



## **Medezeggenschapsonderzoek**

*Goede medezeggenschap is mensenwerk*



## **Colofon**

Publicatie verschenen bij:  
Interstedelijk Studenten Overleg.  
Utrecht, 2013.

Auteurs

**Lieveke Peeters**

**Freke Streng**

**Marleen Dijkhoff**

Bestellen:

U kunt verdere versies van deze publicatie bij de uitgever bestellen in print en digitaal.

Contact:

Interstedelijk Studenten Overleg

Bemuurde Weerd o.z. 1

3514 AN Utrecht

Telefoon + 31 (0) 30 230 2666

secretariaat@iso.nl

**Het ISO (Interstedelijk Studenten Overleg) is de grootste landelijke studentenorganisatie en behartigt de belangen van studenten uit het hoger onderwijs. Bij het ISO zijn 32 lidorganisaties en 6 convenantpartners aangesloten, die samen 630.000 studenten vertegenwoordigen. Het ISO is vaste gesprekspartner van onder andere het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, de politieke partijen en de koepels van universiteiten en hogescholen.**

## Voorwoord

Beste lezer,

Het Interstedelijk Studenten Overleg, de grootste landelijke studentenorganisatie, is dagelijks in de weer voor een kwalitatief goed en toegankelijk hoger onderwijs. Dit doet zij op basis van de informatie die zij krijgt via haar achterban. De achterban van het ISO bestaat uit medezeggenschapsraden of fracties daarvan, universiteiten en hogescholen, uit het hele land. Zij krijgen dagelijks te maken met de concrete uitwerking van het overheidsbeleid, wat zij op hun beurt weer terugkoppelen aan het ISO.

Een goed functionerende medezeggenschap is voor het ISO dus van essentieel belang. Goed opgeleide en enthousiaste medezeggenschappers zorgen voor een grotere betrokkenheid bij het onderwijs en een drive om het onderwijs verder te verbeteren. Dit zorgt ook voor een goed geïnformeerd ISO, dat met input en concrete voorbeelden zijn werk kan doen.

Om die reden hechten wij veel waarde aan de positie van medezeggenschap in Nederland. Gezien een aantal recente ontwikkelingen in de politiek en op bestuurlijk vlak, heeft het ISO in het najaar van 2012 besloten een kwalitatief onderzoek te doen naar de positie van medezeggenschap.

Inmiddels is het voorjaar 2013 en ligt het rapport “Goede medezeggenschap is mensenwerk” voor u. Op basis van van 24 interviews, 18 enquêtes en constructieve gesprekken met opleidingscommissies, faculteitsraden en bestuurders zijn er 12 concrete aanbevelingen geschreven. Ook heeft het ISO haar eigen positie onder de loep genomen.

De titel van dit rapport “Goede medezeggenschap is mensenwerk” lijkt een open deur, maar is het helaas nog niet. Al jaren wordt gesproken over de behoefte aan een cultuurverandering; bestuurders, studenten en docenten die daadwerkelijk naar elkaar willen luisteren en elkaar serieus nemen. Door de recente ontwikkelingen ziet het ISO nu kans deze cultuurverandering opnieuw een zetje te geven. Ook na afronding van dit rapport zal het ISO zich hier voor blijven inzetten. Bewustzijn creëren en de dialoog aangaan zijn de eerste stappen naar een krachtige, verantwoordelijke medezeggenschap.

Wij willen alle gesprekspartners en vooral onze lidorganisaties hartelijk danken voor het delen van hun ideeën, idealen en kritische noten.

Namens het ISO-bestuur 2013-2014 en medewerkers,

Lieveke Peeters, secretaris ISO-bestuur

Marleen Dijkhoff, projectmedewerker

Freke Streng, projectmedewerker

## 1. Aanleiding

Het belangrijkste orgaan van het Interstedelijk Studenten Overleg (ISO) is de Algemene Vergadering, bestaande uit 32 (fracties/partijen) van centrale studentenraden uit het hele land, alsook twee studentenvakbonden (op moment van onderzoek). Alle universiteiten en een groot deel van de hogescholen zijn bij het ISO aangesloten. Via hen krijgt het ISO als organisatie de benodigde 'voeding' om te kunnen handelen.

Vrijwel jaarlijks wordt binnen het ISO aandacht besteed aan de positie van medezeggenschap, bijvoorbeeld via werkgroepen, onderzoeken en symposia. Dit jaar zijn er vier ontwikkelingen, die gezamenlijk een 'window of opportunity' creëren om de discussie over medezeggenschap op nationaal niveau aan te gaan.

De vier ontwikkelingen zijn:

- 1) *Adviescollege 'vernieuwing medezeggenschap' vanuit Sofokles*
- 2) *Evaluatie wet "Versterking Besturing"*
- 3) *Voorstel van D66 'Instemmingsrecht op begroting'*
- 4) *Brief 'Versterking bestuurskracht onderwijs', kamerstuk 505977, 19 april jl.*

### **Wat betekent dit voor medezeggenschap?**

Dit alles lijkt de discussie omtrent medezeggenschap te hebben opengebroken. Politieke partijen, onderwijsinstellingen en koepels staan open voor discussie over de positie van medezeggenschap. Ook het ministerie wil meedenken; op 19 april jl. stuurde minister Bussemaker samen met staatssecretaris Dekker de brief "Versterking bestuurskracht onderwijs" naar de Kamer. Hierin spreekt zij over goed bestuur, integriteit van bestuurders en haalt ook het belang van een sterke medezeggenschap aan. Het biedt voor het ISO de mogelijkheid om met verbeteringen te komen waar ook draagvlak voor bestaat.

