

Rapportage project Vernieuwing Medezeggenschap

Extern en intern onderzoek naar vernieuwing van medezeggenschap bij de Hogeschool van Amsterdam.

28-7-2016

Rob van der Eyden

Daniel van Middelkoop

Yvonne van Brummelen

Ingrid Bolier

Voorwoord

“Schets een visie voor de invulling van medezeggenschap binnen de HvA. Schrijf een veranderplan met de meest waardevolle en kansrijke maatregelen voor korte (binnen komend zittingsjaar) en lange termijn om bij te dragen aan de vernieuwing van medezeggenschap binnen de HvA. En doe een voorstel voor reële, hanteerbare en spannende experimenten, waarin nieuwe manieren van participatie en samenwerken worden uitgetoetst en die direct na de zomer kunnen worden opgestart.”

Dat was de driedelige opdracht voor het project Vernieuwing Medezeggenschap. Een zeer uitdagende en ambitieuze opdracht over een belangrijk en complex thema. We zijn er de afgelopen maanden mee aan de gang gegaan. Door mee te kijken bij verschillende overleggen van medezeggenschapsraden binnen de HvA, door literatuur te lezen, interviews af te nemen en gesprekken te voeren. In deze rapportage doen wij verslag van onze resultaten en doen wij aanbevelingen voor de manier waarop medezeggenschap binnen de HvA verder ontwikkeld kan worden.

Graag bedanken wij de opdrachtgevers Menno Oldenhof (namens het dagelijks bestuur van de Centrale Medezeggenschapsraad) en Geke van Velzen (namens het College van Bestuur) voor de richting en de samenwerking. Ook alle andere stuurgroepleden bedanken wij voor hun betrokkenheid en hulp. We vonden het waardevol dat opdrachtgevers, vertegenwoordigers van zeggenschap, medezeggenschap en staven en programma's gezamenlijk richting hebben gegeven aan dit project. De Centrale Medezeggenschapsraad, de Faculteitsraad van faculteit Business & Economie, opleiding Aviation en alle andere raden die we hebben kunnen spreken, danken we hartelijk voor hun openheid. Hun inbreng heeft ons een belangrijke blik in de praktijk van de medezeggenschap geboden. En voor iedereen die we nog niet (voldoende) hebben kunnen spreken: dat hopen we snel alsnog te kunnen doen.

Gelukkig is het niet nodig om alle wielen met betrekking tot medezeggenschap zelf binnen de HvA uit te vinden. We hebben veel gehad aan de gebruikte literatuur en aan de experts die we hebben kunnen interviewen. Gijsbert Brinkman, Arthur Hol, Marc van der Meer, Lisa Westerveld, Sjoerd Romme en Pieter van der Meché: hartelijk dank voor jullie tijd en de kennis en ervaring, die jullie met ons hebben gedeeld! Tot slot ook veel dank voor de onmisbare, praktische ondersteuning van Pascal Brugmans en Camille Hollanders.

Wij hebben de afgelopen maanden met veel plezier aan de opdracht gewerkt. Er is nog veel meer te doen, te lezen en te onderzoeken. Er zijn nog veel meer gesprekken te voeren. We hopen dat we met deze rapportage een basis bieden voor de verdere ontwikkeling van medezeggenschap binnen de HvA!

We kunnen ons voorstellen dat deze rapportage vragen en/of nieuwe ideeën oproept. Of dat je aanvullende kennis of ervaringen wilt delen die bij kunnen dragen aan de doelstellingen van dit project. We horen graag! Je kunt ons bereiken via vernieuwingmedezeggenschap@hva.nl.

Rob van der Eyden, Daniel van Middelkoop, Ingrid Bolier en Yvonne van Brummelen

Managementsamenvatting

Begin 2016 gaven de Centrale Medezeggenschapsraad en het College van Bestuur van de Hogeschool van Amsterdam gezamenlijk opdracht voor het project Vernieuwing Medezeggenschap HvA. Doel was het ontwikkelen en stap voor stap in praktijk brengen van een vorm van medezeggenschap die werkt binnen de HvA. Om een goed beeld te krijgen van wat zou kunnen werken is een verkennend onderzoek uitgevoerd in de eerste fase van het project. Dit onderzoek bestond uit een literatuurstudie, interviews met externe experts op het gebied van medezeggenschap en een beperkt aantal gesprekken binnen de HvA. De volgende vragen stonden daarbij centraal:

1. Wat zijn de belangrijkste doelstellingen van medezeggenschap?
2. Welke rollen kan een medezeggenschapsraad vervullen?
3. Wat zijn knelpunten en succesfactoren in de huidige manier van medezeggenschap?
4. Op welke manieren kan invulling worden gegeven aan vernieuwing van medezeggenschap?

Uit het onderzoek blijkt dat medezeggenschap verschillende mogelijke doelstellingen kent: democratisering, een evenwichtige verdeling van macht, vertegenwoordiging van de achterban en bijdragen aan de kwaliteit van besluitvorming en onderwijs/onderzoek zijn de belangrijkste.

Medezeggenschapsraden kunnen verschillende rollen innemen om één of meerdere van bovenstaande doelstellingen te verwezenlijken. De basis rol is die van 'klassieke medezeggenschap', waarbij de raad kritisch meedenkt op basis van formele bevoegdheden. Deze rol kan samengaan met de rol van procesregisseur, waarin de raadsleden input van de achterban verzamelen en bewaken dat deze input wordt meegewogen in besluitvorming. Ook de rol van gelijkwaardig gesprekspartner werd als belangrijk gezien. Hierin wordt de raad al vroeg in het proces van beleidsvorming betrokken en neemt ze op basis van gelijkwaardigheid deel aan de beleids- en besluitvorming. Ook in deze rol moet de medezeggenschapsraad haar eigen onafhankelijke afwegingen kunnen maken. Medezeggenschap wordt gezien als een verworven, bij wet vastgelegd recht en dit is een recht dat volgens de geïnterviewden (intern en extern) behouden moet blijven.

De volgende knelpunten / succesfactoren in de huidige invulling van medezeggenschap komen naar voren:

- nadruk op de controlerende rol en minder op het bijdragen aan het functioneren van de organisatie;
- beperkte vertegenwoordiging van de achterban en daarmee onvoldoende invloed van de werkvloer;
- (te weinig) tijd voor en facilitaire ondersteuning van het medezeggenschapswerk;
- de samenwerking tussen zeggenschap en medezeggenschap (incl. onderling vertrouwen en machtsafstand) en
- de samenwerking tussen de centrale en decentrale medezeggenschap.

Mogelijkheden voor vernieuwing van medezeggenschap worden vooral gezien in het vervroegen van de betrokkenheid van de medezeggenschap, een actiever rol van de achterban (inclusief externe stakeholders) en vormen van directe (gedeelde) zeggenschap waarin studenten en medewerkers medeverantwoordelijkheid krijgen.

Binnen de HvA wordt de wens om eerder en actiever te worden betrokken onderschreven. Op termijn ambiert men een ontwikkeling tot gelijkwaardig gesprekspartner, waar mogelijk in de vorm van directe (gedeelde) zeggenschap en verder in indirecte vorm. Maar dan wel met sterke inhoudelijke voeding uit de achterban. De medezeggenschapsraden kunnen een rol spelen als procesregisseur en zo nodig acteren vanuit hun meer traditionele, controlerende rol.

Hoe verder? Gerichte aandacht voor het ontwikkelen van medezeggenschap binnen de HvA kan een belangrijke bijdrage leveren aan het goed functioneren van de instelling. We raden aan om vanaf hier een actieve zoektocht naar versterking van medezeggenschap te stimuleren en daarbij prioriteit te geven aan de opleidingscommissies. Het project kan worden vervolgd met:

- 1) het verder onderzoeken en ontwikkelen van een inspirerende HvA-eigen **visie** op de toekomst van medezeggenschap,
- 2) het uitvoeren van (lokale) **experimenten** met vernieuwende vormen van medezeggenschap en
- 3) het stimuleren van en ondersteunen bij lokale **verbeteringen** in de huidige structuur van medezeggenschap.

Het formuleren van een inspirerende visie voor de invulling medezeggenschap binnen de HvA is een belangrijke voorwaarde om tot 'echte' vernieuwing te komen. Aandachtspunten in die visie zijn de doelstellingen van medezeggenschap, de rol van de medezeggenschapsraden en de wenselijkheid van directe (gedeelde) zeggenschap in relatie tot een onafhankelijke rol van de medezeggenschapsraad.

De experimenten zijn gericht op fundamentele vernieuwing en kunnen bestaan uit specifieke beleidsthema's waarop medezeggenschap en zeggenschap op basis van gelijkwaardigheid met elkaar gaan samenwerken en waarbij de achterban in nieuwe vormen en structuren wordt betrokken. Ook kunnen experimenten worden gestart met directe (gedeelde) zeggenschap binnen specifieke opleidingen of afdelingen.

De verbeteringen binnen de huidige structuur zijn minder ingrijpend, maar kunnen wel op kortere termijn een belangrijke bijdrage leveren. De belangrijkste aanbevelingen om tot verbeteringen te komen zijn:

- Professionaliseren van het overleg en de samenwerking binnen de medezeggenschapsraden,
- Maken van gezamenlijke werkafspraken tussen medezeggenschap en zeggenschap (over inhoudelijke kernthema's, moment & mate van invloed van medezeggenschap, rollen en facilitering),
- Organiseren van de samenwerking tussen centrale en decentrale medezeggenschap en
- Activeren van de rol van de achterban.

Medezeggenschap is een breed, complex en op onderdelen gevoelig thema. Op basis van dit korte, verkennende onderzoek, willen we dan ook vooral benadrukken dat échte ontwikkeling van medezeggenschap binnen de HvA niet onderschat moet worden en tijd nodig heeft. Het is belangrijk dat zeggenschap en medezeggenschap samen (lokaal) eigenaarschap nemen voor de vormgeving van medezeggenschap en voldoende ruimte krijgen voor het vormen van een eigen invulling.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Managementsamenvatting	3
1. Inleiding	6
2. Methode	7
3. Doelstellingen van medezeggenschap	9
4. De rol(len) van de medezeggenschapsraad	12
5. Huidige invulling van medezeggenschap	14
6. Vernieuwing medezeggenschap	19
7. Discussie: de toekomst van medezeggenschap binnen de HvA	25
8. Aanbevelingen: Hoe kan medezeggenschap worden versterkt?	29
Literatuur	33
Bijlagen:	34
1. Interviewscript	35
2. Script focusgroep gesprekken	38
3. Ideeën uit de organisatie	43
4. Aanbieden doorlopend trainingsprogramma voor leden medezeggenschapsraden	48

1. Inleiding

De afgelopen maanden hebben we vanuit het project Vernieuwing medezeggenschap onderzoek gedaan op basis van literatuurstudie, interviews met externe experts en een beperkt aantal (focusgroep) gesprekken binnen de Hva. In deze rapportage vindt u het resultaat van dit onderzoek.

Aanleiding voor dit onderzoek was de constatering dat medezeggenschap op dit moment niet voldoende functioneert binnen de HVA. Dat blijkt onder andere uit de lage opkomst bij verkiezingen, de grote verschillen tussen het functioneren van medezeggenschap tussen faculteiten en een roep om meer transparantie, een sterkere medezeggenschap en democratisering vanuit een deel van de achterban.

Deze constatering leidde tot de wens tot een bredere beschouwing van en visie op medezeggenschap was nodig. Met dat doel is in maart 2016 het project Vernieuwing Medezeggenschap HVA van start gegaan in opdracht van CvB en CMR¹. Dit onderzoek is onderdeel van het project vernieuwing Medezeggenschap.

De volgende onderzoeksvragen stonden daarbij centraal:

- Wat zijn de belangrijkste doelstellingen van medezeggenschap?
- Welke rollen kan een medezeggenschapsraad daarin vervullen?
- Hoe wordt de huidige invulling van medezeggenschap ervaren? Welke knelpunten en succesfactoren kunnen worden onderscheiden?
- Op welke manieren kan invulling worden gegeven aan vernieuwing van medezeggenschap?

In dit rapport wordt allereerst de onderzoeksmethode besproken. Vervolgens komen achtereenvolgens de doelstellingen van medezeggenschap (hoofdstuk 3), de rol van de medezeggenschapsraad (hoofdstuk 4), de huidige invulling van medezeggenschap (hoofdstuk 5) en de mogelijkheden voor vernieuwing van medezeggenschap aan bod (hoofdstuk 6). Bij ieder onderdeel beschrijven we eerst de belangrijkste inzichten uit de literatuur en dan de belangrijkste inzichten uit de interviews met experts en gesprekken binnen de HVA. We sluiten af met een discussie (hoofdstuk 7) en aanbevelingen (hoofdstuk 8) waarin we bespreken hoe een goed vervolg gegeven kan worden aan de vernieuwing van medezeggenschap binnen de HVA.

¹ Zie de projectopdracht voor uitgebreidere omschrijving van de aanleiding, doelstellingen en scope van het project.

2. Methode

Om de in de inleiding benoemde onderzoeksvragen te beantwoorden wordt gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden met steeds verschillende onderzoekspopulaties. Voor deze rapportage maakten we gebruik van:

- a) Literatuuronderzoek
- b) Interviews met experts op het gebied van medezeggenschap
- c) Focusgroep gesprekken met stakeholders binnen de HvA

Het *literatuuronderzoek* vond in de eerste fase van het onderzoek plaats. De literatuur is allereerst gebruikt om richting te geven aan het onderzoek en de rapportage. De indeling van de resultaten in hoofdstuk 3 tot en met 6 komt voort uit de literatuurverkenning. Daarnaast vormde de literatuur de basis voor de inhoudelijke invulling van de dataverzameling in zowel het interne als externe onderzoek. Ook gaf de literatuur richting aan de keuze voor de interviews met externe experts.

We hebben buiten de HvA interviews gehouden met de onderstaande *experts en ervaringsdeskundigen* op het gebied van medezeggenschap. Het gehanteerde interviewscript is opgenomen in bijlage 1.

1. Gijsbert Brinkman - Studenten Overleg Medezeggenschap
2. Arthur Hol – medeauteur ‘Medezeggenschap in beweging’
3. Marc van der Meer – medeauteur ‘Medezeggenschap en organisatieontwikkeling’
4. Lisa Westerveld – Voorzitter Commissie Democratisering UvA
5. Sjoerd Romme – onderzoeker/bestuurder TU Eindhoven, veel gepubliceerd over ‘circulair organiseren’
6. Pieter van der Meché – Sociocratisch Centrum

Binnen de HvA hebben we *focusgroep gesprekken* gevoerd met leden van de faculteitsraad van de faculteit Business & Economie en de opleiding Aviation (binnen faculteit Techniek). Ter voorbereiding vulden de deelnemers een korte vragenlijst in, die gebruikt werd als input voor het gesprek². Tijdens de focusgroep gesprekken zelf werden eerst de inhoudelijke kernthema’s besproken die volgens de raad centraal stonden in de afgelopen en komende periode. De gewenste toekomstige inrichting van medezeggenschap werd besproken aan de hand van een viertal scenario’s (zie bijlage 2 voor de scenario’s). Met de decaan van de faculteit Beweging, Sport & Voeding hebben we een kort gesprek kunnen voeren, om vanuit dat perspectief input te verzamelen. Tot slot hebben we een open oproep gedaan aan eenieder binnen de HvA om zelf ervaringen, successen, knelpunten of suggesties voor oplossingen aan te leveren. Hoewel we hier weinig publiciteit aan hebben gegeven, hebben we van verschillende stakeholders bestaande documentatie ontvangen rond (vernieuwing van) medezeggenschap die waardevolle input vormden voor deze rapportage. Een samenvatting van deze input is te vinden in bijlage 3. Tot slot was de aanwezigheid in het onderzoeksteam van mensen die op

² De vragenlijst was primair bedoeld ter voorbereiding voor het gevoerde focusgroepgesprek. De respons is op dit moment te laag – de omvang van de populatie in ogenschouw nemende, om deze in de rapportage mee te nemen.

dit moment een actieve rol vervullen binnen medezeggenschap van waarde voor het onderzoek en het verkrijgen van data.

