijdrage aan de adviestaak van de KNAW. Bovendien zijn zij als deskundigen actief in KNAW-jury's die de wetenschappelijke prijzen toekennen.

### *Reactie op aanbevelingen*

#### *Lidmaatschap*

**Aanbeveling:** evalueer het nieuwe systeem voor verkiezing van KNAW-leden na vijf jaar

Tot een dergelijke evaluatie was reeds besloten bij het vaststellen van de nieuwe nominatie- en selectiesystematiek in 2010. De evaluatie vindt plaats in 2015.

**Aanbeveling:** voer een systeem in waarbij zeer veelbelovende kandidaten die niet worden gekozen voor het jaar daarna genomineerd blijven.

Het bestuur staat positief tegenover deze aanbeveling. Dit punt wordt betrokken bij de evaluatie in 2015.



**Aanbeveling:** weeg ook het vermogen en de motivatie van kandidaat-leden om bij te dragen aan de kerntaken van de KNAW mee als criterium (secundair, wetenschappelijke excellentie blijft voorop staan).

Het bestuur vindt dat een goede suggestie, voor die gevallen dat moet worden gekozen tussen kandidaten die wat betreft wetenschappelijke prestaties van gelijke geschiktheid zijn. Ook dit punt wordt meegenomen bij de evaluatie van de nominatie- en selectiesystematiek in 2015.

#### *De forumfunctie*

**Aanbeveling:** breng in aansluiting op activiteiten *white papers of position papers* uit om de resultaten van die activiteiten beter te benutten.

Ook deze aanbeveling neemt het bestuur graag over. Het denkt hierbij met name aan de succesvol gebleken formule van het minisymposium. Deze laagdrempelige symposia, over actuele en maatschappelijk relevante onderwerpen, worden inhoudelijk voorbereid door KNAW-leden. Het bestuur zal hun voortaan vragen al tijdens de voorbereiding na te denken over de mogelijkheid de uitkomsten van het symposium te vertalen in een *position paper*.

**Aanbeveling:** houd het subsidie- en prijzenprogramma nog eens kritisch tegen het licht.

Het bestuur deelt het standpunt van de commissie dat steeds kritisch moet worden gekeken naar het belang en de impact van prijzen en stimuleringsprogramma's. De afgelopen jaren zijn juist om deze redenen scherpe keuzes gemaakt. Er zijn 23 prijzen en stimuleringsprogramma's beëindigd. Ook is een aantal fondsen geclusterd om de herkenbaarheid te vergroten. Het besluit om het ICIN, deels een projectfinancier, te sluiten is mede in het licht van dit beleid genomen. Het bestuur hecht eraan hier op te merken dat een belangrijk deel van het portfolio wordt gefinancierd door externe partijen (zoals de Heinekenprijzen) of private fondsen (zoals het Ter Meulen Fonds voor kindergeneeskunde).

**Aanbeveling:** herzie de internationale strategie en verbind deze met het genootschap.

Het bestuur is van mening dat de KNAW een heldere internationale strategie heeft die actief wordt uitgevoerd. Deze strategie wordt met name vormgegeven door activiteiten op drie niveaus:

1. Namens de Nederlandse wetenschap invloed uitoefenen in Brussel, in samenwerking met NWO, TNO en de VSNU, o.a. door deelname aan Neth-ER. De president van de KNAW fungeert sinds kort kwalitatief qua als Nederlands aanspreekpunt voor de *chief scientific advisor* van de Europese Commissie.
2. Interactie en samenwerking met andere academies op Europees niveau, door actieve deelname in de organisaties ALLEA en EASAC. In deze organisaties is de KNAW sterk vertegenwoordigd; de president van EASAC en de vice-president van ALLEA zijn KNAW-leden. De positie van beide organisaties en hun invloed in Brussel dienen verder verstevigd te worden.
3. Interactie en samenwerking met andere academies op wereldniveau door actieve deelname in het Inter Academy Panel (IAP) en de Inter Academy Council (IAC), en het stimuleren van verregaande samenwerking tussen die twee organisaties. Ook hier is de KNAW goed vertegenwoordigd: de co-chair van het IAC is lid van de KNAW. Daarnaast participeert de KNAW in de International Council for Science (ICSU).

Voor deze rollen, in het bijzonder bij de interactie met andere academies, worden leden van het genootschap ingezet. Met deze leden wordt de strategie vooraf uitgestippeld. Hun rapportages worden halfjaarlijks in het bestuur besproken.



## ***Reactie op observaties die niet tot aanbevelingen hebben geleid***

### *Topsectorenbeleid*

De commissie meent dat de KNAW te terughoudend is geweest met het geven van een heldere visie op het topsectorenbeleid. Op 11 oktober 2011 formuleerde de KNAW echter een helder standpunt over dit beleid, een standpunt dat zij breed heeft uitgedragen: De overheid dient blijvende aandacht te geven aan de volle breedte van de wetenschap en – met nadruk – aan fundamentele wetenschap. Sindsdien heeft de KNAW met andere partijen – organisaties voor wetenschap en innovatie, maar ook werkgeversorganisaties – bij herhaling gewerkt aan heldere standpunten, vanuit de overtuiging dat samen optrekken in dit dossier de meeste impact zou hebben. Een voorbeeld is het manifest van 3 september 2012 (zie [www.knaw.nl](http://www.knaw.nl)). Bij al deze gelegenheden heeft vooral de KNAW de noodzaak van financiële ruimte voor fundamenteel onderzoek bepleit; vanuit een voorzichtig-positieve houding het belang van beleidsconsistentie en optimalisering (vereenvoudiging) van het topsectorenbeleid benadrukt en het belang van aansluiting bij het Europese beleid onderstreept. Dit punt van kritiek van de commissie vindt het bestuur des te moeilijker te plaatsen nu zij (op bladzijde 7) wel verwijst naar de samenwerking met deze organisaties en de daaruit voortgekomen manifesten.