Los van andere initiatieven om de medezeggenschapspositie te verbeteren is er nog geen onderzoek dat zich specifiek richt op de mening en ervaringen van de studentenmedezeggenschap over hun positie. Ook de samenwerking van de centrale (studenten)raden met faculteitsraden en opleidingscommissies komt aan de orde.

Het doel van dit onderzoek is om een helder beeld te krijgen van de positie van de medezeggenschap en om met praktische aanbevelingen te komen om deze waar nodig te versterken. In dit onderzoek staan kwalitatieve interviews en het vinden van oplossingen centraal. Deze oplossingen zijn besproken met faculteitsraden, opleidingscommissies, maar ook met bestuurders, NVAO, de onderwijskoepels en het ministerie van OCW.<sup>1</sup>

**De centrale vraag die het ISO wil beantwoorden bestaat uit twee delen:**

- a) **Wat is de huidige positie van de studentengeleding in de medezeggenschap?**
- b) **Hoe kunnen we deze positie versterken en/of verbeteren?**

---

<sup>1</sup> De lijst met gesprekspartners is te vinden in bijlage A.

## 2. Methode

Binnen dit onderzoek is er gekozen om groepen te onderscheiden die op verschillende niveaus betrokken zijn bij de medezeggenschap op hun instelling. Na de toelichting van de groepen volgt een uitleg van de twee centrale werkvormen van het onderzoek.

### Doelgroepen

Er zijn binnen dit onderzoek vier betrokken groepen te onderscheiden.

#### Deel I

- a) De medezeggenschapsraden van het ISO (bijlage A)<sup>2</sup> middels vragenlijsten en semigestructureerde interviews (bijlage B)

#### Deel II

- b) Minimaal 2 faculteitsraden per instelling (met lidorganisatie bij ISO) middels schriftelijke feedback op aanbevelingen
- c) Minimaal 2 opleidingscommissies per instelling (met lidorganisatie bij ISO) middels schriftelijke feedback op aanbevelingen
- d) Een 'toetsgroep': onderwijskoepels, vakbonden, College van Bestuur-leden en andere medezeggenschapsorganisaties (LOF, SOM, Adviescollege Sofokles "vernieuwing medezeggenschap").

### Werkvorm Deel I (21 januari t/m 28 februari)

#### a) Lidorganisaties

De 32 lidorganisaties ontvingen een brief met uitleg en een vragenlijst. Deze vragenlijst heeft naast praktische informatie over de raad (naam, instelling, aantal raads/fractieleden), ook gevraagd om een aantal stellingen beantwoorden. Deze vragenlijst heeft als achtergrondinformatie gegolden voor de interviewers (bijlage B).

De lidorganisaties werden vervolgens benaderd voor een telefonisch interview (bijlage C). Dit interview is ingegaan op de beoordelingen die de raad heeft gegeven op de stellingen. De volgende drie vragen staan centraal:

- 5) Wat is de positie van medezeggenschap op de betreffende instelling?
- 6) Wat is in de ideale situatie de positie van medezeggenschap?
- 7) Hoe komen we daar?

---

<sup>2</sup> Bijlage A: Deelnemende organisaties & personen

De interviewer heeft tijdens de interviews informatie verzameld over de wijze waarop de raad werkt maar ook samenwerkt met het College van Bestuur, faculteitsraden en opleidingscommissies. Naast de huidige en ideale situatie werd er tevens gevraagd naar meer specifieke aanbevelingen.

De interviews zijn door drie interviewers afgenomen. Zij hebben de interviews uitgewerkt in een resultaatdocument. Om verzekerd te zijn van betrouwbaarheid, zijn een aantal interviews samen verwerkt.

De verzamelde informatie werd besproken tijdens de werkgroepavond van het ISO op 26 februari. Tijdens de Algemene Vergadering van het ISO op 15 maart jl zijn de aanbevelingen besproken. Het doel van deze werkgroepavond was om aanbevelingen op papier te krijgen. Deze aanbevelingen zijn tijdens een lunchsessie besproken met ambtenaren van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW).

### **Werkvorm Deel II (1 maart t/m 30 april)**

#### **b & c) Faculteitsraden en opleidingscommissies**

Middels een brief en social media zijn de faculteitsraden en opleidingscommissies op de hoogte gesteld en verzocht mee te werken aan het van feedback voorzien van de meegestuurde aanbevelingen. Daarnaast is er gevraagd naar nieuwe aanbevelingen en naar de verhouding tussen de centrale raad, faculteitsraden en opleidingscommissies.

De respons onder de faculteitsraden en opleidingscommissies was laag; te laag om grote conclusies te kunnen verbinden aan de antwoorden die zij gaven op vragen. Een aanbeveling voor een volgend onderzoek zal zijn om de focus te verleggen naar medezeggenschap binnen deze groepen.