Alle interviews en focusgroep gesprekken zijn opgenomen en getranscribeerd. De uitgewerkte interviews zijn geanalyseerd met behulp van analysesoftware (MaxQDA). De analyses zijn in het onderzoeksteam besproken en kritisch bevraagd.

De gehanteerde methode heeft geleid tot een goed verkennend beeld van medezeggenschap: de huidige stand van zaken met betrekking tot medezeggenschap in Nederland en meer specifiek in het hoger onderwijs, het belang van medezeggenschap, de mogelijke invullingen ervan en de kansen voor vernieuwing. De voornaamste beperking van het onderzoek wordt veroorzaakt door het beperkte aantal gesprekken dat we (voornamelijk wegens tijdsgebrek en volle agenda's aan het einde van het studiejaar) binnen de HvA hebben gevoerd. Het onderzoeksteam is van mening dat een vervolg van het intern onderzoek wenselijk is.

Naast ons eigen onderzoek binnen dit project, hebben we aan het begin van het project ook een open oproep gedaan aan eenieder binnen de HvA om zelf ervaringen, successen, knelpunten of suggesties voor oplossingen aan te leveren. Hoewel we hier weinig publiciteit aan hebben gegeven, hebben we een aantal ingekomen stukken ontvangen. En dat wordt zeer gewaardeerd! Een samenvatting van de ontvangen input hebben we opgenomen in bijlage 3 (ideeën uit de organisatie). Bij onderdelen van de onderzoeksresultaten verwijzen we hier ook naar.

3. Doelstellingen van medezeggenschap

In dit hoofdstuk staat deelvraag 1 centraal: Wat zijn de belangrijkste doelstellingen van medezeggenschap? Achtereenvolgens worden over dit thema: inzichten uit de literatuur, inzichten uit het huidige onderzoek en conclusies beschreven.

Inzichten uit de literatuur

Sinds 1950 is de medezeggenschap van werknemers wettelijk geregeld in de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Op basis hiervan is in 1992 de medezeggenschap in het Hoger Onderwijs vastgelegd in de Wet op Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (WHW). De Nederlandse wetgever geeft een dubbele doelstelling mee aan de ondernemingsraad: 'de vertegenwoordiging van de in de onderneming werkzame personen (...) in het belang van het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen' (in Van der Meer & Smit, 2010 p. 22).

Van der Heijden et al. (2012) stellen dat medezeggenschap geen vastomlijnd begrip is. Zij hanteren de definitie van Van het Kaar & Smit (2007), waarin medezeggenschap vooral gezien wordt in het kader van de *machtsbalans* binnen een organisatie. De evenwichtige verdeling van de macht kan dus (mede) worden bewerkstelligd via medezeggenschap: 'deelneming in het proces van beleidsvorming en beslissing in de onderneming of instelling waar men werkt' (Van der Heijden & Noordam 2001, p. 54). De medezeggenschapsraad is daarbinnen het meest gangbare 'institutionele orgaan' om medezeggenschap vorm te geven.

Medezeggenschap kan daarmee gezien worden als 'een vorm van democratisering die zorgt voor een evenwichtige machtsverdeling tussen werkgevers en werknemers binnen de onderneming' (Van der Heijden et al. 2012, p. 11). Looise stelt dat medezeggenschap 'kan bijdragen aan spreiding van macht, het creëren van alternatieve toegangen tot de macht, het corrigeren van machtsmisbruik e.d.' (Looise 2014).

Een evenwichtige machtsverdeling via vertegenwoordiging van belangen van de medewerkers is een belangrijk doel van medezeggenschap, maar niet het enige doel. Van der Meer & Smit (2010) stellen dat een organisatie 'baat heeft bij een systeem van *checks and balances*, waarbij alle stakeholders (...) ([en dus ook de] werknemers) een stem in het kapittel hebben³. Medezeggenschap kan ook een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de besluitvorming in de organisatie (Van het Kaar & Smit 2007). Beardwell & Claydon (2007) geven aan dat medezeggenschap kan bijdragen aan gezamenlijke organisatieontwikkeling, mede als gevolg van een verhoogd draagvlak voor beleid en meer bereidheid tot veranderen. Deze 'organisatorische meerwaarde' is overigens niet onbetwist en is onder andere afhankelijk van de houding van het bestuur ten opzichte van medezeggenschap (Van der Heijden et al. 2012, p. 22).

³ De Jonge, Hol & Lange (2014) hanteren een soortgelijk argument.

Inzichten uit eigen onderzoek

De dubbele doelstelling vanuit de literatuur komt één op één terug in de interviews met experts. Allen benadrukken ze de het vertegenwoordigen van belangen van de achterban enerzijds en het bijdragen aan de kwaliteit van de organisatie anderzijds. Daarbij valt op dat de nadruk bij bijna alle experts meer ligt op de bijdrage aan kwaliteit en minder op de controlefunctie. De experts zien dit als een trend in de vormgeving van medezeggenschap, één van de experts geeft aan dat de controlefunctie ondergesneeuwd dreigt te raken en niet uit het oog moet worden verloren.

Bijdrage aan doelstelling en kwaliteit van de organisatie

Alle experts benadrukken de mogelijke bijdrage van medezeggenschap aan de kwaliteit van het functioneren van de organisatie. Een van de experts koppelt dit expliciet aan de kwaliteit van de besluitvorming:

Volgens mij is het doel van medezeggenschap de kwaliteit van de [beleidsvorming en] besluitvorming in een instelling beter maken (...) Als medezeggenschap vertegenwoordigt je een deel van de instelling, en daardoor kan je eigenlijk toetsen en meehelpen om het beleid scherper te maken.

De meeste experts leggen echter de nadruk op de mogelijke bijdrage van medezeggenschap aan de kwaliteit van onderwijs. Medezeggenschap kan ervoor zorgen dat sneller / doorlopend feedback uit (de omgeving van) de organisatie wordt ontvangen. Medezeggenschap gaat daarmee dus over meer dan alleen bijdragen aan goede besluitvorming. Zoals één van de experts het verwoord:

Ik zeg dat betere medezeggenschap ook voor beter onderwijs zorgt. Omdat als je mensen kritisch laat nadenken en inspraak laat hebben op hun eigen onderwijs en op de kwaliteitszorg in het eigen onderwijs dan verbeter je dat ook met elkaar. (...) Medezeggenschap is ook een heel goedkope manier van zorgen voor beter onderwijs.

Uiteraard liggen deze zaken wel in elkaars verlengde: bijdragen aan onderwijskwaliteit kan vooral via betere besluitvorming gericht op een goede onderwijskwaliteit⁴.

Eén van de experts benadrukt dat (de doelstelling van) medezeggenschap een afgeleide is van wat je als organisatie wilt:

Een bepaalde missie realiseren, of bepaalde maatschappelijke opdrachten vullen. En daarin moet je maximaal kunnen kapitaliseren op alle intelligentie en kennis en ervaring die er zit in de organisatie. Dat kan door mensen actief mee te laten sleutelen op allerlei mogelijke manieren, procesmatig, inhoudelijk, sturing, etc.

Vertegenwoordiging medewerkers en democratisering

Bijna alle experts benadrukken naast de bijdrage aan kwaliteit ook de functie van medezeggenschap als vertegenwoordiging van de belangen van de medewerkers. Wanneer er een belangentegenstelling is tussen bestuur en (een deel van) de medewerkers, moet de medezeggenschap de laatste

⁴ Twee van de geïnterviewde experts geven invulling aan die bijdrage door het belang van feedback te benadrukken van uit het primaire proces. Deze informatie levert dan (meet-)informatie voor degenen die leiding geven.

vertegenwoordigen. Medezeggenschap leidt daarnaast volgens verschillende experts tot een meer democratische organisatie, zelfbeschikking, emancipatie en ontwikkeling van de medewerkers. Een aantal experts geven aan dat democratisering ook kan leiden tot medeverantwoordelijkheid en mede-eigenaarschap van studenten en medewerkers. Hiervoor zou een gelijkwaardige rol in de besluitvorming nodig zijn.

De meeste experts geven aan dat medezeggenschap niet alleen zorgt voor vertegenwoordiging van de medewerkers, maar ook bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs. Door plannen vanuit de 'zeggenschap' kritisch te toetsen, wordt de kwaliteit van de besluitvorming en de onderwijskwaliteit verhoogd:

Op dat moment is het heel frustrerend als bestuurder dat je terug naar de tekentafel moet, maar achteraf was hij vaak heel erg blij dat wij kritisch durfden te zijn, omdat het daardoor gewoon beter werd.

Conclusies

Medezeggenschap kent verschillende mogelijke doelstellingen. Het kan zorgen voor democratisering van de organisatie, wat op zijn beurt kan leiden tot een evenwichtiger verdeling van de macht. Medezeggenschap zorgt voor vertegenwoordiging van de belangen van 'de achterban' in beleids- en besluitvorming. Medezeggenschap kan daarnaast ook een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de besluitvorming van de organisatie. De experts benadrukken tot slot dat medezeggenschap in het HBO ook een sterke bijdrage kan leveren aan de onderwijskwaliteit.

Een interessante vraag voor de waarde en het belang van medezeggenschap in het algemeen, en hier specifiek in het HBO in het bijzonder, is of de tweeledige opdracht vanuit de WOR: vertegenwoordigen achterban en bijdragen aan de kwaliteit van de organisatie samengaat. Kan je als medezeggenschapsraad bijdragen aan de doelstelling, kwaliteit van de organisatie en tegelijkertijd aan de doelstelling behartigen werknemersbelangen? Welke rol heb je dan als medezeggenschapsraad als je deze twee doelstellingen wil c.q. moet uitvoeren? Op de verschillende rollen die een medezeggenschapsraad kan innemen om de doelstellingen te bereiken, wordt hieronder ingegaan.

4. De rol(len) van de medezeggenschapsraad

Hier wordt 'de rol van de medezeggenschapsraad' uitgewerkt. Allereerst inzichten uit de literatuur, dan inzichten uit het eigen onderzoek en tot slot conclusies.

Inzichten uit de literatuur

De diversiteit in doelstellingen van medezeggenschap en de veranderende maatschappelijke en organisatorische context waarbinnen medezeggenschap plaatsvindt maakt verschillende rollen van medezeggenschapsorganen binnen organisaties mogelijk. Jonge, Hol en Lange (2014) onderscheiden zes verschillende rollen van medezeggenschapsorganen:

1. de Medezeggenschapper: 'de klassieke rol', een kritisch meedenkende rol op basis van formele bevoegdheden. In deze vorm van medezeggenschap ligt de nadruk op de afrondingsfase van het besluitvormingsproces).
2. de Onderhandelaar: hier neemt medezeggenschap een actieve rol in de onderhandelingen, bijvoorbeeld over arbeidsvoorwaarden of een sociaal plan.
3. de Procesregisseur waarin medezeggenschap bewaker is van het proces van directe (mede)zeggenschap.
4. de Waakhond, blaffen als er gevaar dreigt vooral over thema's die leven op de werkvloer maar onvoldoende bekend zijn binnen zeggenschap, en/of die voor anderen lastig zijn te benoemen.
5. de Kantelaar: medezeggenschap helpt om de organisatie te 'kantelen' in de richting van nieuwe vormen van organiseren en participatie.
6. de Stakeholdersraad: medezeggenschap als initiator/ actieve deelnemer in overleg waarin alle stakeholders van de organisatie een rol hebben.

De eerste drie rollen leggen meer de nadruk op de vertegenwoordiging van de medewerkers. In de laatste drie rollen ligt de nadruk meer op de bijdrage aan het goed functioneren van de organisatie.

Inzichten uit eigen onderzoek

In de zeven interviews met experts op het gebied van medezeggenschap zijn open gevraagd naar de rollen die de experts zien voor medezeggenschap, zonder expliciet te vragen naar de zes rollen van Jonge, Hol en Lange (2014).

De experts benadrukken dat de klassieke rol van medezeggenschap, kritisch meedenken op basis van formele bevoegdheden in de praktijk het uitgangspunt is. De bestaande wet en regelgeving is bij een ieder bekend en wordt ook geaccepteerd binnen de meeste organisaties. Binnen deze bestaande regels geeft een ieder van de experts in zijn of haar eigen woorden aan dat het zaak is om uit de voornamelijk formele klassieke medezeggenschapsrol te komen. Meer aandacht voor een volwassen dialoog tussen bestuurder en medezeggenschap is volgens de experts wenselijk⁵. Experts geven aan dat iedere vorm van medezeggenschap regels en afspraken nodig heeft, of dit nou een reglement, de Wet een

⁵ Hetzelfde punt kwam ook aan bod bij de focusgroep gesprekken binnen de HvA. Zie hierover Hfst 6 – Vernieuwing medezeggenschap onder het kopje 'gesprekspartner, samen streven naar goed onderwijs'.

convenant of spelregels wordt genoemd. Daarbinnen kunnen dus andere nadrukken gelegd worden zoals dialoog en gelijkwaardigheid. Een expert zegt, bijvoorbeeld:

Ik zie de belemmeringen van de formele kaders niet zo omdat ik inmiddels zoveel ervaring heb opgedaan (...) heb gezien dat je gewoon prima binnen het raamwerk van de Wet op de Ondernemingsraden heel vernieuwend kan opereren met volwaardige dialoogmodellen. Dat het formele kader helemaal niet een belemmering hoeft te zijn.

De experts benadrukken het belang van de rol van de Procesregisseur, waarbij de medezeggenschap er zorg voor draagt dat de achterban inhoudelijke input kan leveren op inhoudelijke thema's. Medezeggenschap heeft dan ook de rol om te toetsen of de achterban wel voldoende bij besluitvorming betrokken wordt of is geweest. Een expert zegt:

(...) wat ik zelf de belangrijkste rol vind is die van co-architect zijn van het proces van ophalen van zorgen, wensen en ideeën, van het betrekken personeel. Het bij het voorliggende thema betrekken personeel. Het beste kun je dat volgens mij doen door niet iedere keer weer opnieuw het wiel uit te vinden (...), maar een algemene aanpak bespreken die toegepast wordt. Dat spreken we zo af. En als we met elkaar vinden dat het op een iets andere manier moet (...), dan moeten we daarvoor aan tafel gaan zitten.

Respondenten benadrukken dat er meer aandacht moet zijn voor tijdige en goede informatie-uitwisseling tussen beleidsvormers, medezeggenschap en achterban. Belangrijk is, aldus de experts, dat de verschillende actoren bewust afspraken maken dat na de dialoog, het uitwisselen van standpunten de medezeggenschap nog steeds de ruimte heeft om (anders) te adviseren. De rol van de klassieke Medezeggenschapper moet dus wel behouden blijven.

Conclusies

Uit de literatuur en uit de interviews met experts en de focusgroep gesprekken blijkt dat de bestaande wet en regelgeving die ten grondslag ligt aan de rol van Medezeggenschapper belangrijke kaders voor medezeggenschap biedt. Van de zes rollen die we vanuit de theorie onderscheiden, benadrukken de experts met name dat de rol van Procesregisseur meer nadruk zou moeten krijgen. Dit beeld werd bevestigd in de gesprekken binnen de HvA.

Daarnaast lijkt vanuit de expertinterviews en de focusgroep gesprekken een rol naar voren te komen die we niet terugvinden in de literatuur: die van gelijkwaardige gesprekspartner. De medezeggenschap geeft niet alleen input of dient niet alleen ter controle van zeggenschap, maar wordt vroeg in het proces van beleidsvorming betrokken, bepaalt mede de 'bestuursagenda' en neemt op basis van gelijkwaardigheid deel aan de beleids- en besluitvorming. Ook bij deze intensievere samenwerking blijft het belangrijk dat de medezeggenschapsraad de ruimte houdt en neemt om haar eigen afweging te maken en op basis daarvan te adviseren of in te stemmen. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is: hoe een actief meewerkende medezeggenschapsraad (als procesregisseur of gesprekspartner) zich verhoudt tot haar controlerende rol.

5. Huidige invulling van medezeggenschap

In dit hoofdstuk wordt 'de huidige invulling van medezeggenschap' beschreven. Het gaat over de knelpunten en succesfactoren voor het functioneren van de medezeggenschap in de huidige structuur (deelvraag 3). Allereerst worden inzichten uit de literatuur beschreven, dan inzichten uit het huidige onderzoek en tot slot conclusies.

