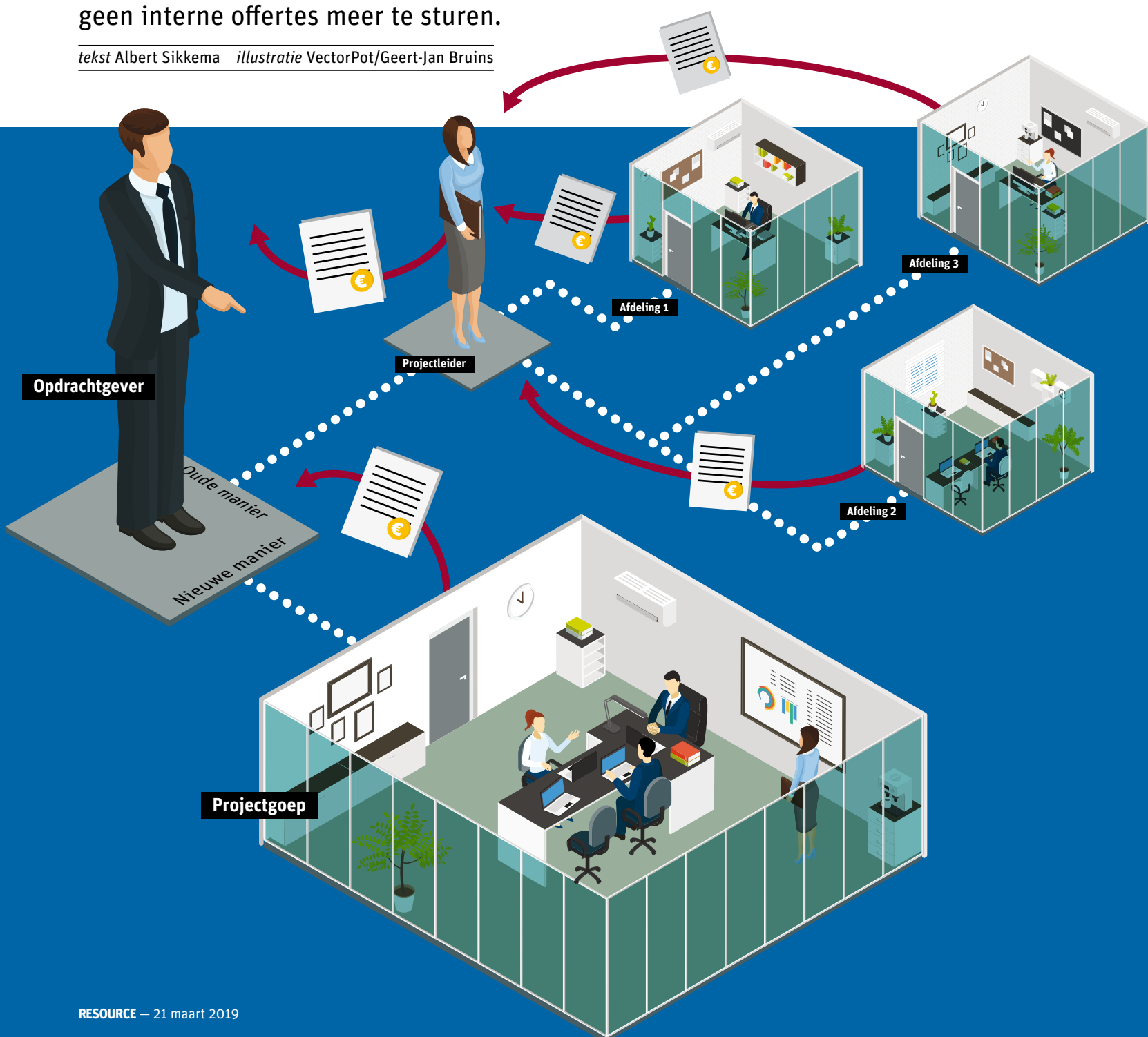


Wageningen Research vergemakkelijkt interne samenwerking

Geen schotten meer

Eén projectadministratie voor heel Wageningen Research. Half april is het zover. Onderzoekers van verschillende instituten hoeven elkaar dan geen interne offertes meer te sturen.

tekst Albert Sikkema illustratie VectorPot/Geert-Jan Bruins



De interne bedrijfsvoering van WUR is geen onderwerp waarmee je op verjaardagen een geanimeerd gesprek op gang brengt. Toch kunnen onderzoekers van de negen onderzoeksinstituten van Wageningen Research er niet altijd omheen. Ze worden steeds vaker door overheden en private opdrachtgevers gevraagd om samen onderzoek te doen. Maar daarvoor moeten ze nu nog flinke hordes nemen.

De onderzoekers moeten elkaar inhuren via zogenaamde commitment letters, een soort interne offertes waarin financiële en juridische afspraken tussen de Wageningse kennisseenheden worden gemaakt. Ze stemmen met elkaar af wie welk deel van de opdracht doet voor x uur tegen tarief y, de controllers en juristen van alle betrokken kennisseenheden controleren deze afspraken en de directeurs van de kennisseenheden geven vervolgens hun fiat.

GEKKIGHEID

‘Qua bedrijfsvoering beschouwen de instituten elkaar nu als externe partijen’, zegt Menno van Manen, directeur bedrijfsvoering van de Animal Sciences Group. Dat leidt tot interne bureaucratie, met soms grappige gevolgen. ‘Ik heb contracten getekend tussen Wageningen Livestock Research en Wageningen Bioveterinary Research, beide onderdeel van de Animal Sciences Group’, zegt Van Manen. ‘Dan kon ik zowel linksonder als rechtsonder de offerte tekenen.’