#### **d) Toetsing**

De aanbevelingen zijn besproken met de onderwijskoepels (VSNU & Vereniging Hogescholen, voorheen HBO-raad), collegebestuurders, onderwijsjuristen, de NVAO en het ministerie van OCW. Ook is er tijdens een denktank medezeggenschap op het ministerie van OCW aandacht besteed aan de positie van medezeggenschap.

De aanbevelingen zijn verwerkt in een brief aan minister Bussemaker, als reactie op de brief 'versterking bestuurskracht onderwijs' van 19 april jl. Deze aanbevelingen zullen verspreid worden onder de Kamerleden van de Commissie Hoger Onderwijs van de Tweede Kamer en de onderwijskoepels.

### 3. Resultaten

28 van de 30 lidorganisaties hebben meegewerkt aan de enquête. Hiervan waren 17 wo-lidorganisaties en 11 hbo-lidorganisaties. Aan de interviews hebben 24 lidorganisaties deelgenomen. Hiervan waren 15 wo-instellingen en 9 hbo-lidorganisaties.

Om kort duidelijkheid te geven over hoe medezeggenschap georganiseerd is bij de verschillende lidorganisaties, komen we in bijlage D kort terug op deze gegevens.

#### Leeswijzer

In paragraaf 3.1 wordt getracht antwoord te geven op hoofdvraag 1: ‘wat is de huidige positie van de studentengeleding in de medezeggenschap?’. Door de rol van medezeggenschap, de beoordelende statistieken over medezeggenschap en te kijken naar de huidige wet “Versterking Besturing” wordt hier een beeld geschetst over de huidige medezeggenschap. De samenwerking met faculteitsraden en opleidingscommissies komt hier ook expliciet aan de orde.

In paragraaf 3.2 wordt antwoord gegeven op de vraag wat er verbeterd moet worden om een betere medezeggenschap te creëren. Dit gebeurt voornamelijk middels de vragen die gesteld zijn in de interviews. Hoe ziet medezeggenschap er idealiter uit? En wat hoort daarbij? Dit wordt, waar relevant, ondersteund met grafieken uit de enquêtes.

In hoofdstuk 4 wordt antwoord gegeven op hoofdvraag twee: ‘hoe kunnen we deze positie waar nodig versterken en/of verbeteren?’ In dit hoofdstuk volgt een lijst met aanbevelingen. Deze aanbevelingen komen voort uit de enquêtes, interviews, gesprekken met andere personen/partijen en uit de groepsessies met de lidorganisaties die het ISO begin januari en eind februari heeft gehouden.

In hoofdstuk 5 volgt een samenvatting van de gesprekken die met de ‘toetsgroep’ hebben plaatsgevonden. Aan de hand van deze gesprekken zijn de aanbevelingen gedurende de periode van het onderzoek aangescherpt.

### 3.1 Wat is de huidige positie van de studentengeleding in de medezeggenschap?

Om antwoord te geven op deze vraag, is de medezeggenschappers gevraagd hoe zij de functie van medezeggenschap omschrijven en of ze deze functie als medezeggenschapper momenteel naar behoren kunnen uitvoeren. Ook wordt er ingegaan op de vraag hoe elementen uit de wet “Versterking Besturing” in de praktijk worden uitgevoerd en of deze uitvoering de rol van medezeggenschap versterkt. Daarnaast is de vraag gesteld wat je als medezeggenschapper betekent voor studenten. Als laatste gaan we in op de manier waarop medezeggenschap is beoordeeld door de medezeggenschapper zelf.

#### 3.1.1 Wat is de rol van medezeggenschap?

Hoewel er verschillende woorden voor worden gebruikt, wordt de rol van medezeggenschap beschreven als zijnde een *controlerend orgaan, dat inspraak heeft op het hoogste niveau van de instelling om de positie van de student te verbeteren en te verdedigen waar nodig*.<sup>3</sup>

De studentengeleding van de medezeggenschap slaat een brug tussen studenten en het College van Bestuur, maar ook naar beleidsmedewerkers. De rol van medezeggenschap is naast controlerend en meedenkend ook ‘initiatiefrijk’; je komt zelf met ideeën om de instelling, het onderwijs en de student verder te verbeteren. Het is dus een afwisseling tussen reactief en proactief.

Dat vergt een kritische, maar constructieve houding. De rol van de medezeggenschapper is om op de hoogte te zijn van zowel inhoud als proces. De geïnterviewden zagen medezeggenschap als een verantwoordelijke taak, die met een bepaald bewustzijn moet worden uitgevoerd. Op die manier lever je een bijdrage aan het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs en de positie van de student.

Op de vraag of ze deze rol al naar behoren uitvoeren zijn de antwoorden zeer wisselend. Onderling was er veel discussie over het woordje ‘mede’ in *medezeggenschap*. Toch bleek uit de groepsessies dat deze term in deze vorm moet blijven bestaan. *“Vaak heb ik het idee dat medezeggenschappers graag aan de andere kant van de onderhandeltafel zouden willen zitten. Je taak zit vooral in het voorvoegsel ‘mede’.”* Dit betekent niet dat de taak ‘medezeggenschap’ altijd naar behoren kan worden uitgevoerd.