Inzichten uit de literatuur

In de meeste organisaties, en ook het onderwijs, is sprake van de 'klassieke' of 'formele' benadering en inrichting van medezeggenschap. In deze inrichting houden medezeggenschapsorganen zich veelal bezig met het beoordelen van plannen van de directie, op basis van het advies- en instemmingsrecht dat voortvloeit uit de Wet op de ondernemingsraden (De Jonge, Hol & Lange 2014, zie ook Homan 1995). De inbreng bij het starten van een besluitvormingstraject en bij het ontwikkelen van alternatieve beslissingsvoorstellen is binnen de klassieke invulling van medezeggenschap veelal laag (Homan 1995). De nadruk in deze formele invulling van medezeggenschap ligt daarmee vooral op de controlerende functie van medezeggenschap en de vertegenwoordiging van de belangen van de achterban. Veel van de kritiek op de formele medezeggenschap richt zich dan ook op de focus op controle, de (beperkte) vertegenwoordiging van de achterban en het gebrek aan aandacht voor de mogelijke bijdrage van medezeggenschap aan het goed functioneren van de organisatie.

Homan (1995) wijst er op, in lijn met de klassieke benadering, dat het in grote en gedecentraliseerde organisaties belangrijk is om een heldere afbakening vast te stellen over de beslissingsbevoegdheid van de centrale en decentrale medezeggenschap (wie gaat waarover). Ook moet de centrale medezeggenschap het belang van lagere organisatorische niveaus niet uit het oog verliezen. Anders loopt men het risico dat de centrale medezeggenschap instemt met beleid, dat de 'vrijheidsgraden' van deze lagere bestuurlijke niveaus onnodig inperkt. Verder stelt een gedecentraliseerde organisatie zwaardere eisen aan de besluitvorming op niveaus waar verschillende onderdelen bij elkaar komen.

Functioneren van medezeggenschap

Over de factoren die de kwaliteit en effectiviteit van medezeggenschap bepalen hebben we in de literatuur nog geen eenduidig antwoord kunnen vinden. Het antwoord op deze vraag is sterk contextafhankelijk. Verder (literatuur) onderzoek is wenselijk. Wel kan vastgesteld worden wat het functioneren van de medezeggenschapsorganen beïnvloedt. Van den Tillaart e.a. (2015)⁶ beschrijven in hun onderzoek naar medezeggenschap in het hoger onderwijs de volgende vier factoren die van invloed zijn op het functioneren van medezeggenschap:

1. Tijdsbesteding aan medezeggenschap. Het gaat hier om tijdsinzet en de bezettingsgraad.
2. Faciliteiten voor medezeggenschap. Een ambtelijk secretaris, eigen budget en scholingsmogelijkheden.

⁶ Het onderzoek van Van den Tillaart e.a. (2015) betrof een enquête onder raadsleden van centrale en decentrale raden, ingevuld door 1201 raadsleden. Zie voor eerder onderzoek naar medezeggenschap in het hoger onderwijs Van Brummelen & Van den Toren (1998) en Van het Kaar & Looise (2014).

3. Overleg met de bestuurder: frequentie overleg, informatieverstrekking, initiatiefrecht. Hiervan zijn raadsleden vaak niet mee bekend en overleg met de Raad van Toezicht.
4. Organisatiecultuur rond medezeggenschap: vertrouwen, geaccepteerde vertegenwoordiging

Punten 1 en 2 zijn eigenlijk randvoorwaarden voor het uitvoeren van medezeggenschap, dit zou je moeten kunnen regelen. Punten 3 en 4 gaan meer over de manier van (samen)werken door de raad en de bestuurder: is er vertrouwen, deel ik tijdig de informatie met jou en ben ik bereid om naar je te luisteren? Deze punten zijn lastiger vast te leggen en zijn ook afhankelijk van personen, maar bepalen wel in grote mate de kwaliteit en de effectiviteit van de medezeggenschap (Van Brummelen & Schouten, 2001).

Inzichten uit eigen onderzoek

Het overleg met de bestuurder vindt over het algemeen in organisaties structureel plaats zoals aangegeven in de Wet. Aandachtspunten zijn tijdige en volledige informatieverstrekking en overleg met de Raad van Toezicht. Dit vindt nog niet altijd naar ieders tevredenheid plaats, dit zou bijdragen aan de transparantie van de besluitvorming volgens de experts. Medezeggenschap wordt als een verankerd recht beschouwd 'iedereen in Nederland is zich bewust van medezeggenschap en de overlegcultuur'.

Wel geven een aantal experts aan dat er zoveel meer mogelijk is om gezamenlijk de organisatie te besturen en te verbeteren. In een organisatie zou een ieder van bestuur tot student moeten uitstralen dat medezeggenschap belangrijk is, om de organisatie gezamenlijk te besturen. Experts geven aan dat de cultuur binnen het bestuur en de organisatie als geheel bepalend is voor het functioneren van de medezeggenschap. Vaak ziet men de kwaliteit van het opereren van medezeggenschap toenemen wanneer het bestuur de medezeggenschap belangrijk vindt.

Een tweetal geïnterviewde experts wezen erop dat de machtsafstand tussen leiding en medewerkers alleen maar bestendig en soms zelfs vergroot wordt door het bestaan van een medezeggenschapsorgaan. Zo kan een strategische bestuurder juist door het inzetten van de medezeggenschap onprettige maatregelen juridisch af dekken. Het model van de klassieke ondernemingsraad zou daarmee volgens hen een uitstervend soort zijn.

Uit de focusgroepgesprekken bij de HvA komt de behoefte aan autonomie en een sterkere 'stem' voor de werkvloer naar voren. Professionals willen in gesprek over hun eigen werk, binnen kaders/ grenzen die haalbaar zijn. Er wordt aangegeven dat men hiermee gemotiveerd aan de slag wil gaan, serieus genomen wil worden, voorkomen dat ambitie een onhaalbare droom wordt en dat inhoudelijke argumenten leidend zijn in plaats van macht of positie. De medezeggenschap heeft de behoefte om aan die ambitie voor haar achterban bij te dragen, maar hoe dat nu vorm moet krijgen kwam minder duidelijk naar voren.

Wat zijn nu knelpunten in de huidige invulling van medezeggenschap? Uit interviews met de experts en focusgroepgesprekken komen de volgende punten naar voren:

1. Lange inwerktijd van raadsleden. Veel raadsleden (met name studenten) beginnen aan het raadswerk met een ander beeld bij medezeggenschap, dan de werkelijkheid die ze later ervaren. Ze moeten erg wennen aan het werk of raken gedesillustreerd. De wet- en regelgeving is een kader dat velen onbekend is en wat tijd vraagt. Een goede aanloopfase bedraagt al snel een half jaar. Door de start van het raadswerk te situeren na de zomervakantie loopt vaak de overdracht spaak. Hierdoor, samen met het korte zittingstermijn van een jaar, krijgt het raadswerk een cyclus die te vergelijken is met een motor die aanslaat en weer afslaat.

2. Onvoldoende beschikbare tijd. Studenten op het HBO krijgen veel minder tijd voor medezeggenschap dan studenten op de universiteit. Uit de interviews blijkt dat de medezeggenschap meer tijd kost dan er formeel voor staat (agenda's, vergaderingen, stukken lezen en advies schrijven etc.) wanneer je dit goed wil doen. Informatie halen uit de organisatie en weer terugkoppelen van resultaten kost extra tijd die er nu niet is. Raadsleden moeten dan ofwel extra eigen tijd besteden om hun medezeggenschapswerk goed te kunnen doen, ofwel genoegen nemen met een lagere kwaliteit van hun werk, dan ze zouden willen.

3. Beperkte facilitering. Experts en HvA'ers geven aan dat de ondersteuning van de medezeggenschap door een griffier of een ambtelijk secretaris erg belangrijk is. De ondersteuning wordt ervaren als beperkt, zeker als die afgezet wordt tegen de staf van de bestuurder. De experts geven aan dat het zwaartepunt van medezeggenschap steeds sterker komt te liggen op opleidingsniveau in plaats van op centraal of faculteitsniveau; dit zou een sterkere ondersteuning op dit niveau rechtvaardigen. De ondersteuning wordt in positieve zin genoemd als een stabiele factor in een steeds van samenstelling wisselend medezeggenschapsorgaan (verkiezingen). Het is tenminste het geheugen en het archief van de raad, maar vaak meer dan dat.

4. Ervaren onveiligheid voor deelnemers in overleg. Uit onderzoek vanuit het programma Student Engagement naar de beperkte belangstelling voor deelname van studenten aan medezeggenschapswerk⁷ is onder andere gebleken dat studenten het raadsoverleg (door de onderlinge diversiteit in meningen) als onveilig kunnen ervaren. Goede gespreksleiding kan er aan bij dragen dat iedere deelnemer de gelegenheid krijgt om input te geven en dat op basis van een gezamenlijke, zorgvuldige afweging van argumenten, besluiten kunnen worden genomen.

5. Beperkte samenwerking tussen centrale en decentrale medezeggenschap. Een aantal geïnterviewde experts wijzen op de verschillende niveaus waarop medezeggenschap plaats vindt en hoe dat kan knellen. Vooral het werk van de faculteitsraad komt nu soms lastig uit de verf doordat haar taken meer een afgeleide zijn van de bovenliggende raad (CMR) en de uitvoerende OC's. Tijdens één van de gesprekken met HvA'ers vraagt men zich hardop af hoe vanuit een opleiding meer invloed kan worden uitgeoefend op beleid dat centraal voor de HvA of op niveau van de faculteit wordt vastgesteld. Nu ervaart men vaak te veel, te gedetailleerd beleid voorgeschreven vanuit HvA centraal. Daarmee (te) weinig ruimte voor lokale invulling. Men pleit in andere woorden voor een sterkere verbinding tussen

⁷ Rapportage van het onderzoek is nog niet beschikbaar.

centraal en decentraal en ervaart de afstand met CMR nu als te groot. Wenselijk is te komen tot een 'volwassen gesprek' over wat noodzakelijke, haalbare randvoorwaarden en kaders zijn, waarbinnen op de onderliggende niveaus ruimte kan worden gegeven worden het zoeken van de juiste, lokale invulling.

6. Onvoldoende gebruik van bestaande rechten. Van een aantal rechten van de medezeggenschap wordt te weinig gebruik gemaakt. Zo is de positie en het inzetten van de Raad van Toezicht is op dit moment op vele hogescholen onderbelicht. Daarnaast maakt de medezeggenschap bijna geen gebruik van haar initiatiefrecht.

Succesfactoren en mogelijkheden versterking huidige medezeggenschap

Naast bovengenoemde knelpunten benoemen experts en HvA'ers een aantal succesfactoren en mogelijke verbeteringen van medezeggenschap binnen de huidige medezeggenschapsstructuur die gangbaar is op hogescholen. Voor een groot deel draagt het wegnemen van bovengenoemde knelpunten bij aan de versterking van de huidige medezeggenschap. De genoemde succesfactoren zijn:

1. Versterk binnen de medezeggenschap de focus op de inhoudelijke, strategische thema's. Dit kan mede gebeuren door het stimuleren van kennisdeling tussen de medezeggenschaporganen binnen en buiten de HvA. In de gesprekken met HvA'ers werd een groot aantal belangrijke inhoudelijke thema's genoemd, waaronder de kwaliteit van onderwijs, werkdruk⁸, teruglopende formatie en de invulling van medezeggenschap.
2. Versterk de continuïteit in de medezeggenschap. Dit kan door middel van het beter regelen van overdracht van oude naar nieuwe raadsleden, een inwerkprogramma, versterkte facilitering door de griffier, of het invoeren van een partijstelsel.
3. Organiseer voldoende en kwalitatieve facilitering en ondersteuning. Stel voldoende tijd ter beschikking voor zowel raadsleden als ondersteunende staf (griffiers / participatiemedewerkers).
4. Versterk de verbinding tussen de verschillende organisatorische niveaus en verschillende lagen van medezeggenschap. Ook actieve studieverenigingen kunnen een rol spelen in de medezeggenschap.
5. Versterk het ophalen van informatie bij de achterban over wat er speelt en zorg voor terugkoppeling van de behaalde resultaten binnen medezeggenschap naar de achterban. Zorg voor facilitering van dit proces.
6. Investeer in de relatie tussen zeggenschap en medezeggenschap zodat vertrouwen ontstaat. Zorg voor transparantie via tijdige en hanteerbare informatie, kwalitatieve beleidsstukken, met heldere vertaling naar consequenties van beleid voor medewerkers en studenten
7. Versterk de inbreng van de medezeggenschap, bijvoorbeeld door het stimuleren van het initiatiefrecht en het contact met de raad van toezicht.
8. Bij verschillende hogescholen ziet men als succesfactor dat er actieve -politieke- medezeggenschapspartijen zijn.

⁸ Hierbij is ook aangegeven dat werkdruk niet als apart thema zou moeten worden gekozen voor een experiment, omdat het een onderdeel is van een breder thema: het effectief organiseren van kwalitatief onderwijs.

Conclusies

De bestaande vorm van medezeggenschap binnen het hoger onderwijs, op basis van wettelijke bevoegdheden, wordt gezien als een verworven recht, dat over het algemeen ook wordt nageleefd. Het blijkt dat in de huidige invulling van medezeggenschap tegen de volgende **knelpunten** aan wordt gelopen. Het wegnemen van de knelpunten, zijn tegelijkertijd **succesfactoren** voor de versterking van de huidige medezeggenschap. De volgende belangrijkste knelpunten/ succesfactoren in de huidige invulling van medezeggenschap komen uit de literatuur, interviews met externen en interne focusgroepsprekken naar voren:

- nadruk op de controlerende rol en minder op het bijdragen aan het functioneren van de organisatie;
- beperkte vertegenwoordiging van de achterban en daarmee onvoldoende invloed van de werkvloer;
- (te weinig) tijd voor en facilitaire ondersteuning van het medezeggenschapswerk;
- de samenwerking tussen zeggenschap en medezeggenschap (incl. onderling vertrouwen en machtsafstand) en
- de samenwerking tussen de centrale en decentrale medezeggenschap.

Binnen de HvA horen we een sterke behoefte aan autonomie en invloed van de werkvloer. In ons onderzoek horen we ook twijfels of medezeggenschap in haar huidige vorm daar wel (voldoende) aan kan bijdragen, omdat deze de machtsafstand tussen leiding en medewerkers alleen maar zou bestendigen.

6. Vernieuwing medezeggenschap

In de vorige hoofdstukken is met name de stand van zaken van de medezeggenschap beschreven. In dit hoofdstuk gaat het over wat dit voor inzichten biedt voor de vernieuwing van de medezeggenschap. Hieronder wordt allereerst beschreven wat hierover bekend is uit de literatuur, dan inzichten uit het huidige onderzoek en conclusies.

Inzichten uit de literatuur

Black en Gregersen (1997) bieden een overzicht van de kernvragen die je zou moeten beantwoorden bij het vormgeven, vernieuwen van medezeggenschap:

1. Op welke inhoudelijke onderwerpen heeft / wil de medezeggenschap inspraak?
2. Welke mate van invloed⁹ krijgt de medezeggenschap daarbij in iedere fase van het proces van beleidsvorming¹⁰?
3. Worden deelnemers in de organisatie via directe of indirecte medezeggenschap¹¹ betrokken bij de besluitvorming?
4. In welke mate wordt de vormgeving van medezeggenschap expliciet vastgelegd in regels en procedures? Wordt gekozen voor formele of informele medezeggenschap?

De afgelopen jaren wordt veel gepubliceerd over nieuwe manieren van ondernemen en participeren: 'Nieuw organiseren'. Nieuw organiseren wordt omschreven (Jonge, Hol, & Lange, 2014) als organiseren vanuit ambities, waarden en vertrouwen. Organiseren van 'klein binnen groot', waarbij beleid wordt gekoppeld aan de uitvoering en decentrale eenheden (zelfsturende teams) veel eigen verantwoordelijkheden en regelmogelijkheden krijgen. Het primaire proces is leidend. Nieuw organiseren geeft ook een nieuwe blik op leiderschap. Gesteld wordt dat een verschuiving nodig is van controle en sturing naar vertrouwen en begeleiden: 'Leiderschap is niet langer een afgebakende taak, gekoppeld aan een vaste groep van functies met bijbehorende status. Het wordt een sociaal proces dat door meerdere personen vanuit verschillende organisatorische kaders kan worden ingevuld' (in Jonge, Hol & Lange 2014, p. 20).