### *Science in Transition*

De commissie constateert ook dat de KNAW geen leidende rol heeft genomen in het recente Science in Transition-debat. Aan de positie van de KNAW hierin ging een zorgvuldige afweging vooraf. Die afweging leidde ertoe dat de KNAW haar rol bij uitstek heeft genomen door het Trippenhuys aan te bieden als een podium voor discussie. Het grote (tweedaagse) *Science in Transition*-symposium vond dan ook bij de KNAW plaats. Het realiseren van een forumfunctie betekent niet automatisch het voeren van de regie. In veel gevallen wil de KNAW niet sturen maar faciliteren. Als de KNAW standpunten wil innemen, bijvoorbeeld over onderwerpen uit het *Science in Transition*-debat, staan haar daarvoor andere instrumenten ter beschikking, zoals adviezen en verkenningen. Tijdens het symposium heeft de president van de KNAW exact deze visie verwoord. Onderwerpen uit dit debat worden wel degelijk opgepakt. Zo heeft de KNAW op dit moment een advies in overweging om – over de gehele breedte – het Nederlandse promotiestelsel te evalueren, nu de bachelor/master-structuur haar definitieve vorm heeft gevonden. Een ander *Science in Transition* onderwerp, citatiegedrag, heeft recent tot grote commotie geleid. De KNAW heeft hierop gereageerd door in zeer korte tijd een advies uit te brengen over (zelf)citatie.

## **De adviestaak van de KNAW**

### ***Inleiding***

De rol en de presentie van de wetenschap in de samenleving worden steeds pregnanter. Dat zien we in het leven van alledag, maar zeker ook in de grote maatschappelijke vraagstukken. Om eraan bij te dragen dat de politiek, de beleidsmakers en andere actoren optimaal gebruik maken van kennis en inzichten uit de wetenschap, brengt de KNAW haar adviezen uit. Ze doet dat vanuit twee invalshoeken, namelijk ‘policy for science’ (beleid voor wetenschap) en ‘science for policy’ (wetenschap voor beleid).

### *Policy for science – het belang van fundamenteel onderzoek*

Risicant langetermijnonderzoek, bij uitstek het soort onderzoek dat maatschappelijk van zeer grote waarde kan zijn, wordt de laatste twee decennia steeds minder in het private domein uitgevoerd. Publieke investeringen in fundamenteel onderzoek nemen daardoor in belang toe. Om aandacht te vragen voor noodzakelijke investeringen in fundamenteel onderzoek slaat de KNAW op belangrijke momenten de handen ineen met wetenschapsorganisaties en met andere maatschappelijke partijen. Dit heeft geleid tot een aantal gezamenlijke manifesten (zoals dat van 3 september 2012, zie [www.knaw.nl](http://www.knaw.nl)) en andere documenten waarmee invloed kon worden uitgeoefend op onder meer de inhoud van verkiezingsprogramma's en regeerakkoorden. Het gezamenlijk streven is nu om in 2015 met het oog op de lange termijn een onderzoek- en innovatieakkoord met de rijksoverheid overeen te komen.



### *Science for policy – het belang van op feiten gebaseerd beleid*

Het belang van science for policy-adviezen neemt toe. Opvattingen en standpunten dienen op zijn minst geënt te zijn op feiten en kennis.

Voor gevraagde adviezen geldt dat de vrager in de meeste gevallen een bewindspersoon van het ministerie van OCW of van een ander ministerie is. Bij een ongevraagd advies stelt het bestuur de adviesvraag vast. Bij de keuze van adviesonderwerpen laat het bestuur zich leiden door afwegingen van strategische en operationele aard. Daaronder in de eerste plaats de inschatting van de kans dat het advies ertoe doet en wordt uitgevoerd. Om de impact van ook ongevraagde adviezen zo groot mogelijk te maken gaat aan het entameren van deze adviezen een zeer zorgvuldige afweging vooraf.

De Strategische Agenda van de KNAW voor de periode 2010-2015, getiteld "*Voor de wetenschap. De Akademie in de kennissamenleving*", geeft op hoofdlijnen thematische invalshoeken voor de jaarlijkse adviesagenda: wetenschaps- en innovatiebeleid, onderwijs, kennisbenutting en kennisverspreiding, en wetenschappelijke integriteit en kwaliteit.

Een KNAW-advies is zoveel mogelijk gebaseerd op feiten, is op systematische en onafhankelijke wijze tot stand gekomen en wordt tijdig uitgebracht, gegeven maatschappelijke of wetenschappelijke ontwikkelingen en beleidsvoornemens. Als extra toets op de kwaliteit worden conceptadviezen onderworpen aan een *review* door onafhankelijke deskundigen. Adviestrajecten lopen uiteen van een kort briefadvies met een voorbereidingstijd van enkele weken tot adviesrapporten die uit verschillende deeladviezen bestaan en een voorbereidingstijd hebben van enkele maanden tot ongeveer een jaar.