Een belangrijke uitkomst van dit eerste deel van het onderzoek is dat het van uiterst belang is dat de medezeggenschap serieus wordt genomen en naar de raad wordt geluisterd. In andere woorden dat er naast het leveren van inspraak dit ook consequenties heeft. *“In een ideale situatie zou een bestuurder moeten willen dat een medezeggenschapper advies geeft.”* Wanneer de lidorganisatie aangaf serieus te worden genomen, gaven zij ook een positiever oordeel over hun medezeggenschap. Andersom was ook het geval: *“Medezeggenschap is meer dan een gelegenheidsconstructie, het is meer dan koffie drinken. We moeten serieuzer worden genomen”.* Ook: *“Medezeggenschap wordt vaak als een vervelende hobbel gezien die moet worden genomen.”* Daarnaast is de juiste overdracht van kennis van groot belang; wie moet je waarvoor hebben, waar moeten we rekening mee houden, wat speelt er. Hier komen we in de conclusies kort op terug.

---

<sup>3</sup> Alle schuingedrukte citeringen komen uit interviews met de lidorganisaties. In verband met de vertrouwelijkheid van sommige uitspraken, noemen wij hier geen namen van personen of lidorganisaties.



### 3.1.2 De wet “Versterking Besturing”

De hierboven beschreven rol van medezeggenschap komt overeen met het beoogde doel van de wet “Versterking Besturing” op het gebied van medezeggenschap: *“De governancevoorstellen in dit wetsvoorstel beogen een heldere afbakening van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de diverse organen: bestuur, toezicht en medezeggenschap: het College van Bestuur bestuurt, de Raad van Toezicht houdt toezicht op het College en het medezeggenschapsorgaan adviseert over of stemt (al dan niet) in met beleidsbeslissingen van het College.”* (Kamerstuk 31821, 13 november 2009).

Om dit doel te bereiken is in de wet “Versterking Besturing” een aantal bevoegdheden uitgebreid: *“Dit gebeurt met name door uitbreiding van de bevoegdheden zoals de introductie van het informatierecht, het introduceren van een keuzemodel bij andere instellingen dan de universiteiten en door de introductie van een goede, snelle beroepsprocedure.”* (Kamerstuk 31821, 13 november 2009)

In dit onderzoek is van een aantal zaken uit de wet “Versterking Besturing” gevraagd hoe dit in de praktijk werkt: de samenwerking tussen de Raad van Toezicht en medezeggenschapsraad, het gebruik en bekendheid van de geschillencommissie en de tevredenheid over rechten.

#### 3.1.2.a De Raad van Toezicht en medezeggenschapsraad

Uit (WHW) artikel 9.7, lid 5, blijkt dat een medezeggenschapsraad een Raad van Toezicht-lid mag aandragen. Gezien het feit dat deze bevoegdheid pas in 2010 is ingegaan, is dit nog niet overal aan de orde geweest. Hier is dan ook geen uitspraak over te doen.

Uit (WHW) artikel 9.8, lid 2, blijkt dat er twee keer per jaar contact moet zijn tussen de medezeggenschapsraad en de Raad van Toezicht. Dit wordt vaak geïnitieerd/geregeld via het presidium.

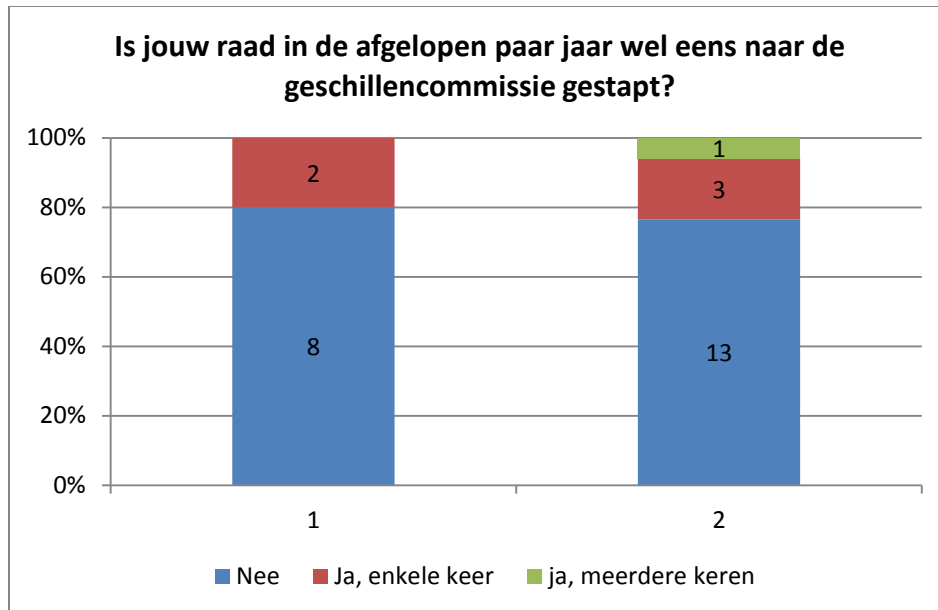
Uit de enquêtes bleek dat de meeste lidorganisaties minimaal twee keer per jaar de Raad van Toezicht zien, maar niet allemaal.