De ontwikkeling van nieuw organiseren leidt ook tot een nieuwe visie op medezeggenschap. De publicatie 'Medezeggenschap in beweging' (Jonge, Hol, & Lange, 2014) biedt een overzicht van de vele ideeën over- en praktijkervaringen met vernieuwing van medezeggenschap en participatie in organisaties, binnen én buiten het kader van de Wet op de Ondernemingsraden. De Jonge c.s. beschrijven de volgende bewegingen:

⁹ In volgorde van toenemende invloed: Informeren, consulteren, adviseren, (mede-)beslissen. Opvolgende stappen op de 'participatieladder'

¹⁰ De volgende fasen worden onderscheiden: identificeren van een probleem, zoeken mogelijke oplossingen, kiezen oplossing, plannen implementatie en evalueren.

¹¹ Black en Gregersen (1997) definiëren directe vormen van medezeggenschap als vormen waarin betrokkenen rechtstreeks kunnen deelnemen in het proces van besluitvorming. Bij indirecte vormen van medezeggenschap kan dat alleen indirect via een beperkt aantal individuen. Directe vormen van medezeggenschap lijken te leiden tot hogere mate van betrokkenheid dan indirecte vormen.

1. Vroegtijdige betrokkenheid bij de besluitvorming. Van reactief naar proactief: in plaats van te reageren op voorstellen van de bestuurder, wordt de OR/MR eerder in het proces betrokken.
2. Participatie van niet-OR/MR leden bij medezeggenschapswerk: ook andere medewerkers (niet zijnde OR-lid) worden betrokken.
3. Van indirecte medezeggenschap naar directe (gedeelde)¹² zeggenschap.
4. Van medewerkers participatie naar stakeholderparticipatie.

Hieronder een korte toelichting op ieder van deze bewegingen.

1. Vroegtijdige betrokkenheid bij de besluitvorming

In deze beweging schuift de rol van de MR van controleur van de bestuurder naar gesprekspartner en of onderhandelaar. De inhoudelijke thema's waarover het moet gaan, worden in onderling overleg vastgesteld (en zullen breder gaan dan de onderwerpen waarop formeel instemmings- of adviesrecht bestaat. De medezeggenschap krijgt in ieder geval eerder in het beleidsproces invloed en mogelijk ook meer invloed. In deze beweging blijft voornamelijk sprake van indirecte medezeggenschap, omdat het zwaartepunt ligt in het overleg tussen de medezeggenschapsraad en de bestuurder. Bij deze vernieuwing wordt vooral een bijdrage geleverd aan de doelstelling van het verhogen van de kwaliteit van de besluitvorming en van het onderwijs.

2. Participatie van niet-OR/MR leden bij medezeggenschapswerk

Ook hier blijft in hoofdlijn sprake van indirecte medezeggenschap, maar de samenwerking met de achterban wordt sterk geïntensiveerd. De raad kan bestaan uit een (beperkt) aantal gewone/vaste leden en daar omheen een aantal 'buiten'-leden, die met specifieke kennis op deelthema's meedenken en meewerken, doorgaans in thema- of werkgroepen, al dan niet met een geformaliseerde rechtspositie. Ook flexibele medewerkers kunnen hierbij worden betrokken. De medezeggenschapsraad acteert hier voornamelijk in de rol van procesregisseur: de inhoudelijke standpunten van de raad worden voornamelijk vastgesteld door deelnemers in projectgroepen. Ook deze vorm van medezeggenschap draagt vooral bij aan de kwaliteit van besluitvorming en onderwijskwaliteit.

3. Van indirecte medezeggenschap naar directe (gedeelde) zeggenschap

Bij de twee bewegingen hiervoor krijgt de medezeggenschap wel eerder invloed en wordt de achterban intensiever betrokken, maar het primaat in de besluitvorming ligt toch nog steeds bij de bestuurder. Bij de beweging naar directe zeggenschap komt daar verandering in: de mate van invloed van de medezeggenschap neemt toe. Met directe (gedeelde) zeggenschap ontstaan structuren en vormen waarin deelnemers in de organisatie gelijkaardig meebeslissen in alle stappen van het beleidsproces en (daardoor) ook medeverantwoordelijkheid nemen voor het vaststellen en uitvoeren van beleid. Dit kan structureel worden ingevuld in de manier waarop teams werken en samenwerken (modern werkoverleg, zelfsturende teams, Lean Management, Sociocratie en Holacracy), of in tijdelijke of eenmalige vormen (thema- of projectgroepen, werkconferenties). Deze mogelijke vernieuwing van

¹² In Jonge, Hol & Lange (2014) wordt de term 'directe (mede)zeggenschap' gebruikt. Om verwarring te voorkomen met de definitie van directe medezeggenschap van Black & Gregersen (1997), gebruiken wij hier de term 'directe (gedeelde) zeggenschap'. Hiermee willen we benadrukken dat leidinggevenden en medewerkers in deze beweging een gedeelde verantwoordelijkheid nemen.

medezeggenschap draagt primair bij aan een meer evenwichtige machtsverdeling in de organisatie door het geven van meer zeggenschap aan medewerkers en studenten. Daarnaast kan men echter ook stellen dat een directere (gedeelde) zeggenschap ook kan bijdragen aan de kwaliteit van onderwijs (van Middelkoop & Meerman 2014).

4. Van medewerkers participatie naar stakeholderparticipatie

Hier gaat het niet meer alleen om de medezeggenschap van medewerkers en studenten, maar ook om die van andere 'stakeholders': toekomstig werkgevers, samenwerkingspartners, de gemeente, toezichthouders, enz. Alle stakeholders moeten in staat worden gesteld invloed uit te oefenen en medeverantwoordelijkheid te dragen voor beleid en relevante beslissingen. Deze beweging kan praktisch vorm krijgen doordat overlegorganen met verschillende stakeholders worden samengevoegd tot één Stakeholderraad, waarin de belangen van ieder van de stakeholders kunnen worden ingebracht en gezamenlijk worden afgewogen. Bij deze vernieuwing streeft men naar een versterking van zowel de evenwichtige machtsverdeling en zeggenschap van de 'achterban' als naar de versterking van de kwaliteit van onderwijs en beleidsvorming.

Inzichten uit eigen onderzoek

In de vorige hoofdstukken hebben experts door het noemen van rollen, knelpunten en succesfactoren al ideeën gegeven waar vernieuwing van medezeggenschap mogelijk is. Wat noemen experts expliciet als gevraagd wordt naar hun visie op vernieuwing van medezeggenschap?

Daarnaast zijn in de focusgroep gesprekken met raadsleden van raden van de HvA scenario's van nieuwe vormen van zeggenschap voorgelegd: klassiek, gesprekspartner, forum en directe medezeggenschap (zie bijlage 2, voor de uitwerking van de scenario's). Hieronder worden punten genoemd die naar voren zijn gekomen bij het nadenken over vernieuwing van medezeggenschap door experts en raadsleden.

- **betrekken achterban.** Uit de gesprekken binnen de HvA komt het beeld naar voren dat versterking van de achterban en het ophalen van informatie van de 'werkvloer' als zeer belangrijk wordt gezien. De steeds eenvoudiger in te zetten technologische hulpmiddelen versterken de mogelijkheden voor frequente, gerichte en efficiënte raadplegingen van de achterban. Zorg bij dit scenario is wel dat ergens de verantwoordelijkheid moet liggen om de input te verzamelen, te duiden en te vertalen naar standpunten van de medezeggenschap. Genoemd wordt dat deze taak niet altijd of uitsluitend bij de raad hoeft te liggen. De bestuurder, ondersteunende staven en de raad kunnen hier gezamenlijk een rol in innemen.

- **actieve deelname op (een) specifiek(e) thema('s).** Rond vernieuwing van medezeggenschap wordt genoemd dat studenten en medewerkers vaak wel warm lopen voor een of twee inhoudelijke thema's, maar niet voor de breedte van alle thema's die in een raad aan bod komen. Ook de traditionele vorm van vergaderen van die raden zou niet stimuleren tot actieve deelname. De beweging van 'participatie van niet-MR leden' biedt dan de mogelijkheid om gericht deel te nemen op thema's die je belangrijk vindt. Prioriteit bij versterken van de medezeggenschap zou moeten liggen op het niveau van de opleiding. Daar ligt het zwaartepunt van het primaire proces en (dus) de meest sterke betrokkenheid van studenten en medewerkers.

- **directe (gedeelde) zeggenschap**. Experts en raadsleden noemen directe (gedeelde) zeggenschap als nieuwe richting om in te bewegen. Dus niet een vertegenwoordigend orgaan, zoals de raad maar een plek, bijvoorbeeld werkoverleg, waar betrokkenen over besluiten kunnen mee praten. De beweging naar directe (gedeelde) zeggenschap wordt gezien als een manier om uit de ongelijke en ge-institutionaliseerde ‘ouder-kind relatie’ tussen zeggenschap en medezeggenschap te komen. En die beweging kan er volgens twee van de experts toe leiden dat medewerkers en studenten medeverantwoordelijkheid nemen voor (hun onderdeel van) de HvA (één van de mogelijke doelstellingen van medezeggenschap).

Om een concreter beeld te krijgen van de mogelijke invullingen van directe medezeggenschap, is in twee interviews met experts gesproken over de Sociocratische Kringorganisatiemethode (SKM). Met SKM wordt aan de bestaande lijnstructuur in een organisatie een besluitvormingsstructuur toegevoegd, waarin medewerkers én leidinggevenden gezamenlijk, op basis van gelijkwaardigheid in de besluitvorming, verantwoordelijk worden voor het vaststellen en uitvoeren van het beleid van hun eigen onderdeel van de organisatie. De gelijkwaardigheid in de besluitvorming wordt geborgd door gebruik te maken van besluitvorming op basis van consent. Consent houdt in dat een besluit wordt genomen, wanneer geen van de aanwezigen overwegend bezwaar heeft tegen het besluit¹³. Daarnaast biedt SKM ook handvatten om de beleidsvorming op verschillende hiërarchische niveaus met elkaar te verbinden, bijvoorbeeld door deelname van afgevaardigden uit de onderliggende laag bij de beleidsvorming in de bovenliggende laag.

Directe medezeggenschap lijkt voor deelnemers aan de focusgroep gesprekken een ideaalbeeld te zijn voor de lange termijn, vooral op opleidingsniveau. Wel wordt benadrukt dat duidelijk moet zijn wie waarover gaat. Op het niveau van faculteit en de HvA lijkt het lastig te werken met directe medezeggenschap en zal eerder via afgevaardigden vanuit de afdelingen, opleidingen en faculteiten moeten worden gewerkt.

- **vastleggen wijze van (samen)werken**. Verschillende experts benadrukken het belang van formele vastlegging van de gewenste manier van samenwerken tussen zeggenschap en medezeggenschap. In het algemeen en zeker bij directe (gedeelde) zeggenschap, omdat de ‘medezeggenschap’ dan medeverantwoordelijkheid gaat dragen voor de genomen besluiten. Formele vastlegging van de gewenste vorm van samenwerking maakt de organisatie op termijn minder afhankelijk van de voorkeuren van individuele bestuurders en leidinggevenden. Het stelt ieder ook in staat om te sturen op het nakomen van gemaakte afspraken. De meningen verschillen over de vraag of de formele vastlegging het startpunt moet zijn (“Een cultuur van gelijkwaardig overleg tussen zeggenschap en medezeggenschap ontstaat niet vanzelf”) of dat je eerst moet gaan experimenteren en ervaren en op basis daarvan de afspraken moet gaan formaliseren.

- **gesprekspartner, samen streven naar goed onderwijs**. Het functioneren van de raad als gesprekspartner is de vorm waar volgens sommigen al deels in gewerkt wordt, voor anderen een wenselijke richting om in te bewegen. Het zou bijdragen aan een gelijkwaardiger overleg tussen zeggenschap en medezeggenschap, al vanaf vroeg in de beleidsvorming. Dat zou de motivatie om deel

¹³ Het is dus niet nodig dat iedereen 100% ‘voor’ is, maar dat elke deelnemer voldoende ‘voor’ is om het besluit te kunnen en willen (laten) uitvoeren.

te nemen in de medezeggenschap verhogen. Wel is hiervoor nodig dat sterker onderling vertrouwen wordt opgebouwd tussen zeggenschap en medezeggenschap. Vroegtijdige betrokkenheid bij besluitvorming is daarin belangrijk.

- [stakeholders](#). In het gesprek bij één van de opleidingen werd sterk benadrukt dat, naast studenten en medewerkers, ook externe spelers een belangrijke rol zouden moeten spelen in de medezeggenschap. De opleiding ontwikkelt zich steeds meer tot een flexibele speler in een netwerk van organisaties. Deze wens sluit helemaal aan bij de beweging van medewerkers participatie naar stakeholderparticipatie.

Opvallend is dat een specifiek punt voor vernieuwing voortkomt uit de ingekomen stukken die wij hebben ontvangen (zie bijlage 3). Dit betreft het punt: [verkiezing van raadsleden](#). Het gaat hier over alternatieve manieren voor het kiezen van de leden van medezeggenschapsraden, bijvoorbeeld: een partijenstelsel met evenredige vertegenwoordiging, versterking en democratisering Opleidingscommissies (o.a. door de leden niet langer 'van bovenaf' te bepalen) en het loten van de helft van de plekken in medezeggenschapsraden.

Vanuit het project 'vernieuwing medezeggenschap' vinden wij de manier waarop raadsleden van indirecte medezeggenschapsraden worden gekozen van belang, maar hebben we nog geen overzicht van de voor- en nadelen van de verschillende manieren. We stellen voor om – in samenwerking met het programma Student Engagement - de verschillende mogelijkheden het komend studiejaar te onderzoeken en mee te nemen bij het vaststellen van mogelijke experimenten.

Conclusies

Maatschappelijke trends hebben geleid tot nieuwe manieren van organiseren en nieuwe vormen van medezeggenschap. Bij de vormgeving van medezeggenschap staat een aantal ontwerpkeuzes centraal over de te bespreken inhoudelijke thema's, de fase waarin en invloed waarmee en de vorm waarin de medezeggenschap wordt betrokken en de mate waarin dat dan formeel wordt vastgelegd.

Vernieuwing van medezeggenschap wordt vooral gezien in het vervroegen van de betrokkenheid van de medezeggenschap, een actiever rol van de achterban (inclusief externe stakeholders) en vormen van directe (gedeelde) zeggenschap waarin studenten en medewerkers medeverantwoordelijkheid krijgen.

Binnen de HvA wordt de wens om eerder en actiever te worden betrokken duidelijk onderschreven, onder andere door onderscheid te maken tussen specifieke inhoudelijke thema's en de inzet van technologische middelen. De vormen van directe (gedeelde) zeggenschap worden gezien als een lonkend perspectief, vooral op het niveau van de opleidingen. Wel leven hierbij nog vragen over of en hoe het nemen van medeverantwoordelijkheid kan samengaan met de onafhankelijke en controlerende rol van de medezeggenschapsraad.

Verschillende deelnemers aan de gesprekken kwamen tot de conclusie dat je het best tot een combinatie van verschillende scenario's zou kunnen komen: een medezeggenschap die zich ontwikkelt tot gelijkwaardig gesprekspartner. Op het niveau van- en binnen de opleidingen voornamelijk in de vorm

van directe medezeggenschap en op faculteits- en centraal niveau, in indirecte vorm. Maar dan wel met sterke inhoudelijke voeding uit de achterban. De medezeggenschapsraden kunnen een rol spelen als procesregisseur, bewaken of participatie-afspraken voldoende worden nagekomen en zo nodig acteren vanuit haar traditionele, controlerende rol. In het algemeen wordt bij alle gedachten over vernieuwing benadrukt dat de meer traditionele, controlerende rol van medezeggenschap van belang blijft. Daar moet geen afstand van gedaan worden.