### **Reactie op aanbevelingen**

**Aanbeveling:** stem af met andere adviesorganen, met name adviesagenda's en taken en rollen.

Overleg met andere adviesraden over – onder meer – de adviesagenda's is al praktijk, waarbij vooral afstemming met de WRR en de AWT op ambtelijk en op voorzittersniveau frequent plaatsvindt. Op het vlak van 'wetenschap voor beleid' raken de KNAW en de WRR elkaar, en op het vlak van 'beleid voor wetenschap' de KNAW en de AWT.

**Aanbeveling:** zet een volgsysteem voor adviezen op om de impact te monitoren. Ontwikkel een antenne voor belangrijke wetenschappelijke en maatschappelijke kwesties.

De KNAW heeft zich, in lijn met de ambities in haar Strategische Agenda, de afgelopen jaren sterk ingezet om de impact van haar adviezen te vergroten. Zij monitort de uitvoering van haar aanbevelingen en ondersteunt de uitvoering met onder meer communicatie- en lobbyactiviteiten. Recente voorbeelden van succesvolle adviestrajecten zijn *Vertrouwen in Wetenschap* (2013) en *Universitaire profilering en topsectorenbeleid* (2013).<sup>1</sup> De suggestie van de commissie hier ook op een formelere wijze vorm aan te geven vindt het bestuur interessant. Hij gaat hierover in gesprek met de voorzitters van de KNAW-adviesraden.

**Aanbeveling:** betrek leden van de KNAW en leden van De Jonge Akademie intensiever bij advisering. Geef meer leden een rol bij vaststelling van het werkplan en afronding van adviezen.

In de organisatie van de adviesfunctie zijn de afgelopen jaren grote verbeteringen doorgevoerd, leidend tot de huidige situatie:

- Het bestuur stelt jaarlijks de KNAW-adviesagenda vast (waarbij ruimte blijft voor gevraagde adviezen). Zowel secties als individuele leden van de KNAW kunnen ideeën voor adviesonderwerpen voorstellen, hetzij via een adviesraad, hetzij rechtstreeks aan het bestuur. Op basis van een aantal

<sup>1</sup> Zie [www.knaw.nl](http://www.knaw.nl) voor deze en andere KNAW-adviezen.



criteria (belang, uitvoerbaarheid, timing, verwachtingen over impact) besluit het bestuur vervolgens of de aangedragen onderwerpen op de adviesagenda komen.

- KNAW-leden en leden van De Jonge Akademie zijn door hun lidmaatschap van adviescommissies betrokken bij de adviesfunctie van de Akademie.
- Ten bate van de kwaliteit van de adviezen is de afgelopen jaren een *peer-review*-procedure ingevoerd. Adviezen worden na *peer review* door het bestuur vastgesteld. De *peers* zijn –wanneer mogelijk – KNAW-leden.

Deze werkwijze heeft volgens het bestuur zichtbaar geleid tot betere adviezen. Het bestuur zal met de voorzitters van de adviesraden bespreken of zij het wenselijk en uitvoerbaar vinden om, in aanvulling op de *peer review*, secties van de KNAW te vragen mee te kijken naar conceptadviezen.

**Aanbeveling:** focus bij de advisering op kerntaken.

Die focus wordt naar de mening van het bestuur gerealiseerd door de hierboven beschreven werkwijze. In de hoofdtekst van het rapport geeft de evaluatiecommissie aan dat het thema onderwijs wat haar betreft niet op de adviesagenda thuishoort. Deze mening deelt het bestuur niet geheel. Gegeven het grote aantal adviesraden en organisaties dat adviezen uitbrengt over dit onderwerp past de KNAW inderdaad terughoudendheid. Maar gezien de verwevenheid van onderwijs met kennis en innovatie, én gegeven het belang van aandacht voor wetenschap in het funderend onderwijs zal zij wel adviezen over het onderwijsdomein blijven uitbrengen. Inzichten vanuit de wetenschap kunnen de onderwijssector helpen. Een aansprekend voorbeeld is het (gevraagde) advies over het rekenonderwijs op basisscholen (zie [www.knaw.nl](http://www.knaw.nl)).

## De KNAW als institutenorganisatie

### *Inleiding*

De KNAW is niet alleen op afstand betrokken bij het wetenschappelijk onderzoek, maar verricht ook zelf onderzoek in haar instituten. Dit geeft haar, in vergelijking met andere academies in westerse landen, een bijzondere positie.<sup>2</sup> De institutenorganisatie van de KNAW is sinds de vorige evaluatie sterk in beweging. In de afgelopen jaren zijn de KNAW-instituten de spil geworden van tal van initiatieven en samenwerkingsverbanden met universiteiten. Ze zijn met name goed toegerust voor langetermijnonderzoek en spelen een belangrijke rol in de landelijke wetenschappelijke infrastructuur, met hun onderzoek, maar ook met hun collecties en archieven. Een groot aantal instituten is inmiddels op een universitaire campus gevestigd. Het streven blijft alle KNAW-instituten *on campus* te vestigen.