Bijeenkomst Raad van Toezicht	HBO	WO
Minder dan 2 keer per jaar	3	5
2 keer per jaar of meer	8	10

Daarnaast wisselt per instelling in welke vorm het overleg met de Raad van Toezicht wordt gegoten en of een College van Bestuur hierbij aanwezig is. Het komt voor dat het College van Bestuur op de publieke tribune aanwezig is of direct na de sessie tussen de Raad van Toezicht en medezeggenschapsraad een overleg heeft met de Raad van Toezicht. Ook komen wat ‘informelere’ sessies voor, waar met de Raad van Toezicht wordt gespand en gesproken over grote thema’s die spelen op de instelling.

Deze nieuwe bevoegdheid wordt dus nog niet naar behoren uitgevoerd met betrekking tot het aantal bijeenkomsten. Daarnaast verdient de vorm en zeker ook de openheid waarmee de gang van zaken tussen de medezeggenschapsraad en College van Bestuur kan worden aangekaart aandacht. De raad zou de kans geboden moeten krijgen om in vertrouwen met de Raad van Toezicht de gang van zaken te bespreken, zonder de ‘angst’ dat dit de goede band met het College van Bestuur verstoort.

### 2.1.2.b Geschillencommissie



**Figuur 1. Grafiek “Is jouw raad in de afgelopen paar jaar wel eens naar de geschillencommissie gestapt?”**

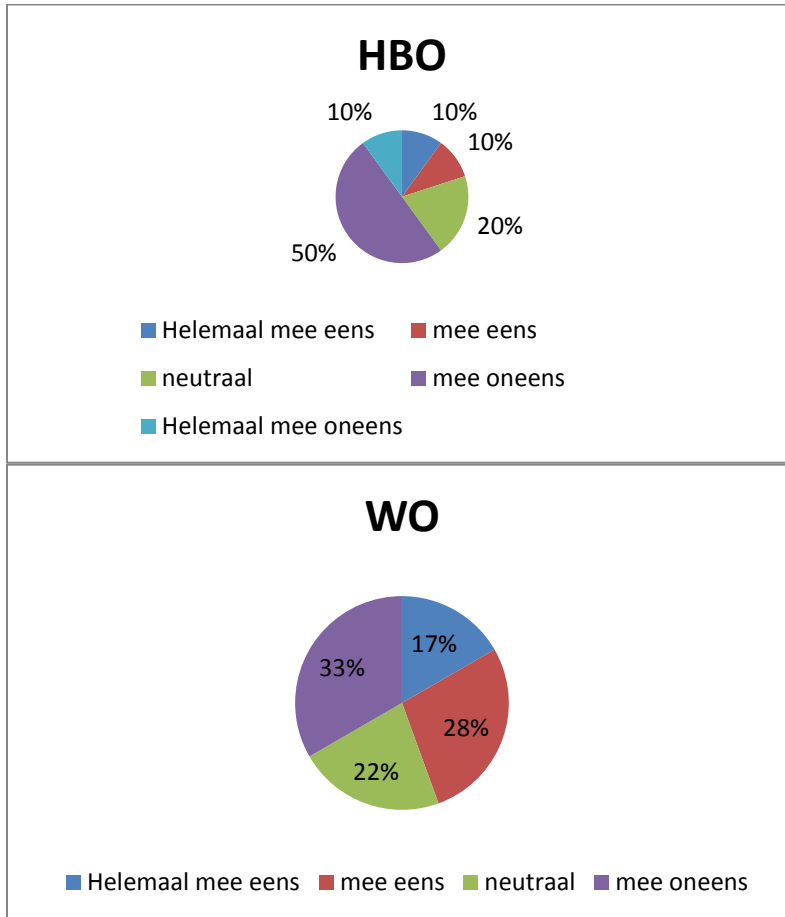
Hoewel er sinds de invoering van de ‘wet “Versterking Besturing”’ mogelijkheid is tot het aankaarten van geschillen bij een onafhankelijke geschillencommissie, is hier afgelopen jaren weinig gebruik van gemaakt (zie figuur 1). Waarom lijkt een drietal redenen te hebben. Allereerst is de ‘dreiging’ van naar de geschillencommissie stappen vaak al genoeg reden voor een College van Bestuur om het gesprek opnieuw te voeren. Daarnaast is een raad zich er over het algemeen wel van bewust dat een dergelijke stap veel tijd en energie kost. Als laatste reden gaven zij aan “*de goede relatie met het College van Bestuur niet te willen verstoren*”.

### 3.1.2c. Rechten in de wet “Versterking Besturing”

In de wet “Versterking Besturing” zijn adviesbevoegdheden toegevoegd (WHW, artikel 9.33a), als ook het informatierecht (WHW, artikel 9.32, lid 6). Een tweetal artikelen waarin het tijdsbestek omtrent het tijdig vragen van advies dan wel geven van informatie (WHW, artikel 9.32, lid 6 & artikel 9.35, sub a) zijn “*dusdanig vaag dat in de praktijk de medezeggenschap niet optimaal gebruik kan maken van de toegekende bevoegdheden, dan wel een discussie met het bestuur moet voeren omtrent interpretatie van de artikelen.*” Een verduidelijking op dit gebied is wenselijk.