7. Discussie: de toekomst van medezeggenschap binnen de HvA

De uitdaging om medezeggenschap effectief te maken is bepaald niet nieuw. Het is een complex en veelomvattend thema dat draait om het vinden van de juiste balans tussen sturing, samenwerking en democratische controle. Het gaat onder andere om het organiseren van samenwerking, psychologische veiligheid, verdeling van macht en invloed, stijlen van leidinggeven, en – uiteindelijk – om het realiseren van kwalitatief hoogwaardig onderwijs. De discussie over wat medezeggenschap beoogt en op welke manier deze vorm moet krijgen om daar invulling aan te geven is langlopend.

In deze rapportage hebben we geprobeerd inzicht te bieden in medezeggenschap in het algemeen en haar betekenis en invulling voor de HvA in het bijzonder. Hiervoor schetsten we een beeld van doelstellingen van medezeggenschap en de mogelijke rol die medezeggenschapsraden kunnen vervullen in een organisatie. We gingen daarnaast in op de huidige invulling van medezeggenschap en de knelpunten en succesfactoren daarin. Tot slot hebben we gekeken naar mogelijkheden tot vernieuwing van medezeggenschap. De voornaamste conclusies hiervan staan beschreven in de voorafgaande hoofdstukken en de managementsamenvatting van dit rapport. Hier sluiten we af met een discussie, waarin we terugkijken op een aantal belangrijke uitkomsten en de betekenis daarvan, maar voornamelijk vooruitblikken: hoe zorgen we voor een goede invulling van vernieuwing van medezeggenschap binnen de HvA? We geven als onderzoekers onze eigen kijk hierop, maar dit is een kijk die gebaseerd is op en schatplichtig is aan de informatie die we verkregen via de interviews met experts, de geïnterviewde HvA'ers en de inzichten uit de literatuur.

Dit hoofdstuk is opgebouwd aan de hand van de volgende twee vragen: 1) Waarom versterking van medezeggenschap? En 2) Wat moet er gebeuren om medezeggenschap te versterken? In hoofdstuk 8 worden de aanbevelingen opgesomd voor de manier waarop medezeggenschap concreet kan worden versterkt.

1. Waarom versterking van medezeggenschap?

Gerichte aandacht voor het ontwikkelen van medezeggenschap binnen de HvA kan een belangrijke bijdrage leveren aan het goed functioneren van de instelling. Dat belang wordt ook binnen de HvA onderkend. Een 'goede' invulling van medezeggenschap kan een belangrijke bijdrage leveren aan 1) de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en ondersteunende processen, 2) de bestuurlijke kwaliteit en de bestuurbaarheid van de organisatie, 3) de motivatie en betrokkenheid van studenten en medewerkers en 4) de innovatie binnen en lerend vermogen van de organisatie. Aanleiding voor het project vernieuwing medezeggenschap was het feit dat de medezeggenschap op dit moment niet goed genoeg functioneert.

Binnen de HvA hebben we met dit project een unieke gelegenheid om de vernieuwing van medezeggenschap te ontwikkelen. Met dit project hebben het College van Bestuur en de Centrale Medezeggenschap laten zien hiervoor de urgentie te voelen. De stuurgroep medezeggenschap heeft de

wens uitgesproken om in de komende periode experimenten te starten en vanuit de medezeggenschapspraktijk ervaring op te doen met andere vormen van medezeggenschap. Door de samenwerking met het lectoraat HRM hebben we ook toegang tot relevante inhoudelijke en methodische expertise met betrekking tot actieonderzoek voor deze experimenten. Daarnaast hebben we met de interviews een netwerk van externe experts verzameld, die graag bereid zijn om de HvA verder te ondersteunen waar nodig.

2. Wat moet er gebeuren om medezeggenschap te versterken?

We benadrukken dat een vernieuwing van medezeggenschap niet een project van ‘even een paar maanden onderzoek’ is, waarna alle benodigde verbeteringen kunnen worden doorgevoerd. Natuurlijk zijn er waardevolle manieren om de huidige vorm van medezeggenschap te versterken. Een studie van de literatuur en gesprekken met experts laten echter tegelijkertijd zien dat sommige problemen die rond medezeggenschap spelen, zoals de verbinding met de achterban of de relatie tussen bestuur en medezeggenschap, al jaren spelen en niet via ‘quick wins’ op te lossen zijn.

Om tot een aanpak van dat soort meer fundamentele dilemma’s te komen, is tijd nodig. Het is in onze ogen van belang dat we onszelf als HvA die tijd gunnen. We raden daarom aan om gedurende langere tijd een actieve zoektocht naar versterking van medezeggenschap te stimuleren. Een tweede algemeen advies is om prioriteit te geven aan de opleidingscommissies. Deze vormen - vooruitlopend op de inwerkingtreding van de Wet versterking bestuurskracht – het niveau van de medezeggenschap, die het dichtst bij het primaire proces van de HvA zitten. De opleidingscommissies kunnen daardoor een belangrijk fundament vormen voor de medezeggenschap op andere niveaus binnen de HvA.

Een belangrijk uitgangspunt bij het nadenken over vernieuwing is dat de inrichting en vormgeving van medezeggenschap *niet* wordt gezien als een vaststaand feit: ‘als een vaste structuur waar we het mee moeten doen’. Een van de kernboodschappen van deze rapportage is dat je als organisatie en onderdelen daarbinnen (ontwerp-)keuzes kunt maken over vormgeving van medezeggenschap.

Als onderzoeksteam zien we, op basis van ons onderzoek, mogelijkheden om medezeggenschap binnen de HvA te versterken via drie sporen:

- A. Ontwikkelen van een ‘HvA-eigen visie’ op medezeggenschap
- B. Experimenteren met vernieuwende vormen van medezeggenschap
- C. Versterken functioneren huidige medezeggenschapsstructuur

Hieronder worden de drie punten kort toegelicht.

A. Ontwikkelen van een ‘HvA-eigen visie’ op medezeggenschap

Een belangrijke voorwaarde om tot ‘echte’ versterking van medezeggenschap te komen is het formuleren van een heldere en inspirerende visie op de manier waarop medezeggenschap er op lange termijn binnen de HvA uit kan zien. Zo’n HvA-visie moet aansluiten bij / bijdragen aan de identiteit / visie / missie van de HvA als geheel, bij de traditie van het hoger onderwijs en de rol die de HvA in de Amsterdamse samenleving wil spelen. Een heldere visie geeft richting en voorkomt dat je in een

geleidelijk veranderproces terecht komt, waar hier en daar verbeteringen in de huidige medezeggenschap worden aangebracht, maar waar de lang spelende meer fundamentele problemen rond medezeggenschap niet worden geagendeerd en de huidige structuur van medezeggenschap als onveranderlijk wordt beschouwd.

Het formuleren van een dergelijke visie vraagt om het meer en intensiever voeren van het gesprek binnen de HvA dan tot nu toe mogelijk is geweest. Het gesprek moet vervolgd worden met en tussen verschillende stakeholders: leden van medezeggenschapsraden, docenten, studenten, ondersteunende diensten, maar ook griffiers, HR, bestuur, leidinggevend, de Raad van Toezicht en andere externe partijen. In die gesprekken moeten doelstellingen en mogelijke rollen van medezeggenschap nadrukkelijk besproken worden en moet ruimte zijn voor reflectie op zowel de huidige medezeggenschap als de wenselijke invulling van medezeggenschap en de visie die daaraan ten grondslag ligt.

Een onderwerp binnen de visie is de wenselijkheid van directe (gedeelde) zeggenschap. Omdat zeggenschap en medezeggenschap bij directe (gedeelde) zeggenschap in een fundamenteel andere verhouding komen te staan, is het aan te bevelen om de consequenties voor de doelstellingen van medezeggenschap (behartigen belangen achterban, kwaliteit onderwijs, creëren van medeverantwoordelijkheid), de rol van de raden (meepraten, meebeslissen, controleren) en de manier van werken (betrekken achterban, RvT etc.) zorgvuldig te overwegen. Wanneer er gekozen wordt voor indirecte vormen van medezeggenschap, moet overwogen worden hoe de deelnemers in de raden worden gekozen. (individuele verkiezingen, partijstelsel, afvaardiging van 'onderaf', loten, etc.). Verder onderzoek hierover is wenselijk.

B. Experimenteren met vernieuwende vormen van medezeggenschap

Deze tussenrapportage geeft een beeld van mogelijke vernieuwingen, maar er is niet eenduidig vast te stellen welke vorm van vernieuwing nu het beste past bij (welk onderdeel van) de HvA. In de gesprekken met de HvA-ers werd terecht benadrukt dat de oplossing ook niet zwart-wit is; er kan niet gekozen worden voor het nastreven van slechts één doelstelling van medezeggenschap of het invullen van een enkele rol als medezeggenschapsraad. Wat werkt en hoe dat (lokaal) moet worden ingericht moet worden ervaren en onderzocht. We ondersteunen, als projectgroep, dan ook graag de oproep vanuit de stuurgroep om de vernieuwing concreet vorm te geven door het starten en monitoren van verschillende experimenten, gebaseerd op de vernieuwingsrichtingen uit dit rapport.

Op basis van ons onderzoek zijn experimenten mogelijk waarin gewerkt met een gelijkwaardiger dialoog tussen medezeggenschap en zeggenschap of het sterker betrekken van de achterban, maar er kan ook gedacht worden aan experimenten waarin vormen van directe (gedeelde) zeggenschap (en daarmee medeverantwoordelijkheid van studenten en medewerkers) in de praktijk worden uitgetoet. Bijvoorbeeld in de vorm van een project voor één specifiek inhoudelijk thema of binnen (een aantal teams van) een specifieke afdeling, een opleiding of minor. Ook kan geëxperimenteerd worden met stakeholderparticipatie door deelname van externe partners (bijv. het werkveld). We adviseren om op

verschillende niveaus binnen de HvA samen met de betrokkenen de experimenten vorm te geven. Dat kan gevoed worden met (buiten de HvA) uitgeteste principes en methoden.

C. Versterken functioneren huidige medezeggenschapsstructuur

In de gesprekken die we voerden binnen en buiten de HvA kwamen veel suggesties om op korte termijn de medezeggenschap te versterken. Het gaat hier om versterking binnen de huidige medezeggenschapsstructuur, suggesties om de effectiviteit van medezeggenschap te versterken zoals die nu is ingericht. De twee hiervoor benoemde acties zijn fundamenteeler, maar kosten tijd. Het is aan te raden parallel daaraan te werken aan de versterking van de medezeggenschap in haar huidige vorm. In hoofdlijn hebben we daarvoor de volgende aanbevelingen:

- Professionaliseren van het overleg van en de samenwerking binnen de medezeggenschapsraden
- Gezamenlijke werkafspraken maken tussen de medezeggenschapsraad en zeggenschap
- Organiseren van de samenwerking tussen centrale en decentrale medezeggenschap
- Activeren van de rol van de achterban

Tot slot: blijvende centrale verantwoordelijkheid voor vernieuwing van medezeggenschap.

Voor het vervolg met vernieuwing van de medezeggenschap binnen de HvA lijkt het ons belangrijk dat er een centrale sturing en coördinatie blijft bestaan. Een vervolg is gewenst van de stuurgroep vernieuwing medezeggenschap (waarin zowel zeggenschap, medezeggenschap en ondersteunende staven en programma's gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen en als gelijkwaardige partners optrekken) en van de rol van een projectleider.

Ook op het niveau van de afdelingen, faculteiten en opleidingen kan worden overwogen om een plek te organiseren waar vandaan zeggenschap en medezeggenschap (samen ondersteunende staven) gezamenlijk verantwoordelijkheid kunnen nemen voor het aansturen van deze verandering.

8. Aanbevelingen: Hoe kan medezeggenschap worden versterkt?

We beschrijven hieronder de aanbevelingen voor de manier waarop, op basis van ons verkennend onderzoek, praktisch een vervolg kan worden gegeven aan de ontwikkeling van medezeggenschap binnen de HvA. Ook hier hanteren we de indeling in de drie sporen (visie, experimenten en verbeteringen), die we in het vorige hoofdstuk ook hebben gebruikt.

A. Ontwikkelen van een 'HvA-eigen visie' op medezeggenschap (lange termijn)

Op basis van ons onderzoek zien wij het ontwikkelen van een lange termijn HvA-eigen visie op medezeggenschap als fundament voor lange termijn vernieuwing. Hieronder beschrijven we de aanbevelingen om die visie te formuleren.

- Vervolg met interne lokale workshops / focusgroepgesprekken binnen de HvA. Met en tussen verschillende actoren. In de gesprekken ligt de focus op de doelstellingen van medezeggenschap, de rol die medezeggenschapsorganen daarin kunnen vervullen. Er moet ruimte zijn voor reflectie op zowel de huidige medezeggenschap als de wenselijke invulling van medezeggenschap en de visie /trends en waarden die daaraan ten grondslag liggen. Deelnemende opleidingen, afdelingen en faculteiten worden op basis van vrijwilligheid geworven. In de workshops kan ook de brug worden geslagen naar de verbetermaatregelen binnen de huidige structuur van medezeggenschap en experimenten die worden gestart voor de vernieuwing (zie onderdeel B en C van de aanbevelingen).
- Organiseer een werkconferentie over de toekomst van medezeggenschap binnen de HvA (de 'G1000 van de medezeggenschap'). De conferentie zal breed binnen de HvA gecommuniceerd moeten worden en verschillende stakeholders moeten bij de conferentie betrokken worden, ook van buiten de huidige medezeggenschap
- Specifieke thema's die als input voor de visie verder onderzocht kunnen worden zijn: de factoren die de sterkste impact hebben op de effectiviteit van en bijdrage aan de doelstellingen van medezeggenschap, de invulling van de verkiezingen (incl. mogelijkheid van partijstelsel en een andere termijnstelling) en de behoeften en achterliggende waarden van verschillende actoren bij medezeggenschap.

B. Experimenteren met vernieuwende vormen van medezeggenschap

Op basis van ons onderzoek ondersteunen wij de wens van de stuurgroep om op basis van concrete experimenten vorm te geven aan en ervaring op te doen met vernieuwende vormen van medezeggenschap. We doen de volgende aanbevelingen om deze experimenten mogelijk te maken:

- Vaststellen van de richting van de experimenten. Belangrijke keuzes hierbij zijn: criteria voor de inhoudelijke thema's binnen de experimenten, mate van invloed van de medezeggenschap in verschillende fases van het beleidsproces, de manier waarop 'de achterban' en de boven- en onderliggende laag van medezeggenschap worden betrokken, de manier waarop besluitvorming plaatsvindt. Na de zomer van 2016 kan in de stuurgroep besproken worden welke richting / criteria zij aan de experimenten wil meegeven.

- Definiëren van specifieke experimenten in overleg tussen de (lokale) zeggenschap en medezeggenschap en de primair verantwoordelijke voor het beleidsproces op het betreffende thema. Experimenten kunnen in principe rond ieder niveau van medezeggenschap (opleiding, faculteit / afdeling en centraal) worden vastgesteld. We raden echter aan experimenten op het niveau van de opleidingscommissie vorm te geven, vanwege de bestaande noodzaak om medezeggenschap op dit niveau te versterken. Daarnaast gaan verschillende mogelijkheden tot vernieuwing van medezeggenschap uit van het versterken van de rol van dit niveau.
- Voorbereiden van de manier waarop de experimenten zullen worden gemonitord: welke effecten worden beoogd en hoe zullen die factoren worden gemeten, geanalyseerd en beoordeeld? Om de effecten van de experimenten te kunnen beoordelen, zal in ieder geval zowel een 0-meting als een 1-meting worden uitgevoerd.

C. Versterken functioneren huidige medezeggenschapsstructuur (op korte termijn op te starten)

Op basis van de belangrijkste knelpunten en succesfactoren van de huidige medezeggenschapsstructuur, adviseren we de volgende verbetermaatregelen¹⁴:

1. Professionaliseren van het overleg van en de samenwerking binnen de medezeggenschapsraden
2. Gezamenlijke werkafspraken maken tussen de medezeggenschapsraad en zeggenschap
3. Organiseren van de samenwerking tussen centrale en decentrale medezeggenschap
4. Activeren van de rol van de achterban

Hieronder worden deze aanbevelingen in meer detail toegelicht. De aanbevelingen kunnen bij het opstarten van de medezeggenschapsraden voor het nieuwe studiejaar worden besproken en - waar wenselijk en mogelijk – opgepakt. Een groot deel van deze aanbevelingen zal bekend voorkomen. In de afgelopen jaren zal vaker geprobeerd zijn om één en ander georganiseerd te krijgen. Toch blijkt het (door gebrek aan tijd, focus, motivatie/discipline en/of expertise) hardnekkig om verder te komen dan goede voornemens. Wat hier de onderliggende oorzaken van zijn, moet verder worden verkend en is een vraag die in de stuurgroep moet worden besproken. Het lijkt ons in ieder geval belangrijk om voldoende, kwalitatieve ondersteuning te bieden. De griffier kan hier een belangrijke rol in spelen, aangevuld met aanvullende coaching en procesmatige / expertmatige ondersteuning van binnen en/of buiten de HvA.