De oorzaak van deze gekkigheid: de negen instituten van Wageningen Research hebben elk hun eigen projectadministratie. Dat kwam zo. Tien jaar geleden wilde WUR een nieuw projectmanagementsysteem invoeren, Kameleon, maar dat draaide op een mislukking uit. In 2012 besloot WUR daarom terug te vallen op MyProjects, de projectadministratie van Wageningen Environmental Research. De acht andere instituten kregen allemaal een kopie van MyProjects en mochten die invullen met hun eigen regels voor uren schrijven, verlof en registratie. ‘De instituten hadden verschillende wensen en wilden zelf bepalen hoe ze alles regelden’, herinnert Van Manen zich. Daar werd van hogerhand geen stokje voor gestoken. ‘We waren blij dat er en elk geval een werkend systeem was, na Kameleon.’

ONTSCHOTTEN

De afgelopen jaren begon het aantal multidisciplinaire onderzoeksvragen – en dus het aantal interne offertes – echter toe te nemen. In 2017 tuidge de raad van bestuur daarom de

werkgroep Ontschotten op, met daarin onder anderen Martijn Hackmann, directeur bedrijfsvoering van de Social Sciences Group. Die werkgroep concludeerde dat de schotten tussen de administraties de samenwerking tussen de instituten belemmerde. Van Manen kreeg als eigenaar van MyProjects de vraag of het mogelijk was om de schotten weg te halen zonder een heel nieuw systeem op te tuigen. Dat bleek het geval. Het afgelopen half jaar gebruikte de werkgroep om uniforme afspraken te maken over de manier waarop medewerkers van Wageningen Research projecten moeten vastleggen, onder welke voorwaarden de instituten samenwerken en welke spelregels er gelden tussen onderzoekers.

Een voorbeeld: Wageningen Economic Research (WEcR) haalt samen met Wageningen Plant Research en Wageningen Environmental Research een opdracht binnen. WEcR is het contracterende instituut dat de afspra-

Even een expert van een ander instituut inhuren wordt makkelijker

ken maakt met de klant en de projectleider levert. Die projectleider overlegt met de onderzoekers van Plant en Environmental en spreekt af hoeveel uren zij in het project zullen steken. Daarbij geldt een uniform tarief. Hoofdaannemer WEcR krijgt de eventuele winst op het project, maar draagt ook het risico bij tegenvallers. In bijzondere situaties, wanneer twee instituten gezamenlijk een groot project hebben geacquireerd met duidelijke eigen inbreng, kunnen over marge en risico's aparte afspraken worden gemaakt.

CULTUURVERANDERING

Dankzij deze nieuwe aanpak worden de lijnen tussen de kennisseenheden korter. Ook wordt het mogelijk om even een expert van een ander instituut in te huren op een project, zonder dat dit ontaardt in een papierwinkel. ‘Zo kunnen we beter onze expertise mobiliseren voor onze klanten’, zegt Van Manen. Hij verwacht verder dat zijn eigen rol en die van de andere directeurs bedrijfsvoering kleiner wordt. ‘Met deze aanpak geef je meer vertrouwen aan de projectleider.’

Dit is best een cultuurverandering, vinden de directeurs. ‘Vroeger streefden de instituten ernaar om de eigen omzet en marge te maximaliseren. Nu moeten we meer samenwerken en accepteren dat de marge de ene keer

naar ons gaat en de andere keer naar het andere instituut.’

Om tot één systeem te komen, moesten de directeurs heel veel keuzes maken. Op welke datum gaan we bijvoorbeeld de uren van de vorige maand afboeken? Welke functies – denk aan de klantevaluatie – koppelen we aan MyProjects? Gaat MyProjects zelf een projectnummer genereren of doet de projectleider dat? ‘Er zijn steeds kleine dingen die je moet regelen’, zegt Hackmann. Maar het einde is in zicht. Op 17 april hebben de softwareontwikkelaars van Wageningen Environmental Research naar verwachting alle losse eindjes aan elkaar geknoopt en kunnen de instituten projecten schrijven in een gezamenlijk systeem. Weer een stapje dichterbij OneWageningen. **R**

UNIVERSITEIT DOET NOG NIET MEE

Eén bureaucratisch schot binnen WUR blijft nog overeind: dat tussen Wageningen Research en Wageningen University. Instituutswerkers en universitair onderzoekers kunnen daardoor voorlopig niet samen uren schrijven op hetzelfde project. ‘Op de universiteit boeken promovendi alleen loonkosten op een project, terwijl medewerkers van de instituten ook huisvesting en ICT via een integraal tarief in rekening brengen op projecten. Het is heel lastig om dat in één systematiek onder te brengen’, zegt Menno van Manen, directeur bedrijfsvoering van de Animal Sciences Group. ‘Het zou wel veel voordelen hebben. Neem de groep Diervoeding. Geregeld werken universitaire onderzoekers binnen die groep aan projecten voor externe klanten. Nu moeten ze daarvoor rekeningen sturen naar Wageningen Livestock Research. Eén WUR-breed projectsysteem zou voor zo'n groep geweldig zijn.’ WUR gaat de komende periode bekijken of zo'n systeem haalbaar is.