Dat ondanks deze bepalingen stukken niet op tijd naar de raad worden gestuurd, blijkt uit figuur 2 waarin de uitkomsten op de stelling ‘Het College van Bestuur stuurt de (raads)stukken op tijd’

gevisualiseerd wordt. Hier werd door 33% op het wo en zelfs 60% op het hbo negatief op gereageerd (neutraal niet meegerekend).

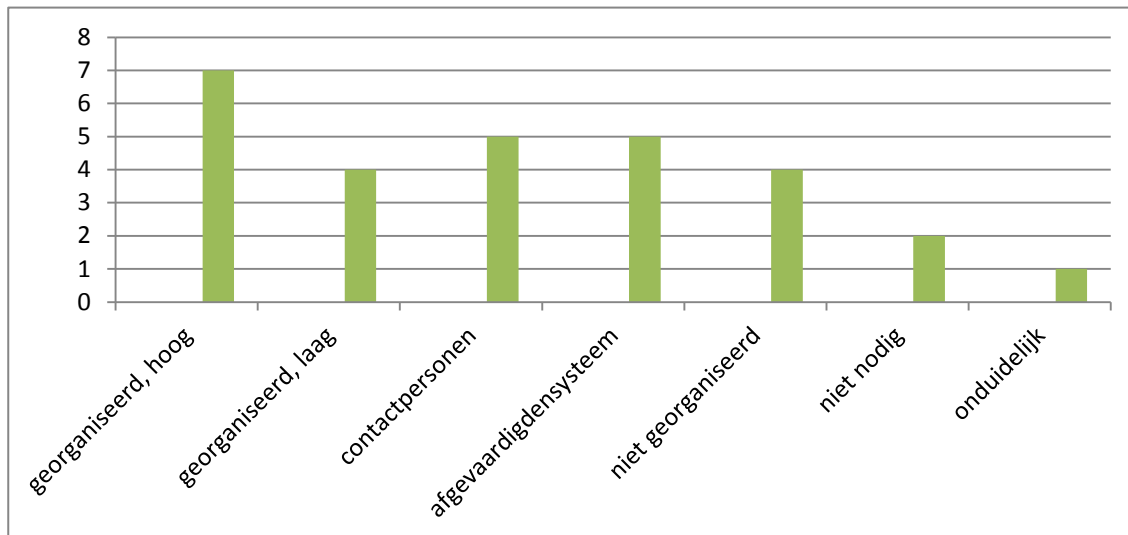


**Figuur 2. Stelling enquête “Het College van Bestuur stuurt de (raads)stukken op tijd”**

Uit de interviews bleek dat iets relatief simpels als het op tijd versturen van stukken goed werkt voor de vertrouwensband tussen de raad en het College van Bestuur. In artikel 9.34, lid 3f en 10.22, lid f wordt beschreven dat in het reglement met de raad moet worden opgenomen hoe het College van Bestuur informatie verschaft aan de raad. Dit artikel geeft niet expliciet aan op welke termijn dit moet gebeuren. In plaats van de term ‘redelijkerwijs’ te gebruiken in de wet, zou de termijn expliciet in het reglement met de medezeggenschapsraad kunnen worden opgenomen.

Met betrekking tot de adviesbevoegdheden van artikel 9.33a zijn er, buiten de vraag of er genoeg rechten zijn, geen expliciete vragen gesteld.

### 3.1.3 Samenwerking met faculteitsraden<sup>4</sup> en opleidingscommissies



**Figuur 3. Samenwerking centrale raden met faculteitsraden**

*“Waar nog een grote kans ligt, is onderlinge samenwerking. Zowel tussen FSR en UR als ook tussen UR’s. Dat zou je moeten vergroten; er zijn zoveel zaken die overeenkomstig zijn.”*

Als er over medezeggenschap gesproken wordt, is dit vaak op centraal niveau. Zeker wanneer het ISO zijn lidorganisaties interviewt, ontstaat er een beeld gebaseerd op de ervaringen van centrale medezeggenschapsraden. Er is in de opzet van dit onderzoek dus heel bewust gekozen om ook de faculteitsraden en opleidingscommissies te benaderen en hen te vragen naar hun mening over medezeggenschap en aanvullingen op de al staande aanbevelingen. Daarnaast is de centrale raden specifiek gevraagd naar hun samenwerking met faculteitsraden en opleidingscommissies. De resultaten van de samenwerking met faculteitsraden wordt in figuur 3 weergegeven.

In de kolom ‘georganiseerd, hoog’ is ook het afgevaardigdensysteem en contactpersonen meegenomen. Dit betekent dat er op structurele basis (vrij) veel contact (minimaal 1 x per 2 maanden) wordt onderhouden met de faculteitsraden. Bij de andere kolommen is dit minder, dan wel helemaal niet georganiseerd. De centrale raden vinden het over het algemeen van groot belang om goed contact te onderhouden met hun faculteitsraden; op dit niveau wordt beleid namelijk in de praktijk gebracht.