1. Professionaliseren van het overleg van en de samenwerking binnen de medezeggenschapsraden¹⁵

- a. *Vaststellen inhoudelijke speerpunten*: Aan het begin van het jaar als raad vaststellen van de inhoudelijke kernthema's voor het komende jaar en welke rol zij daarin wil vervullen. Hierbij kunnen zowel onderwerpen aan bod komen waar de medezeggenschap een formeel instemmings- of adviesrecht heeft, als onderwerpen waar dat niet het geval is.
- b. *Professionaliseren overleg van en samenwerking binnen de raad*: vaststellen van een jaarplanning voor vergaderingen en andere bijeenkomsten, tijdige voorbereiding en

¹⁴ In bijlage 1 'ideeën uit de organisatie': zijn nog aanvullende verbeter suggesties opgenomen, die we hebben ontvangen vanuit de faculteitsraad FBE.

¹⁵ Deze aanbevelingen kunnen worden overwogen door Opleidingscommissies, faculteitsraden, deelraad Staven & Diensten en de Centrale medezeggenschapsraad.

verspreiding van agenda en te bespreken stukken, gespreksleiding en wijze van besluitvorming op een manier die bijdragen aan de sociale veiligheid in het overleg¹⁶. Versterken van de onderlinge samenwerking door vaststellen van een gezamenlijk doel, een duidelijke en realistische rolverdeling, eventueel organiseren van het werk in deelcommissies, afspraken maken over onderlinge aansturing en feedback, etc.

- c. *Aanbieden van doorlopend trainingsprogramma* voor leden van de medezeggenschapsraden. Hiervoor is vanuit het CMO al een plan in ontwikkeling. Zie bijlage 4 voor onderwerpen die in dit trainingsprogramma aan bod kunnen komen.

2. Werkafspraken tussen de medezeggenschap en zeggenschap

- a. *Participatieafspraken maken*. Afstemmen in welke fase van de beleidsvorming het onderwerp zich bevindt, wat de vervolgstappen zijn (wanneer vindt door wie welke besluitvorming plaats?¹⁷) en op basis daarvan afspreken welke mate van invloed de medezeggenschap zal hebben in welke fase van de beleidsvorming. Deze afspraken bieden een belangrijk handvat voor het vaststellen van de manier waarop de achterban bij de beleidsvorming wordt betrokken (zie Activeren rol achterban hieronder). Uiteindelijk kan bij formele instemming of advies door de medezeggenschapsraad in een 'participatieparagraaf' worden beschreven hoe invulling is gegeven aan de gemaakte afspraken over de participatie in de beleidsvorming.
- b. *Afspreken van onderlinge verwachtingen, rollen en facilitering*. In lijn met de afstemming over de participatieafspraken, kan vastgesteld worden wat zeggenschap verwacht / nodig heeft van de medezeggenschap en andersom (inclusief facilitering). Dit kan leiden tot gezamenlijk optreden op bepaalde thema's. Bijvoorbeeld via het gezamenlijk optrekken in raadplegingen van de achterban bij belangrijke inhoudelijke thema's. Deze hoeven niet eenzijdig door de medezeggenschap te worden voorbereid en uitgevoerd.

Bij het maken van afspraken over de hierboven genoemde punten gelden de huidige reglementen als uitgangspunt. In overleg kan worden besloten tot (tijdelijke) aanpassingen. Gemaakte afspraken periodiek gezamenlijk evalueren en bij sturen waar nodig. Het is aan te bevelen om onderling af te spreken op welke manier besluiten zullen worden genomen¹⁸.

3. Organiseren van de samenwerking tussen centrale en decentrale medezeggenschap

- a. *Organiseren structurele uitwisseling en samenwerking tussen centrale en decentrale medezeggenschap*: actiever samenwerken op inhoudelijke thema's door op inhoudelijke thema's die voor verschillende raden / niveaus belangrijk zijn, gezamenlijke werkafspraken te maken: wie zijn op dit thema actief? Op welk niveau ligt de beslissingsbevoegdheid op dit thema? Hoe kunnen de andere niveaus van

¹⁶ En daarbij is besluiten op basis van meerderheid niet de enige optie. Alternatieven zijn besluitvorming op basis van consent en deep democracy.

¹⁷ Belangrijk aandachtspunt daarbij welk deel van het beleid op centraal niveau voor de hele HvA wordt vastgesteld, wat binnen de faculteit en wat binnen de opleidingen.

¹⁸ En daarbij is besluiten op basis van meerderheid niet de enige optie. Alternatieven om de gelijkwaardigheid te bevorderen zijn besluitvorming op basis van consent en deep democracy.

- medezeggenschap worden geïnformeerd en geconsulteerd? Hoe en wanneer kan input worden opgehaald vanuit de achterban? Samenwerking tussen de Opleidingscommissies binnen een faculteit stimuleren via een OC-platform per faculteit.
- b. *Creëren van een gesloten keten van medezeggenschap.* Het primaire onderwijsproces binnen de HvA wordt vormgegeven in de reguliere werkorganisatie binnen de opleiding: de docententeams, de ondersteuning en de studenten per jaar en/of klas. Een gesloten keten van medezeggenschap begint dus met het creëren van een structurele verbinding tussen opleidingscommissie en reguliere werkorganisatie. Docenten en studenten uit alle geledingen van de opleiding kunnen worden gevraagd deel te nemen in de OC. Op vergelijkbare manier kan de verbinding tussen de Opleidingscommissies, de Faculteitsraden en de Centrale Medezeggenschapsraad worden versterkt door raadsleden - via afvaardiging – te laten deelnemen in de bovenliggend niveau van medezeggenschap. Leden van OCs worden gevraagd deel te nemen in bijeenkomsten van de faculteitsraad. Vanuit faculteiten die (nog) niet vertegenwoordigd zijn, kunnen afgevaardigden worden gevraagd deel te nemen in bijeenkomsten van (commissies binnen) de CMR. Het bestaande CMO kan hier ook een rol in vervullen.
 - c. *Externe partners betrekken.* Ook met RvT en externe partners (zoals het werkveld) bespreken welke rol zij in de medezeggenschap zouden willen/kunnen spelen en experimenteren met deelname van externe partners in overleg van / met de medezeggenschap.

4. **Activeren van de rol van de achterban**

- a. *Inrichten thema- of projectgroepen rond specifieke inhoudelijke thema's.* Raadsleden kunnen zelf op basis van eigen interesse en expertise een rol nemen in één of meerdere groepen. Daarnaast kunnen vooral andere studenten en medewerkers, die nu niet actief zijn in de medezeggenschapsraden, gevraagd worden om deel te nemen aan een thema, waarin zij specifieke interesse of expertise hebben. Ook studieverenigingen kunnen gevraagd worden een rol te nemen in de onderwerpen die voor hen relevant zijn.
- b. *Intensiever inzetten online en offline raadplegingen van de achterban.* Dat kan vanuit de hiervoor genoemde werkgroepen worden gefaciliteerd. Aan de medezeggenschapsraden kunnen de benodigde tools voor online raadplegingen ter beschikking worden gesteld. Waar nodig kan training en ondersteuning worden geboden.
- c. *Verbeteren bereikbaarheid voor en informatievoorziening aan de achterban.* Actiever informeren van de achterban over de activiteiten en behaalde resultaten met medezeggenschap. Daarnaast vergroten van de zichtbaarheid / vereenvoudigen van de bereikbaarheid van de medezeggenschapsraad voor de achterban. Mogelijke vormen zijn contactgegevens en nieuwsberichten publiceren op de HvA site, inloopsprekuren, nieuwsbrief, 'met het whiteboard de kantine in', etc. .

Literatuur

Beardwell, J. & Claydon, T. (2007). *A Contemporary Approach*. Prentice Hall, New York.

Black, J.S. & H.B. Gregersen (1997) Participative Decision-Making: An Integration of Multiple Dimensions. *Human Relations* (50) 7 pp. 859-878

Brummelen, Y. van & Schouten, R. (2001). *De Zeggenschapsmonitor. Een onderzoek naar strategische medezeggenschap in Nederland*. Vakcentrale CNV, Utrecht.

Brummelen, Y. van & Toren, J.P. van den (1998). *Medezeggenschap: een hele onderneming. Een onderzoek naar medezeggenschap in Nederland*. Vakcentrale CNV, Utrecht.

Heijden, P.F. van der, Grapperhaus, F.B.J., Heerma van Voss, G.J.J & Verhulp, E. (2012). *Medezeggenschap: ontwikkelingen in de 21^{ste} eeuw*. Hugo Sinzheimer Instituut van de Universiteit van Amsterdam.

Heijden, P.F. van der & F.M. Noordam, *De waarde(n) van het sociaal recht, Preadvies NJV, Deventer: Kluwer 2001*

Homan, T. H. (1995). Medezeggenschap in gedecentraliseerde organisaties. *Holland Management Review*, 41, 91-8.

Jonge, J. d., Hol, A., & Lange, B. d. (2014). *Medezeggenschap in beweging: Veranderende organisaties en de rol van de ondernemingsraad*. Vakmedianet.

Kaar, R. van het & Looise, J.C. (1999). *De volwassen OR; Groei en grenzen van de Nederlandse ondernemingsraad*. Alphen aan den Rijn: Samson OR-informatie.

Kaar, R van het & Smit, E. (2007) *Vier scenario's voor de toekomst van medezeggenschap*. Hugo Sinzheimer Instituut van de Universiteit van Amsterdam.

Meer, M. van der & Smit, E. (2010). *Medezeggenschap en organisatieontwikkeling: vier scenario's in de praktijk*. Assen: van Gorcum.

Middelkoop, D. van & Meerman, M. (2014). *Studiesucces en diversiteit en wat hbo docenten daarmee te maken hebben*. Amsterdam: HvA/Carem.

Tillaart, H. van den, Warmerdam, J., & Sombekke, E. (2015). *Monitor medezeggenschap op universiteiten en hogescholen. Peiling 2015. Interstedelijk Studenten Overleg (ISO) en ITS*.

Wierdsma, A.F.M & Swieringa, J. (2011). *Lerend organiseren en veranderen. Als meer van hetzelfde niet helpt*. Noordhoff uitgevers Groningen/ Houten.

Bijlagen:

1. Interviewscript	35
2. Script focusgroep gesprekken, scenario's	38
3. Ideeën uit de organisatie	43
4. Aanbieden doorlopend trainingsprogramma voor leden medezeggenschapsraden	48

Bijlage 1: Interview script externe experts mbt medezeggenschap v0.2, 2 juni 2016

Introductie

Even voorstellen...

Dit interview wordt uitgevoerd vanuit het Project Vernieuwing medezeggenschap HvA. Doel van dat project is het ontwikkelen en stap voor stap in praktijk brengen van een vorm medezeggenschap die werkt binnen de HvA.

De opdracht voor de eerste fase van het project (tot en met eind juli 2016) is drieledig:

- Definieer een **visie** voor de invulling van medezeggenschap binnen de HvA,
- Maak een **veranderplan** met de meest waardevolle en kansrijke maatregelen voor korte (binnen komend zittingsjaar) en lange termijn om bij te dragen aan de vernieuwing van medezeggenschap binnen de HvA.
- Doe een voorstel voor reële, hanteerbare en spannende **experimenten**, waarin nieuwe manieren van participatie en samenwerken worden uitgetoetst en die direct na de zomer kunnen worden opgestart.

We willen tot die visie, dat plan en dat voorstel komen op basis van ervaringen en ideeën uit de theorie en de praktijk, onder andere door interviews met experts / ervaringsdeskundigen van buiten de HvA.

We kamen bij jou uit door je..... Samenvatten waar wij de geïnterviewde van kennen als het gaat om MZ. Vragen of er nog iets mist.

Het interview duurt ca. 1,5 uur. Toelichtingen rollen van onze kant. Graag nemen we het interview op met een recorder voor de uitwerking. De opname wordt vertrouwelijk behandeld en niet verder verspreid. Wel willen we graag in de rapportage de externe experts met naam noemen en koppelen aan uitspraken. Zaken uit dit interview die in het rapport worden opgenomen, worden ter goedkeuring aan je voorgelegd. Is dat voor jou akkoord?

Alvast hartelijk dank voor je deelname / hulp!

De vragen

Nadruk in het interview aanpassen op basis van de expertise van de geïnterviewde.

- Wat is **jouw affiniteit** met het onderwerp medezeggenschap? Wat betekent het voor jou?
- Wat zijn voor jou de belangrijkste **doelen** van medezeggenschap?
 - Hier is doorvragen essentieel:
 - Waarom deze doelen?
 - Wat bedoel je precies met die doelen.
 - Als er meerdere doelen zijn, hoe verhouden die zich tot elkaar.

- Zie je de doelen in de door jou onderzochte praktijk allemaal even sterk terugkomen?
 - *Als de geïnterviewde MZ te 'eng' interpreteert (bijv. alles wat de MR doet), dan toelichten hoe wij het begrip definiëren:*
 - *Wij gebruiken medezeggenschap hier in een bredere definitie: "De verzameling van alle manieren waarop studenten en medewerkers kunnen meepraten en – beslissen over thema's en onderwerpen die in een organisatie spelen en de keuzes daarin." Dat kan dus via de bestaande medezeggenschapsorganen zijn, maar bijvoorbeeld ook via eenmalige raadplegingen of in het werkoverleg.*
- Wat zijn voor jou de belangrijkste **rollen** waarin / manieren waarop de **medezeggenschapsraad** kan bijdragen aan de doelen van medezeggenschap?
 - Hier is doorvragen essentieel:
 - Waarom deze rollen?
 - Wat bedoel je precies met die rollen.
 - Als er meerdere rollen zijn, hoe verhouden die zich tot elkaar.
 - Zie je de rollen in de door jou onderzochte praktijk allemaal even sterk terugkomen?
- Wat zijn volgens jou de belangrijkste **actoren** die een rol spelen in het functioneren van medezeggenschap binnen het Hoger onderwijs?
 - Ons lijstje van actoren in het achterhoofd:
 - 'Achterban': Studenten, Docenten / onderzoekers, Overige medewerkers
 - Actieve leden van medezeggenschapsorganen (Studenten / medewerkers)
 - Bestuurders, decanen, directeuren en opleidingsmanagers
 - Overige spelers die een inhoudelijke of procesmatige ondersteuning bieden aan de (mede-) zeggenschap (Griffiers, HR, etc.)
- Wat zijn volgens jou de belangrijkste **belangen / behoeften van deze actoren** bij medezeggenschap?
 - Verdiepend doorvragen naar de onderliggende waarden / factoren achter de belangen en behoeften van de verschillende actoren.
- Wat zijn volgens jou de belangrijkste **succesfactoren** bij de '**klassieke**' inrichting en uitvoering van **medezeggenschap**? Welke **knelpunten** zie je in deze vorm van medezeggenschap?
- De HvA streeft naar vernieuwing van medezeggenschap. We horen graag meer over jouw **visie op vernieuwing** van medezeggenschap:
 - Hoe belangrijk is het volgens jou om binnen hoger onderwijs tot vernieuwing van medezeggenschap te komen?
 - Wat voor vernieuwing is nodig?
 - Waar bestaat dat dan concreet uit?

- Wat kan op korte termijn / binnen bestaande structuur? Wat op langere termijn?
 - Hoe verhoudt dat zich tot:
 - de doelen van medezeggenschap
 - de rol van medezeggenschapsraden
 - de belangen en behoeften van de verschillende actoren?
 - Wat levert zo'n vernieuwing dan op?
- Wat zijn je belangrijkste adviezen om binnen de HvA écht tot vernieuwing van medezeggenschap te komen in die richting die je hiervoor hebt beschreven (**veranderstrategie**)?
 - NB: de context van de HvA als grote onderwijsinstelling
 - Wat moet je daarvoor doen?
 - Waar moet je rekening mee houden?
 - Hoe kan je ruimte geven / enthousiasme creëren / weerstand beperken?
- Dat waren onze vragen. Tot slot: zijn er nog andere dingen die je aan de HvA / het project zou willen meegeven als input voor de vernieuwing van medezeggenschap?