De KNAW-instituten dienen bij de internationale visitaties in principe de kwalificatie ‘excellent’ te krijgen of ten minste ‘very good’. Voor de instituten in het domein van de levenswetenschappen is deze positie – na ingrijpende organisatorische wijzigingen in de afgelopen decennia – gerealiseerd. Ook de geesteswetenschappelijke instituten van de KNAW hebben van internationale *review*-commissies in veel opzichten positieve beoordelingen gekregen. Desalniettemin heeft het KNAW-bestuur voor deze instituten in 2012 een ambitieus meerjarig stimulerings- en vernieuwingsplan geformuleerd (“*De contouren van een vernieuwings en stimuleringsprogramma voor de geesteswetenschappelijk instituten van de KNAW*”, hierna ‘Contourennota’, te vinden op [www.knaw.nl](http://www.knaw.nl)<sup>3</sup>). Dit plan is niet alleen gericht op verdere verbetering van kwaliteit, maar met name op de bevordering van onderlinge samenwerking en op uitbreiding en verjonging van de wetenschappelijke staf. Door samenwerking worden essentiële investeringen in nieuwe mogelijkheden van (informatie)technologie voor wetenschappelijk onderzoek haalbaar. In de Contourennota wordt een vernieuwingsproces beschreven dat in lijn is met de succesvolle aanpak voor de

<sup>2</sup> Ook dit is een bij wet bepaalde taak van de KNAW; “bevorder[en van] de wetenschapsbeoefening door werkzaamheden op dat gebied te verrichten of te doen verrichten” (WHW art 1.15, lid 1).

<sup>3</sup> Onlangs is besloten dat het NIOD buiten de samenwerking blijft. Daarom wordt de Contourennota in de komende maanden geüpdatet door de directeurs van de (vijf) andere instituten.





levenswetenschappelijke instituten: vestiging op of nabij een universitaire campus, delen van backofficefaciliteiten, investeringen in wetenschappelijke staf en in innovatie van onderzoeksfaciliteiten.

De visie van het bestuur op de rol van de KNAW-instituten blijkt uit de volgende doelstellingen. De instituten:

- functioneren aantoonbaar in de internationale top van hun wetenschapsgebied;
- vormen met hun collecties, databanken en biobanken een landelijke infrastructuur;
- werken nauw samen met elkaar en met de universiteiten;
- zijn broedplaatsen van jong (inter)nationaal toptalent;
- hebben de beschikking over toonaangevende faciliteiten;
- vervullen een aantoonbare maatschappelijke rol.

### ***Onderzoek en collecties***

De KNAW kiest bewust voor de koppeling tussen onderzoek en collecties. Dit standpunt is niet gewijzigd sinds de bestuursreactie op de evaluatie van de KNAW in 2008. Het bestuur wijst erop dat deze koppeling juist een belangrijk deel van de kracht van deze instituten vormt. De collecties van KNAW-instituten zijn cruciale bouwstenen in de Nederlandse onderzoeksinfrastructuur. Dit geldt voor de geestes- en de sociale wetenschappen, maar ook voor fundamenteel en toegepast wetenschappelijk onderzoek in de levenswetenschappen (schimmelcollecties bij het CBS en de biobanken bij o.a. het Nederlands Herseninstituut).

### ***Ingrijpende keuzes: noodzaak in een tijd van bezuinigingen***

De rijksoverheid heeft de afgelopen jaren meerdere malen bezuinigd op de rijksbijdrage aan de KNAW. Cumulatief gaat het om circa 16,5 M€ aan structurele bezuinigingen. De rijksbijdrage aan de KNAW is momenteel circa 90 M€. Het KNAW-bestuur heeft dan ook een aantal ingrijpende keuzes moeten maken. Het bestuur heeft nadrukkelijk niet willen kiezen voor verzwakking van de totale institutenorganisatie door het hanteren van de kaasschaafmethode. Het heeft zich laten leiden door de vraag hoe goed een instituut past bij de doelstellingen van de KNAW en door de wens de schade voor de nationale wetenschap zoveel mogelijk te beperken. Daarnaast is uiteraard goed gekeken naar de effecten op de werkgelegenheid. Voor een belangrijk deel raken de opmerkingen van de evaluatiecommissie aan deze pijnlijke besluiten. Daarom geeft het bestuur hieronder een overzicht van de gemaakte keuzen.

#### *ICIN Netherlands Heart Institute*

Besloten is de basisfinanciering voor het ICIN (circa 1 M€) per 1-1-2015 te staken. De KNAW neemt tot 2020 de kosten van de afbouw voor haar rekening. Dat proces kan worden gestopt *du moment* dat een andere partij bereid is de zorg voor dit relatief kleine instituut over te nemen. Het ICIN is vooral een kennisnetwerk annex projectorganisatie van alle cardiologische afdelingen van de academische ziekenhuizen in Nederland. Het kennisnetwerk stimuleert, initieert en coördineert het cardiologisch onderzoek binnen de ziekenhuizen en geeft daarnaast *grants* voor projecten van UMC-onderzoekers. Zoals ook de evaluatiecommissie constateert past een dergelijke *granting*-functie slecht binnen het institutenportfolio van de KNAW. Sinds medio 2013 worden gesprekken gevoerd met stakeholders over een mogelijke doorstart van het ICIN buiten de KNAW-organisatie. Deze intensieve gesprekken worden op het moment van schrijven nog steeds gevoerd, maar hebben nog niet geleid tot een dergelijke doorstart.