Over het contact tussen centrale raden en opleidingscommissies kan kort geconcludeerd worden dat hier bijna geen contact tussen is. Dat contact is wel structureler tussen de faculteitsraden en opleidingscommissies.

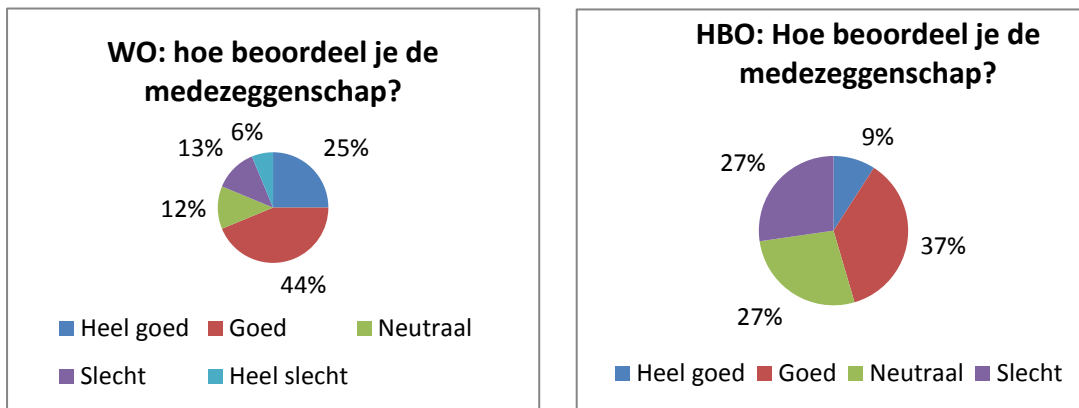
<sup>4</sup> Faculteitsraden worden in dit onderzoek genoemd als een verzamelnaam voor de verschillende termen in het HBO: deelraden, domeinraden, schools, instituten.

De studenten die zijn gesproken uit faculteitsraden, erkennen het belang van een goede overlegstructuur. Dit kan, zoals de grafiek ook aangeeft, op een deel van de instellingen verbeterd. Faculteiten zijn gericht op de eigen faculteit, waar de centrale raad dit is op de gehele instelling. Het meer uitwisselen van informatie kan leiden tot een duidelijker beeld van wat er overal op de instelling gebeurt. Voor een kwalitatief goede medezeggenschap is dat zeer van belang.

Tevens geven de faculteitsraden aan dat een stabiele overlegstructuur ook van belang is met opleidingscommissies. Opleidingscommissies erkennen dit en geven aan hun positie af en toe lastig te vinden. Omdat opleidingscommissies geen instemmingsrechten hebben, maar alleen advies geven aan de faculteitsraad of directeur, is het serieus nemen van elkaars standpunten en in goed overleg met elkaar tot conclusies komen van groot belang voor de kwaliteit binnen opleidingen.

Het doorbreken van de muren tussen de centrale en decentrale raad is een proces wat binnen de instelling moet gebeuren. Zoals in de grafiek te zien gaat het op sommige instelling erg goed, voor andere instellingen is het doorbreken van deze muren een verbetering die de kwaliteit van de medezeggenschap zeker kan verbeteren; men kan van elkaar leren en is op de hoogte wat er binnen de instelling speelt. Overigens is dit op HBO-instellingen vaker een issue wat verbeterd kan worden dan op universitaire instellingen. Uiteraard pleiten wij hier niet voor het verschuiven van rechten of een overlegcultuur, maar simpelweg elkaar beter weten te vinden.

#### 2.1.4 Hoe wordt medezeggenschap nu beoordeeld (centraal niveau)?



Figuur 4. Beoordeling medezeggenschap 1

Uit figuur 4 blijkt dat 69% van de lidorganisaties op het wo de medezeggenschap op hun instelling beoordeelt tussen goed en heel goed, waar dat op het hbo 46% is. Dit verschil is relatief groot. Alleen in het wo oordeelt 6% 'heel slecht' over de staat van hun eigen medezeggenschap, in het hbo is dit niet aan de orde. Dit verschil kan te maken hebben met de verschillen in organisatie van medezeggenschap tussen hbo en wo. Studenten van hbo-lidorganisaties noemden zelf dat het parttime functioneren hier een rol in kan spelen; aan de andere kant zijn er ook studentenraden op universiteiten die parttime werken. Andere raden noemden het feit dat studenten een financiële vergoeding per vergadering en voorbereidende uren ontvangen een mogelijke oorzaak: "sommige raadsleden komen alleen opdagen, niet voorbereidt, ontvangen geld en zijn daarna niet meer te