Afsluiting

Hartelijk dank voor het plezierige en interessante gesprek. Het heeft ons veel waardevolle input opgeleverd. Hoe vond jij het gaan? Tips voor onze volgende interviews?

We zullen het interview in detail uitwerken. Stel je het op prijs als we de uitwerking van het interview nog ter review aan je voorleggen?

Wil je het eindrapport ook ontvangen? (mag dat?)

Bijlage 2: Script voor focusgroep gesprek, scenario's v0.3; 14 juni 2016

Opzet gesprek

Bij elk focusgroep gesprek zijn twee onderzoekers aanwezig. 1 leidt het gesprek, de ander observeert en vult de gespreksleider aan waar nodig. Elk gesprek wordt opgenomen en letterlijk getranscribeerd.

Introductie voor de deelnemers aan het gesprek

<introductie gespreksleiders/onderzoekers en uitleggen rol>

De komende twee uur gaan we met elkaar in gesprek over medezeggenschap. Voordat we dat doen, lichten we kort de context van het gesprek toe.

De afgelopen periode en de komende maanden doen we onderzoek naar de mogelijkheden van vernieuwing van medezeggenschap. Hierbij is het allereerst van belang hoe verschillende groepen binnen de HvA-gemeenschap naar medezeggenschap kijken. Wat zien zij als doel van medezeggenschap? Welke behoeften zijn er om medezeggenschap goed vorm te kunnen geven? Hoe zou een mogelijke vernieuwing er uit moeten zien?

Het gaat om een eerste verkenning binnen de HvA gemeenschap, er kan gezien de beperkt beschikbare tijd voor het huidige onderzoek geen representatief beeld geschetst worden.

Naast de gesprekken halen we ook informatie op via online discussies en interviews met experts op het gebied van medezeggenschap van buiten de HvA.

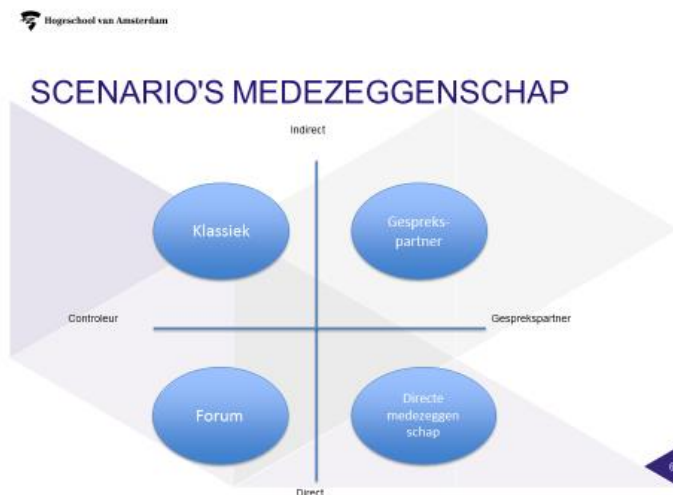
Wat gaan we doen in dit gesprek en wat willen we er mee bereiken?

- We lichten de resultaten uit de enquête kort toe: wat hebben jullie als antwoorden gegeven? Dat vormt de basis voor de discussie.
- We bespreken een viertal scenario's rond de mogelijke toekomstige inrichting van medezeggenschap
- Dat leidt tot een gezamenlijke verkenning van oplossingsrichtingen en ontwerpcriteria voor de vernieuwing van medezeggenschap.

Scenario's

Om in het focusgroep gesprek concreet van gedachten te kunnen wisselen over mogelijke toekomstige invullingen van medezeggenschap, is een viertal scenario's uitgewerkt. De vier scenario's zijn opgesteld door het combineren van twee dimensies van medezeggenschap:

1. De rol van de medezeggenschap: van controlerende rol tot gelijkwaardig gesprekspartner
2. De vormgeving van medezeggenschap: Directe en/of indirecte medezeggenschap



Aan de deelnemers is een hand-out uitgereikt met de volgende omschrijving van de scenario's:

Scenario 1: Klassiek

"Het is 2026. De HvA – nog steeds de grootste hogeschool van Nederland – heeft een bewogen decennium achter de rug. De nieuwbouwplannen uit de jaren '10 zijn gerealiseerd. Tegelijkertijd zorgden teruglopende studentenaantallen tot bezuinigingen en een stevige reorganisatie.

De medezeggenschap is in die woelige periode een stabiele factor gebleken; er zijn geen wezenlijke veranderingen in de manier waarop die is georganiseerd. De structuur met een Centrale Medezeggenschapsraad, Faculteitsraden en Opleidingscommissies is in tact gebleven. Medezeggenschap speelt zich voornamelijk af in het overleg tussen de (door verkiezingen of afvaardiging gekozen) raadsleden en de bestuurders. De raden reageren op de voorgenomen besluitvorming van de 'zeggenschap'. Dat gebeurt afhankelijk van hun formele bevoegdheden op basis van instemming of advies.

Medezeggenschap heeft vooral in de reorganisatie een belangrijke rol gespeeld in het vertegenwoordigen van de belangen van de medewerkers – zowel voor degenen die vertrokken als voor degenen die bleven. Deze functie kon goed worden ingevuld, mede doordat de raden voldoende tijd en faciliteiten tot hun beschikking hadden. De bestuurders hebben een beroep gedaan op de raden om een actievere rol te nemen in het beleidsproces, maar dat hebben de raden afgehouden om een zuivere signalerende en controlerende taak te kunnen vervullen."

Scenario 2: Gesprekspartner

"Het is 2026. De HvA – nog steeds de grootste hogeschool van Nederland – heeft een bewogen decennium achter de rug. De nieuwbouwplannen uit de jaren '10 zijn gerealiseerd. Tegelijkertijd zorgden teruglopende studentenaantallen tot bezuinigingen en een stevige reorganisatie.

De medezeggenschap is in die woelige periode een stabiele factor gebleken; er zijn geen wezenlijke veranderingen in de manier waarop die is georganiseerd. De structuur met een Centrale Medezeggenschapsraad, Faculteitsraden en Opleidingscommissies is in tact gebleven. Medezeggenschap

speelt zich af in het overleg tussen de (door verkiezingen of afvaardiging gekozen) raadsleden en de bestuurders. De raden hebben in dat overleg echter een andere rol ingenomen.

Medezeggenschap heeft zich ontwikkeld tot een gewaardeerde gesprekspartner van de zeggenschap. Deze functie kan goed worden ingevuld, mede doordat de raden voldoende tijd en faciliteiten tot hun beschikking hebben. De raden denken, op verschillende niveaus, proactief mee over uitdagingen en ontwikkelingen. Op veel thema's vindt nu gezamenlijk besluitvorming plaats. Een deel van de medewerkers vindt dat de medezeggenschap daarmee, vooral in de reorganisatie, te sterk meeding met de opvattingen van de zeggenschap. Ze zou daarmee haar onafhankelijke positie op het spel zetten."

Scenario 3: Forum

"Het is 2026. De HvA – nog steeds de grootste hogeschool van Nederland – heeft een bewogen decennium achter de rug. De nieuwbouwplannen uit de jaren '10 zijn gerealiseerd. Tegelijkertijd zorgden teruglopende studentenaantallen tot bezuinigingen en een stevige reorganisatie.

De rol van de medezeggenschapsraden is sterk veranderd in deze periode. Het zwaartepunt van de inhoudelijke toetsing van beleidsvoorstellen ligt niet meer bij de raden. Dit gebeurt in specifieke (online en offline) thema- of projectgroepen, waarin studenten en medewerkers rechtstreeks hun input geven op de beleidsvoorstellen. Deze input wordt door zeggenschap vertaald in aangepaste beleidsvoorstellen. Soms wordt dat afgesloten met een raadgevend referendum om te toetsen of het voorgenomen besluit voldoende draagvlak heeft. Studenten en medewerkers kunnen eenvoudig eigen ideeën aandragen en thema's agenderen.

De rol van medezeggenschap heeft zich ontwikkeld tot die van 'facilitator'. Zij borgt dat de input van studenten en medewerkers wordt verzameld en gedeeld met zeggenschap. En daar toetsen de raden dan ook vooral op bij het uitoefenen van haar formele instemmings- of adviesrecht. Bij sommige faculteiten / opleidingen is de raad opgeheven, omdat zowel medezeggenschap als zeggenschap vertrouwen hadden dat in de beleidsvorming voldoende inspraak van uit de organisatie wordt opgehaald. Dat heeft geleid tot enkele kritische geluiden: worden de belangen van alle medewerkers nu nog vertegenwoordigd, of vooral de belangen van de meest mondige medewerkers?"

Scenario 4: Directe medezeggenschap

"Het is 2026. De HvA – nog steeds de grootste hogeschool van Nederland – heeft een bewogen decennium achter de rug. De nieuwbouwplannen uit de jaren '10 zijn gerealiseerd. Tegelijkertijd zorgden teruglopende studentenaantallen tot bezuinigingen en een stevige reorganisatie.

De invulling van medezeggenschap is sterk veranderd in die periode. De nadruk is steeds meer gaan liggen op het geven van een stem aan de werkvloer. Waar in het verleden de raden de spil vormden, ligt die nu op de werkvloer: bij de docenten, de ondersteunende medewerkers en de studenten. Daarbij functioneren deze groepen vooral als een gesprekspartner van de zeggenschap. Er wordt op verschillende niveaus en op basis van gelijkwaardigheid vanuit de werkvloer meegedacht met zeggenschap. Deze ontwikkeling heeft de rol van de medezeggenschapsraden sterk veranderd. De rol van de opleidingscommissies is belangrijker geworden. Bij besluitvorming op faculteit- of centraal niveau worden afgevaardigden vanuit de onderliggende niveaus betrokken.

Deze nieuwe invulling van medezeggenschap was voor alle partijen wettelijk. Het algemene beeld is dat hiermee leidinggevenden, medewerkers en studenten meer gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor het ontwikkelen van de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en ondersteuning binnen de HvA. De medezeggenschap was deels bezorgd of er nog wel genoeg ruimte was voor een objectieve, controlerende rol van de medezeggenschap. Andere zorg was de snelheid van de besluitvorming en wisselende samenstelling van deelnemers vanuit de organisatie.”

Opzet groepsgesprek

Tijd	Onderwerp	Vorm	Wie
17.00u	Welkom door lokale 'opdrachtgever'		
17.05u	Openingsronde voorstellen en evt verwachtingen / Introductie project / Toelichting opzet workshop / dank voor de deelname	Toestemming vragen om op te nemen tbv uitwerking	
17.15u	Terugkoppeling enquête: <ul style="list-style-type: none"> • Belang MZ • Doelstelling MZ • Rol MR • Tevredenheid huidig functioneren (alg en per doelstelling) • Behoeften en mate waarin daar aan wordt voldaan • Belang vernieuwing • Onderwerpen waarop vernieuwing wenselijk is 	Gespreksleider licht kort de belangrijkste resultaten toe.	
17.30u	Inventariseren inhoudelijke thema's voor medezeggenschap binnen FBE <ul style="list-style-type: none"> • Aan de deelnemers vragen wat het afgelopen jaar de belangrijkste één of twee inhoudelijke (beleids) thema's zijn geweest en wat voor het komende jaar de belangrijkste één of twee inhoudelijke (beleids) thema's zijn. 	Deelnemers schrijven hun individuele input op post-its (apart voor afgelopen jaar en komend jaar) Toetsen of de door de stuurgroep voorgestelde thema's (werkdruk en opvolging van opleidingsevaluaties) ook hier relevant worden gevonden	
17.40u	Verkenning van vier scenario's voor de inrichting van medezeggenschap <ul style="list-style-type: none"> • Introductie van de vier scenario's • Deelnemers individueel voor- en nadelen van ieder scenario op laten schrijven en voorkeursscenario • Vervolgens een ronde waarin iedere deelnemer de eigen voor- en nadelen toelicht • Discussie hierover 	Elke deelnemer krijgt de vier scenario's in print, en krijgt de tijd om te lezen en er over na te denken. Op bord of flipover houden we de voorkeur bij. De vier scenario's s tekenen, aanvullen met input van de deelnemers	
18.15u	Vertaling naar de huidige praktijk – Terugblik	Waar mogelijk ontvangen input vertalen naar concrete ideeën voor /	

	<ul style="list-style-type: none"> • Iedere deelnemer vragen hoe zij de medezeggenschap op dat inhoudelijke thema hebben ervaren • Op welke scenario lijkt dat het meeste? • Doorvragen naar rol / proces, mate van invloed en direct /indirect <p>Vertaling naar de huidige praktijk – Vooruitblik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iedere deelnemer vragen hoe zij de medezeggenschap op dat inhoudelijke thema zouden willen inrichten: • Obv welk scenario? In welke fasen van het beleidsproces de mz betrekken en met welke mate van invloed? 	eisen aan invulling van experiment volgend jaar	
18.50	<p>Afsluiting</p> <ul style="list-style-type: none"> • Slotronde: alle deelnemers om de beurt kort laten toelichten wat ze van de bijeenkomst vonden / met welk gevoel ze weg gaan / wat ze er uit meenemen / evt tips voor de volgende keer • Evt vervolgacties afspreken: bijv alle deelnemers komen met suggesties voor concrete verbetermaatregelen / experimenten, die na de zomer kunnen worden opgepakt • Dank voor de deelname / toelichting vervolgstappen / terugkoppeling 		
19.00	Informeel napraat / drankje		

Bijlage 3: Ideeën uit de organisatie

Ingekomen stukken

Binnen het project Vernieuwing medezeggenschap hebben we eigen onderzoek uitgevoerd, zoals toegelicht in hoofdstuk X en Y. Daarnaast hebben we aan het begin van het project ook een open oproep gedaan aan eenieder binnen de HvA om zelf ervaringen, successen, knelpunten of suggesties voor oplossingen aan te leveren. Hoewel we hier weinig publiciteit aan hebben gegeven, hebben we een aantal ingekomen stukken ontvangen. En dat wordt zeer gewaardeerd! In dit hoofdstuk geven we een overzicht van de stukken die we hebben ontvangen.

Samenvattend

We hebben drie stukken ontvangen die gaan over alternatieve manieren voor het kiezen van de leden van medezeggenschapsraden: een oproep van ASVA voor een partijstelsel met evenredige vertegenwoordiging, een pleidooi van Marie Meeusen voor versterking en democratisering Opleidingscommissies (oa door de leden niet langer 'van bovenaf' te bepalen) en een pleidooi van Jochen Riester voor het loten van de helft van de plekken in medezeggenschapsraden. Vanuit het project vinden wij de manier waarop raadsleden van indirecte medezeggenschapsraden worden gekozen van belang, maar hebben we nog geen overzicht van de voor- en nadelen van de verschillende manieren. We stellen voor om – in samenwerking met het programma Student Engagement - de verschillende mogelijkheden het komend studiejaar te onderzoeken en mee te nemen bij het vaststellen van mogelijke experimenten.

Van Brechtine Detmar ontvingen we een aantal praktische verbeter suggesties 1) ter verbetering van het contact MR – Achterban, 2) ter verbetering van de betrokkenheid van MR-leden en 3) ter verbetering van de betrokkenheid van de MR bij de beleidsvorming. We hebben de suggesties gebruikt om deze aanbevelingen aan te vullen en te concretiseren.

Van Arno van Doorn ontvingen we het voorstel om een plan/visie/voorstel te ontwikkelen om te komen tot een lerende gemeenschap met een open dialoog over permanente verbetering van het onderwijs. Overwogen kan worden om het creëren van een lerende gemeenschap mee te nemen bij de experimenten met vernieuwende vormen van medezeggenschap. Van Doorn pleit ook voor aanvullende scholing over onder andere de kwaliteit en over structuren en mechanismen van gesprek en dialoog. Deze scholing zou onderdeel kunnen zijn van het trainingsprogramma om tot verbeteringen te komen in de huidige medezeggenschapsstructuur.