#### *KITLV (Koninklijk Instituut voor Taal-, Land- en Volkenkunde)*

Eveneens ten gevolge van de bezuinigingen zal bij het KITLV een efficiëntieslag plaatsvinden waardoor de meerderheid van het personeel dat is betrokken bij collectiebeheer ontslagen zal worden. De beroemde en unieke collectie wordt, met een deel van het personeel, overgedragen aan de Leidse Universiteitsbibliotheek (met instemming van de Vereniging KITLV, de eigenaar) waardoor de kwaliteit van beheer en de toegankelijkheid gegarandeerd zijn, terwijl substantiële besparingen worden gerealiseerd. Het KITLV zal daarmee nog intensiever dan voorheen samenwerken met de Leidse Universiteit. De wetenschappelijke activiteiten van het KITLV (ondergebracht naast de bibliotheek)



worden versterkt door een eenmalige investering van de KNAW, met *matching* door de Leidse universiteit.

#### *NIAS (Netherlands Institute for Advanced Study in the Humanities and Social Sciences)*

Ook de korting op het NIAS is een rechtstreeks gevolg van de opgelegde bezuinigingen. Een deel daarvan kan worden opgevangen door het aantal fellows te verkleinen, waardoor het verlies van arbeidsplaatsen enigszins beperkt wordt. Het instituut heeft onder zijn vorige directeur, gesteund door de Wetenschappelijke Raad van het NIAS, voorstellen gedaan voor een verhuizing van Wassenaar naar Amsterdam –wat goed past bij de strategie van het instituut – met behoud van missie en doelstellingen.

#### *NIDI (Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut)*

De minister van OCW besloot in 2013 de volledige rijksbijdrage voor het instituut NIDI op korte termijn te staken. Dat zou leiden tot sluiting van dit instituut en het verlies van circa veertig arbeidsplaatsen. Het KNAW-bestuur heeft na een onafhankelijke evaluatie besloten een bedrag van circa 1 M€ op jaarbasis te investeren in voortzetting van het NIDI. Dankzij een *matching*-overeenkomst met de RUG kan het NIDI op zijn huidige niveau verder.

### **Reactie op aanbevelingen**

Om de reactie van het bestuur op de aanbevelingen over de KNAW-instituten in de juiste context te kunnen plaatsen, volgt hieronder per thema een korte inleiding, waarna bij iedere aanbeveling van de evaluatiecommissie de bestuursreactie wordt gegeven.

#### **Governance institutenorganisatie**

Bij de hierboven opgesomde doelstellingen voor KNAW-instituten past volgens het bestuur de volgende governancestructuur:

1. Het bestuur is verantwoordelijk voor de hoogte van het totale budget voor de institutenorganisatie als deel van de rijksbijdrage aan de KNAW en, daarbinnen, voor de hoogte van de basisfinanciering voor de individuele instituten (m.u.v van door het ministerie van OCW geormerkte bedragen voor twee instituten<sup>4</sup>). Ook is het bestuur verantwoordelijk voor de vaststelling van de hoofdlijnen van de wetenschappelijke koers van de instituten. De hoogte van de basisfinanciering per instituut wordt elk jaar – in meerjarig perspectief – bezien.
2. De directeur van een KNAW-instituut is per definitie zelf een uitmuntende wetenschapper, verantwoordelijk voor het wetenschappelijk programma van het instituut. Daarbij is hij integraal verantwoordelijk voor de prestaties van het instituut, niet alleen wetenschappelijk maar ook wat betreft de bedrijfsvoering.
3. Eens per jaar legt de instituutdirecteur verantwoording af aan de directie van de KNAW. Eens per vijf jaar wordt het wetenschappelijk programma van het instituut op hoofdlijnen door het bestuur vastgesteld. Dat gebeurt na kennismaking van de opvatting van de onafhankelijke wetenschappelijke adviesraad voor het instituut. Daarnaast formuleert het KNAW-bestuur een standpunt over de periodieke externe evaluaties van de instituten, uitgevoerd door onafhankelijke (inter)nationale deskundigen.

#### **Administratieve bedrijfsvoering institutenorganisatie**

De KNAW wordt de laatste jaren steeds meer genoodzaakt de bedrijfsvoering te uniformeren en te professionaliseren. Een kritische factor is de voor een efficiënte organisatie benodigde schaalgrootte. Hierbij spelen de volgende ontwikkelingen een belangrijke rol:

- de eisen voor externe financiële verantwoording worden complexer;
- de eisen voor het beheer van Europese onderzoeksprojecten worden strikter;
- de druk van fiscale regelgeving neemt toe;
- ontwikkelingen op het gebied van ICT (kantoorautomatisering), personeelszaken en juridische ondersteuning vereisen meer expertise en daarvoor voldoende schaalgrootte.

<sup>4</sup> Voor het Rathenau Instituut en de Fryske Akademy (FA is eigen rechtspersoon en eigen werkgever; dit instituut is gelieerd aan de KNAW.).





Recent heeft de externe accountant, na kennis te hebben genomen van de situatie in een aantal instituten, in verschillende rapporten zeer nadrukkelijk geadviseerd tot het voeren van *meer* centrale regie. Verschillende instituten verzoeken zelf ook om meer ondersteuning in de vorm van specialistische kennis die men zelf niet kan verwerven of inhuren. Gezien de geringe schaalgrootte van het merendeel van de KNAW-instituten is het niet efficiënt om alle zaken op het gebied van bijvoorbeeld financiën, personeel, ICT (kantoorautomatisering) en juridische ondersteuning per instituut te organiseren, mogelijk met uitzondering van de grote instituten (clusters).