- Oproep van ASVA voor een partijstelsel met evenredige vertegenwoordiging

Van Bram Buskoop, Coördinator onderwijs HBO van de ASVA studentenunie, hebben we op 23 mei 2016 de notitie 'Partijstelsel nú!' ontvangen. De ASVA zegt medezeggenschap van vitaal belang te vinden voor het goed functioneren van onderwijsinstellingen. Binnen de HvA worden nu via verkiezingen individuele studenten voor de studentgeledingen van de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) en de deelraden. Studenten stellen zich als individu kandidaat, worden als individu gekozen en zitten als

individu in de raad. Als de verkiezingen in zicht komen, zijn de CMR en de deelraden zelf verantwoordelijk voor het vinden van nieuwe kandidaten voor de raad.

De notitie stelt dat de huidige systematiek van verkiezingen tot gevolg heeft dat zittende raadsleden, die zich opnieuw willen kandideren, slechts beperkte motivatie hebben om actief andere kandidaatsraadsleden te werven. Dat zorgt immers alleen maar voor meer concurrentie. Dat heeft weer als gevolg dat medezeggenschap een klein, gesloten netwerk blijft, dat weining herkenbaar is voor de bredere achterban.

Als oplossing wordt voorgesteld om de verkiezingen te organiseren in een partijstelsel. Door de invoering van een partijstelsel zouden georganiseerde partijen in de raad komen te zitten. Die partijen zullen programma's moeten ontwerpen en standpunten vanuit partijoogpunt moeten uitdragen naar de raad. Dit kan de overzichtelijkheid van de standpunten in de raad bevorderen, zowel naar binnen als naar buiten toe. Bovendien kunnen partijen worden afgerekend (bij de volgende verkiezingen) op het wel – of niet – behalen van bepaalde verkiezingsbeloften. Kortom: het vergroot de zichtbaarheid van medezeggenschap en vergroot de transparantie naar de 'gewone student' toe. Daarnaast zou het partijstelsel bijdragen aan sterkere continuïteit en beter behoud van kennis binnen de partij en daarmee ook binnen de medezeggenschap.

Ook wordt in de notitie gepleit voor een andere werkwijze voor het vertalen van stemmen naar zetels in de raad. Nu krijgt iedere student met voldoende stemmen een plek in de raad. Studenten die heel stemmen krijgen, worden niet beloond met meer zetels of invloed. Dat zorgt er voor dat studenten niet gaan voor 'zoveel mogelijk' stemmen, maar voor 'genoeg' stemmen. Als alternatief wordt voorgesteld om – in combinatie met een partijstelsel – de zetels evenredig te verdelen op basis van het aantal stemmen dat een partij krijgt. Dat zou motiveren om actiever campagne te (blijven) voeren.

Een partijstelsel met evenredige vertegenwoordiging zou zo bijdragen aan een hogere verkiezingsopkomst en zo een mooi opstapje zijn naar meer betrokkenheid van studenten, bij hún hogeschool.

Eerste reactie vanuit het projectteam: de mogelijke (verdere) invoering van een partijstelsel kan in het komende studiejaar verder worden onderzocht als input voor eventuele herziening van de verkiezing systematiek voor de medezeggenschapsraden. Alternatief dat hier ook bij meegenomen kan worden is dan van de 'gesloten keten van medezeggenschap', waarbij de raadsleden voor de centrale raad en de deelraden worden gekozen als afgevaardigden uit de onderliggende faculteiten of opleidingen.

- Pleidooi van Marie Meeusen voor versterking en democratisering Opleidingscommissies

Door Marie Meeusen (docent binnen faculteit DMCI en secretaris domeinraad DMCI), werden we gewezen op de column 'Liever kritische rebellen dan papieren tijgers' die zij op 14 oktober 2015 publiceerde in Folia. Opleidingscommissies (OC's) aan de HvA moeten meer gaan leven. Pas dan ligt echte zeggenschap binnen handbereik. Te vaak wordt van bovenaf bepaald wie zitting hebben in deze OC's en wordt gevreesd voor te veel opwaaiend stof. Terwijl de opleidingen baat hebben bij democratische, transparante medezeggenschap, betoogt Marie Meeusen.

In theorie vormen OC's de voedingsbodem voor hogere niveaus van medezeggenschap. In de praktijk ontbreken de wortels en haken de verschillende lagen amper op elkaar in. Het is bovendien flink onoverzichtelijk wat waar thuishoort. Voorstellen voor vernieuwing van de medezeggenschap stranden omdat betrokkenen zich ongemakkelijk beginnen te voelen wanneer bottom-up inspraak meer wil zijn dan schone schijn in beleidsplannen die nooit de borden en beamers bereiken. Terwijl alle betrokkenen baat hebben bij medezeggenschap die herkenbaar klein, transparant en diep democratisch gewaarborgd wordt.

Contraproductieve clausules in de huidige reglementen moeten zo snel mogelijk herbekeken worden. Nu wordt hogerop bepaald wie onderop iets mag zeggen; OC-leden worden voorgedragen door de opleidingsmanager en benoemd door de domeinvoorzitter. Ze krijgen amper tijd om een commissie draaiende te houden die louter mag adviseren.

Er moeten dus initiatieven komen om medezeggenschap in de opleidingen te wortelen. 'Klein binnen groot'.

Eerste reactie vanuit het projectteam: Wij onderschrijven het belang van de Opleidingscommissies in de 'keten van medezeggenschap'. Zie ook de aanbevelingen daarover. De OC-reglementen zijn inmiddels aangepast, maar de rolverdeling bij de benoeming van OC-leden is niet gewijzigd: leden worden benoemd door de decaan op voordracht van de opleidingsmanager (bij oprichting) en van de OC (daarna).

- Pleidooi van Jochen Riester voor het loten van medezeggenschappers en lachen

Door Jochen Riester (lid CMR en onderzoeker bij lectoraat Crossmedia), werden we gewezen op de column 'Loot medezeggenschappers aan de HvA' die hij op 9 juni 2015 publiceerde in Folia. Halveer het aantal gekozen plekken in de medezeggenschapsorganen en loot de andere helft. Wie niet in de loting mee wil doen, moet de gemeenschap op een andere manier vermaken. Dat betoogt Jochen Riester.

Riester constateert weinig animo van studenten en medewerkers om invloed uit te oefenen op beslissingen binnen de HvA: onvoldoende kandidaten en zeer lage opkomst bij verkiezingen. Sterkere betrokkenheid is randvoorwaardelijk voor vernieuwing binnen de HvA en daarmee voor de toekomst van de HvA. "De bron van die vernieuwing komt van onderaf. Van studenten, docenten en onderzoekers. De rest van de organisatie moet deze inspanning vooral belonen en faciliteren. ... We moeten ons zo organiseren, dat er uiteindelijk geen terechte excuses meer zijn voor een lage betrokkenheid."

In lijn met de ideeën van David van Reybrouck stelt Riester voor om het aantal gekozen plekken in alle medezeggenschapsorganen te halveren. De helft die daarmee vrijkomt, vullen we in door een loterij: de medezeggenschapsloterij. Je kunt je dus voortaan actief verkiesbaar stellen voor deelname in de medezeggenschap, of passief worden aangewezen door deze loterij. En als je – aangewezen door het lot - echt niet wilt meedenken met hoe het beter kan, is er maar één mogelijkheid om te ontsnappen: je moet jezelf kandidaat stellen in een "The Voice of HvA"-achtige talentshow. Deze combinatie met de talentshow is essentieel. Dit ontspant, trekt aandacht en verbindt het serieuze met vermaak.

Kortom: reanimeren van de betrokkenheid in de HvA door loten en lachen.

Eerste reactie vanuit het projectteam: naast invoering van een partijstelsel en het kiezen van raadsleden als afgevaardigden uit de onderliggende faculteiten of opleidingen, is ook het voorstel voor 'loten en lachen' een suggestie voor herziening van de verkiezing systematiek voor de medezeggenschapsraden. We stellen voor om deze alternatieven het komend studiejaar allemaal mee te nemen in een onderzoek naar mogelijke aanpassingen / experimenten met de systematiek van de verkiezingen.

- Voorstel van Arno van Doorn voor een lerende gemeenschap met een open dialoog over permanente verbetering van het onderwijs.

In zijn notitie 'Over Kwaliteit, Leren en Dialoog in ons onderwijs' van 24 maart 2016 pleit Arno van Doorn (docent binnen faculteit DMCI), voor het organiseren van een lerende gemeenschap, die een permanente dialoog onderhoudt over de kwaliteit van het onderwijs en daarmee tegelijk een extra vorm van medezeggenschap in praktijk brengt. In de notitie wordt verwezen naar het rapport Kwaliteit in het hoger onderwijs van de Onderwijsraad dd. 28 augustus 2015.

De Onderwijsraad schetst hoe sinds de jaren '80 vanuit overheid en samenleving met steeds meer verplicht van buiten opgelegde instrumenten is geprobeerd om de kwaliteit van het onderwijs te borgen en te controleren. Maar dat al die maatregelen eigenlijk niet leiden tot het gewenste resultaat. De raad wil het evenwicht herstellen tussen landelijke standaarden en lokale onderwijsvisies, ... en tussen publieke verantwoording en zeggenschap van docenten en studenten. De raad wil docenten en studenten een sterkere rol geven in het ontwikkelen van een sterke kwaliteitscultuur. In het rapport worden kenmerken van een kwaliteitscultuur beschreven en risico's bij het werken aan kwaliteit.

Van Doorn stelt voor om een plan/visie/voorstel te ontwikkelen om te komen tot een lerende gemeenschap met een open dialoog over permanente verbetering van het onderwijs. Om een hoogwaardige lerende gemeenschap te kunnen zijn, zou aanvullende scholing van de leden van deze onderwijsgemeenschap vereist zijn over onder andere de kwaliteit van organisatie en onderwijs en over structuren en mechanismen van gesprek en dialoog.

Eerste reactie vanuit het projectteam: Het streven naar kwaliteit van onderwijs herkennen wij als één van de doelstellingen van medezeggenschap en één van de inhoudelijke kernthema's waar het in de medezeggenschap over moet gaan. En we onderschrijven dat zowel docenten als studenten daar een belangrijke rol in spelen. Overwogen kan worden om het creëren van een lerende gemeenschap mee te nemen bij de experimenten met vernieuwende vormen van medezeggenschap en/of de genoemde scholing een plek te geven in het trainingsprogramma om tot verbeteringen te komen in de huidige medezeggenschapsstructuur.

- Verbetersuggesties Brechtine Detmar

Van Brechtine Detmar, docent binnen faculteit Business en Economie, ontvingen we de volgende suggesties:

Ter verbetering contact MR – Achterban:

- Brede Vertegenwoordiging:
 - Van iedere opleiding binnen een faculteit minimaal 1 afgevaardigde ('dwingende / gereguleerde kandidaatstelling'); Van iedere stafdienst van een faculteit idem; Van iedere opleiding minimaal 1 students – student liefst dubbel functie : OC – MR lid
- Achterban blijven voeden:
 - Na iedere vergadering onderwerpen die besproken zijn even rondmailen aan je collega's (+ verwijzen naar de website waar je de notulen later kunt vinden)
 - Na ontvangst nieuwe agenda, weer een mail om even aan te kondigen wat de onderwerpen zijn voor volgende vergadering
- Vergroten zichtbaarheid MR
 - foto's van MR leden op de digitale borden (of echte borden) – bevordert het gesprek bij het koffieapparaat over zaken die spelen en wellicht meegenomen kunnen worden door de MR
 - Spreekuur instellen – (bijvoorbeeld voorafgaand aan de vergaderingen)
 - Button dragen met MR – LID op de dagen dat er vergaderingen zijn
 - Lunch en / of borrel met de MR (1 x per kwartaal bijvoorbeeld). De aankondiging werkt al aan vergroting zichtbaarheid).
 - Stand van zaken speerpunten MR in de mededelingen op DLWO en / of in de FBE nieuwsbrief als vaste rubriek.

Ter verbetering betrokkenheid leden MR

- Studentleden worden betaald op basis van reële aanwezigheid in de raad
- Alle personeelsleden krijgen specifieke rol binnen raad – voorzitter van een commissie / contactpersoon met OC / deelname DB

Ter verbetering betrokkenheid MR bij beleidsvorming

- Voorzitter DB schuift aan bij vergaderingen van MT faculteit
- Lid van MR neemt deel aan strategie dagen e.d. MT van faculteit
- Bij opstellen van Concept beleidsstukken / plannen van aanpak voor nieuwe beleidsstukken wordt MR lid – bijvoorbeeld de voorzitter van de betreffende commissie (MR van FBE werkt met commissies die dezelfde zijn als de stafdiensten, dus O&K; HR; P&O).
- Concrete doelstellingen voor commissie Studentzaken aan begin van het jaar vaststellen. Kan ook voor de andere commissies gelden. Deze worden echter ook geleid door de agenda van MT van faculteit.

Eerste reactie vanuit het projectteam: de suggesties sluiten goed aan bij de aanbevelingen om te komen tot verbeteringen binnen / vanuit de huidige medezeggenschapsstructuur. We hebben de suggesties gebruikt om deze aanbevelingen aan te vullen en te concretiseren.

Bijlage 4: Aanbieden doorlopend trainingsprogramma voor leden medezeggenschapsraden

Voor het aanbieden van een doorlopend trainingsprogramma is vanuit het CMO al een plan in ontwikkeling. Mogelijke onderwerpen die aan bod kunnen komen:

- De (formele) positie rol van de MZ
- Constructief overleggen en besluiten binnen de raad: hoe kom je tot solide standpunten van de raad in een diverse samenstelling van die raad? Hoe zorg je ervoor dat die diversiteit niet leidt tot conflict en wantrouwen, maar tot een zorgvuldige uitwisseling en weging van perspectieven, ideeën, meningen en argumenten? Trainen van dialogische vaardigheden.¹⁹ Welke vormen van besluitvorming kan je gebruiken (stemmen en meerderheidsbesluit is maar één van de mogelijke vormen; besluitvorming obv consent / deep democracy zijn alternatieven).
- Vormgeven van de samenwerking met de bestuurder: hoe creëer je een effectieve / constructieve werkrelatie tussen de raad en de bestuurder? Hoe kom je tot duidelijke afspraken over de inhoudelijke thema's waar het over moet gaan, wanneer en hoe daar besluitvorming over plaats vindt, welke mate van invloed de medezeggenschap daarbij in iedere fase van de beleidsvorming krijgt (evt vast te leggen in participatieparagraaf). Beste om ook zeggenschap te betrekken bij deze workshops.
- Activeren en raadplegen van de achterban: hoe doe je dat? Welke online en offline middelen kan je hierbij inzetten? Hoe zorg je ervoor dat er ook gebruik van wordt gemaakt? Wanneer kies je voor eenmalige raadplegingen en wanneer voor doorlopende themagroepen?
- Organiseren van de samenwerking binnen de raad: hoe kom je tot een gezamenlijk doel? Een duidelijke en realistische rolverdeling? Evt organiseren van het werk in deelcommissies (waar de achterban ook een rol kan spelen)? Hoe stuur je dat aan? Hoe krijg en houdt je elkaar gemotiveerd? Hoe spreek je elkaar aan als het niet goed gaat?
- Doorlopend evalueren en ontwikkelen van medezeggenschap: waarom is dat belangrijk? Hoe meet je hoe de medezeggenschap functioneert? Welke indicatoren / meetinstrumenten gebruik je dan? Hoe betrek je zeggenschap en de achterban hierbij?
- Inhoudelijke verdieping / uitwisseling over specifieke inhoudelijke thema's die in de medezeggenschap worden besproken.

Tijdens trainingsbijeenkomsten kunnen verschillende onderwerpen / workshops tegelijk worden aangeboden, zodat iedere deelnemer naar eigen behoefte gebruik kan maken van het aanbod. Ook is het wenselijk dat zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van interne expertise. Het trainingsprogramma moet 'van ons' zijn, niet een 'extern aanbod'.

¹⁹ Hierbij kan ook worden gedacht aan de suggestie van Arno van Doorn, die pleit voor aanvullende scholing over onder andere onderwijskwaliteit en over structuren en mechanismen van gesprek en dialoog. Zie bijlage 3.