**Aanbeveling:** plaats grotere instituten op grotere afstand en geef ze meer autonomie. Definieer de daarbij horende rechtspersoonlijkheid en toezichtsvorm.

Deze aanbeveling neemt het bestuur in haar algemeenheid niet zonder meer over. In de huidige situatie beschikken de instituten over een grote mate van wetenschappelijke autonomie, waarbij het bestuur stuurt op strategische hoofdlijnen. Wel zal worden verkend welke veranderingen de effectiviteit van de organisatie verder kunnen vergroten. Het bestuur vindt het ongewenst dat onderdelen een eigen rechtspersoonlijkheid en een raad van toezicht hebben, zeker met het oog op de onder 1 en 2 genoemde verantwoordelijkheden. Zo is er bijvoorbeeld de intentie te komen tot een gezamenlijk bedrijfsbureau voor de geesteswetenschappelijke instituten. Ook bij de grote levenswetenschappelijke instituten zal onderzocht worden of een grotere autonomie in bedrijfsvoering wenselijk is. Verdere professionalisering van de bedrijfsvoering, zowel centraal als binnen de instituten, houdt hoe dan ook de aandacht. Dit kan, naast de plannen voor een gezamenlijk bedrijfsbureau voor een deel van de instituten, op onderdelen dus ook voor de bedrijfsvoering leiden tot een andere afbakening van taken tussen KNAW-centraal en de individuele instituten.

### ***Nationale rol instituten***

Zoals geformuleerd in de Strategische Agenda moeten KNAW-instituten een nationale rol spelen, in wetenschappelijke zin of met hun faciliteiten en collecties, zodat de gehele wetenschap en de samenleving kunnen profiteren. De KNAW blijft zich inspannen om die nationale rol voor haar instituten te behouden en waar mogelijk te versterken. De collecties en archieven van de geesteswetenschappelijke instituten zijn belangrijke onderdelen van de nationale wetenschappelijke infrastructuur, maar dat geldt ook voor de collecties van het Centraalbureau voor Schimmelcultures (CBS-Fungal biodiversity centre) en de Nederlandse Hersenbank. Een dergelijke nationale rol maakt het logisch dat deze instituten deel uitmaken van de KNAW.

**Aanbeveling:** handhaaf alleen instituten met een unieke nationale functie onder de KNAW-paraplu.

Het bestuur is van mening dat alle KNAW-instituten een dergelijke functie vervullen, met hun unieke collecties, databanken en archieven, alsmede op basis van landelijke onderzoeksprofilering.

**Aanbeveling:** laat instituten hun prestaties ijkken aan die van andere (buitenlandse) instituten.

Uiteraard worden de KNAW-instituten sinds jaar en dag vergeleken met en gewogen ten opzichte van organisaties en onderzoeksgroepen elders ter wereld (internationale benchmarking). Dit gebeurt onder andere in de periodieke evaluatieprocedures die, zowel voor onderzoek als collecties, worden uitgevoerd door internationale onafhankelijke *review*-commissies.

### ***Instituten geesteswetenschappen***

Het bestuur heeft vastgesteld dat de geesteswetenschappelijke instituten van de KNAW een verdere kwaliteitsimpuls nodig hebben, daarbij rekening houdend met onderlinge verschillen. De wijze waarop samenwerking en synergie in de levenswetenschappelijke KNAW-instituten zijn gerealiseerd kan hierbij tot voorbeeld strekken. Ook de geesteswetenschappelijke instituten moeten bij internationale vergelijkingen tot de top van betreffende vakgebieden (blijven) behoren. Dat veronderstelt optimale



onderzoeksfaciliteiten, een sterke internationale uitstraling, en aantrekkingskracht op met name talentvolle jonge mensen. Aan deze belangrijke ambities wil het bestuur invulling geven langs de in de Contourennota geschetste lijnen.

**Aanbeveling:** verbind de geesteswetenschappelijke instituten sterker (formeel) met de universiteiten.

Alle geesteswetenschappelijke instituten van de KNAW werken al nauw samen met universitaire groepen. Het bestuur acht de intensiteit van samenwerking belangrijker dan de vraag of aan die samenwerking formele overeenkomsten ten grondslag liggen. Waar zich kansen voordoen om met dergelijke overeenkomsten samenwerkingsverbanden te verbeteren, worden deze uiteraard aangegrepen.

In de navolgende – niet uitputtende – opsomming, bedoeld om de verbinding met de universiteiten te illustreren, beperken wij ons niet tot de geesteswetenschappelijke instituten. Alle KNAW-instituten werken intensief samen met universitaire groepen. Intensivering van de relaties met de universiteiten was een van de speerpunten van de Strategische Agenda en de effecten van dit beleid zijn helder zichtbaar. Wij noemen hier, naast de dagelijkse samenwerking tussen KNAW-instituten en universitaire groepen op het niveau van gezamenlijk onderzoek en hoogleraarsfuncties (op dit moment zijn 91 medewerkers van KNAW-instituten hoogleraar aan Nederlandse universiteiten), als voorbeelden de volgende specifieke samenwerkingsvormen:

#### *Geesteswetenschappen*

- Het Huygens ING werkt intensief samen met het Descartes Centre voor Wetenschapsgeschiedenis en Wetenschapsfilosofie van de UU.
- Het Meertens Instituut werkt intensief samen met het Max Planck Instituut voor Psycholinguïstiek in Nijmegen, in het kader van *The Language Archive*. Er is een gezamenlijke raad van toezicht.
- Het KITLV intensificeert de samenwerking met de Universiteit Leiden, in het domein Area Studies.
- Het NIOD participeert met universiteiten en andere partners in de *European Holocaust Research Infrastructure*. Het NIOD speelt hier een belangrijke coördinerende rol.
- Het IISG is de trekker en penvoerder van het CLIO-INFRA-programma met de UU, de RUG en de UvA.
- DANS is een bij uitstek nationaal instituut dat vanuit de aard van zijn taakstelling intensief samenwerkt met alle universiteiten.

#### *Levenswetenschappen*

- Het Hubrecht Instituut werkt intensief samen met (en met cofinanciering van) het UMC Utrecht. Er is een gezamenlijke raad van toezicht.
- Het NIOO werkt intensief samen met de WUR, onder meer in het Centrum Bodemecologie, met een gezamenlijk bestuur.
- Het Spinoza Centre for Neuroimaging is een samenwerkingsverband van het Nederlands Herseninstituut met UvA, VU, VUmc en AMC. Er is een gezamenlijke raad van toezicht.
- Het CBS speelt een dominante rol in de onderzoeksfaciliteit Biodiversiteit (met o.m. de UU en de VU, het NIOO en het NIOZ).

#### *Sociale wetenschappen*

- Het NIDI werkte al intensief samen met de RUG, UvA en VU. Verdere intensivering van de samenwerking met (en cofinanciering door) de RUG heeft het instituut recent behoeft voor opheffing.

Daarnaast speelden de geesteswetenschappelijke instituten van de KNAW een hoofdrol bij het coördineren, schrijven en indienen van de *Roadmap*-aanvraag CLARIAH. Het Huygens ING is de penvoerder. Van eenzelfde intensieve betrokkenheid van deze instituten is sprake bij multi-universitaire programma's als DARIAH en CLARIN. Het NIDI is penvoerder bij het *Roadmap*-programma 'Generations and Gender'. Ten slotte: de levenswetenschappelijke instituten participeren samen met de universiteiten in meerdere Zwaartekrachtprogramma's.

Behalve met universiteiten werken de KNAW-instituten ook samen met andere nationale spelers, zoals het Nationaal Archief, de Koninklijke Bibliotheek, het Van Gogh Museum, het Rijksmuseum, Naturalis en het Centraal Bureau voor de Statistiek.



**Aanbeveling:** organiseer een opener debat over de vernieuwing van de geesteswetenschappelijke instituten alvorens definitief te besluiten.

Het bestuur onderschrijft het belang van een open debat als opmaat naar besluitvorming en wijst erop dat daar de afgelopen jaren wel degelijk invulling aan is gegeven. Het vernieuwingsproces heeft een lange voorgeschiedenis – sinds 2008 – waarin door alle belanghebbenden veelvuldig en in gezamenlijkheid is gesproken. Het bestuur heeft op basis hiervan de oorspronkelijke plannen meerdere keren bijgesteld.

In de hoofdtekst van haar rapport stelt de commissie over de vernieuwing van de geesteswetenschappelijke instituten dat sprake zou zijn van een “sterk top-down beleid” en een “sterke centrale aansturing”. Hier lijkt sprake van een informatielacune, wat uitnodigt tot een korte reconstructie:

- De discussie over vernieuwing en stimulering van de geesteswetenschappelijke instituten startte in 2008. De resultaten van de discussie werden in 2009 uitgewerkt in een notitie getiteld: “*Strategische visie op de instituten van de KNAW: 2009-2014*”.
- Over deze notitie, met als kernpunten krachtenbundeling, samenwerking en technologiestimulering, is door en met de betrokken instituutdirecteuren tijdens vijf bijeenkomsten (de zogenaamde ‘Odeonessies’) in 2010 en 2011 gesproken en gediscussieerd.
- De plannen werden in gecondenseerde vorm neergelegd in de *Strategische Agenda 2010-2015* van de KNAW en verder uitgewerkt in de notitie “*De contouren van een vernieuwings- en stimuleringsprogramma voor de geesteswetenschappelijke instituten van de KNAW*”. De Contourennota werd in mei 2012 door het bestuur vastgesteld. Op 22 mei vergaderde het bestuur met de betrokken directeuren.
- Op 30 mei 2012 reageerden alle betrokken directeuren (Meertens Instituut, NIOD, Huygens ING, IISG, NIAS, DANS, KITLV en Fryske Akademy) in een gezamenlijke brief aan het bestuur van de KNAW enthousiast op de Contourennota. In hun brief onderschreven zij de koers, ambities en visie, en gaven zij aan de operationalisering graag zelf ter hand te nemen. Het bestuur gaf hieraan graag gehoor.
- In september 2012 startte een stuurgroep van instituutdirecteuren met de uitwerking van de Contourennota. Eind februari traden het KITLV en het NIOD uit de stuurgroep en stelden zich daarmee buiten het proces.
- De vier overgebleven directeuren en die van het NIAS, dat zich eigener beweging aansloot, kwamen op 19 april 2013 met een uitgewerkt plan voor de oprichting van een *KNAW Humanities Centre* (werktitel), te vestigen in Amsterdam.
- In de loop van 2013 hebben bestuur en directie van de KNAW overlegd met stakeholders van de instituten, zoals de voorzitters van de Wetenschappelijke Adviescommissies voor de instituten, en met aan de instituten verbonden adviseurs.
- Ten slotte zijn de ambities en de uitwerking daarvan in meerdere vergaderingen van de afdeling Letterkunde van de KNAW aan de orde gekomen.

De commissie constateert dat er vele gesprekken zijn gevoerd met de instituten, maar concludeert ten onrechte dat bij die instituten onvoldoende of afnemend draagvlak zou bestaan voor beslissingen die hun toekomst raken. In feite is slechts één instituut, het NIOD, gaandeweg gaan twifelen aan de wenselijkheid van betrokkenheid bij de vernieuwingsoperatie en uiteindelijk ook afgehaakt. Gaande het proces hebben vijf van de zes betrokken instituutdirecteuren bij herhaling mondeling en schriftelijk hun steun uitgesproken voor de samenwerkingsplannen en voor de ambitie de *digital humanities* een impuls te geven. Als zij zich al stoorden, dan vooral aan de vertraging die door veelvuldig overleg werd veroorzaakt.

Dit alles heeft ertoe geleid dat recent het zesde instituut, het NIOD, uit de vernieuwingsoperatie is gehaald. Op dit moment schrijven de overige vijf instituutdirecteuren aan een actualisering van de eerdere plannen, aangepast aan het wegvallen van het NIOD. Al deze directeuren staan volledig achter de clusteringstrategie en dragen haar desgewenst volgaarne uit. Dat gezegd hebbende concludeert het bestuur dat het (te) lang heeft geloofd dat het NIOD aan boord zou kunnen blijven door aan zijn bezwaren



tegenoet te komen. Dit heeft geleid tot discussies die deels in het publieke domein werden gevoerd en de schoonheidsprijs zeker niet verdienen.

Een en ander in aanmerking genomen kan moeilijk worden gesteld dat sprake was van een te sterke *top down*-beweging. De clusteringsplannen zijn het resultaat van een langdurige, intensieve dialoog met en tussen de betrokken instituutdirecteuren. De zes directeuren hebben in 2012 de strategienota geschreven en ondertekend. Het bestuur heeft zich daarna steeds ontvankelijk getoond voor bezwaren van instituten. Dat is ook zichtbaar geworden in een aantal wezenlijke wijzigingen in de plannen, met name voor het KITLV, het NIAS en dus – voordat het instituut afhaakte – het NIOD.

## De KNAW-organisatie

**Aanbeveling:** roep een adviesraad in het leven die de leden van de KNAW vertegenwoordigt en sparring partner is van het bestuur.

Het bestuur vindt dit een zeer goede suggestie en neemt haar graag over. Gedacht wordt aan een maximum aantal van zestien leden van arbeidsgerechtigde leeftijd, die bij toetreding tot deze raad niet langer dan acht jaar lid van de KNAW zijn. Omdat evenredige vertegenwoordiging van beide afdelingen (zie verderop) wenselijk wordt geacht, kiest het bestuur – anders dan de commissie adviseert – niet voor een oneven aantal. Het voorstel wordt verder uitgewerkt, waarbij wordt gespecificeerd wat het takenpakket van de raad moet zijn, in relatie tot de bestuurlijke verantwoordelijkheid en de formele rol van de ledenvergadering.

**Aanbeveling:** reduceer de omvang van het bestuur tot vijf personen.

Deze aanbeveling wordt niet overgenomen. Het bestuur wil, ook na het instellen van een raad als hierboven genoemd, een bredere afspiegeling van de KNAW-leden zijn dan met vijf bestuursleden mogelijk is. Daar komt bij dat de omvang van het bestuur recent al is teruggebracht.

**Aanbeveling:** houd de Verenigde Vergadering (ledenvergadering) halfjaarlijks in plaats van jaarlijks.

Deze aanbeveling neemt het bestuur over. Op termijn kan zelfs worden gedacht aan een nog hogere frequentie, deels of geheel in plaats van de huidige maandelijke separate vergaderingen van de beide afdelingen: Letterkunde (alfa, gamma) en Natuurkunde (bèta, technisch, medisch). Deze in de geschiedenis gewortelde indeling in twee afdelingen zou achterhaald kunnen blijken, nu grenzen tussen alfa, bèta en gamma vervagen en multidisciplinariteit aan de orde van de dag is. Het bestuur zal zich over dit onderwerp met de leden verstaan.

**Aanbeveling:** breng een scheiding aan tussen budget voor enerzijds de institutenfunctie en anderzijds de forum- en adviesfunctie, ook op het niveau van het stafbureau.

Het bestuur neemt deze aanbeveling over, maar tekent daarbij aan dat niet alle activiteiten duidelijk kunnen worden toegerekend aan een van de functies. Overigens is in 2011 een groot deel van het bureau gereorganiseerd, met als gevolg een kleinere formatie, maar zeker ook meer helderheid in interne taakverdeling. De effecten van deze reorganisatie zullen binnen afzienbare tijd extern worden geëvalueerd, met bijzondere aandacht voor de taakverdeling tussen centrale en decentrale organisatieonderdelen.