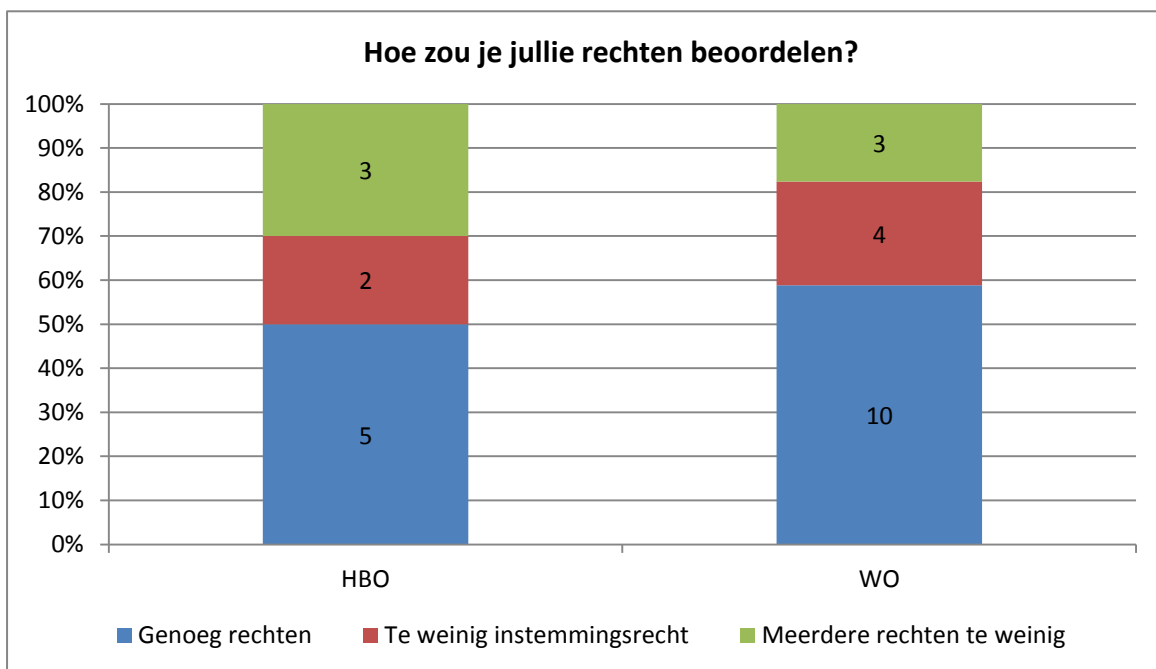
*bereiken*". Dit zorgt voor een scheve verhouding in de raad qua betrokkenheid en kan van invloed zijn op het oordeel over de medezeggenschap.

Uit de interviews kwam naar voren dat de 'positief' gestemde lidorganisaties hun medezeggenschap als goed beoordelen, omdat ze het idee hadden *"dat er naar hen geluisterd werd"*, *"ze serieus worden genomen"*, *"op tijd in het proces betrokken worden"* en *"gezien worden als een partij die meepraat en niet er alleen maar bijzit door het College van Bestuur"* Wanneer er negatief geoordeeld werd, was dit vaak minder het geval. *"Uiteindelijk trekt het College van Bestuur dan toch hun eigen plan"* of *"politieke spelletjes hebben de overhand"*.

### 3.2 Wat heeft de medezeggenschap nodig?

In deze paragraaf gaan we in op hoe de ideale medezeggenschap eruitziet. We werken hier de vragen uit die gesteld zijn in de interviews en vullen deze waar nodig aan met gegevens uit de enquêtes.

#### 3.2.1 Zijn er meer rechten nodig?



**Figuur 5. Grafiek "Zijn er meer rechten nodig?"**

In figuur 5 is te zien dat 50% van de hbo-lidorganisaties vindt dat ze genoeg rechten hebben, op het wo is dit 58%. Dit lijkt positief, maar bij doorvragen lijkt er hier en daar nog wel iets te missen. Ondanks de in de wet "Versterking Besturing" toegevoegde adviesrechten, kan een College van Bestuur deze adviezen alsnog naast zich neerleggen, al dan niet gemotiveerd. Daarnaast vindt iets minder dan de helft van de lidorganisaties dat er ook te weinig instemmingsrechten zijn.

De positieve lidorganisaties noemen als voornaamste argument voor geen extra rechten dat de medezeggenschapsrecht genoeg rechten heeft, als je maar weet hoe je ze moet gebruiken. Ongevraagd adviesrecht (of initiatiefrecht) kan een machtig middel zijn om nieuwe punten aan te

kaarten bij het College van Bestuur. Door zelf iets voor te stellen wat ook daadwerkelijk verbeterd wordt, komt er ook iets uit je handen.

Door iedere lidorganisatie werd genoemd dat de rechten die ze hebben alleen goed kunnen worden uitgevoerd als ze *vroeg in het proces* betrokken worden. Door het laat ontvangen van stukken, of pas betrokken worden als er een adviesvraag ligt, heeft de medezeggenschapsraad weinig invloed op de vorming van het stuk.

Ook de opmerking dat raden zich bewuster moeten zijn van hun rechten en deze *“goed moeten toepassen”* heeft het ISO de ogen geopend. Hier zal in hoofdstuk 4 op worden teruggekomen.

### **3.2.2. Een stelselwijziging, een wetswijziging en/of een cultuuromslag?**

De belangrijkste vraag die in dit onderzoek is gesteld, is de vraag of de veranderingen die nodig zijn te maken hebben met het toevoegen van rechten in de WHW, dat er een stelselwijziging dient plaats te vinden of dat er een cultuuromslag op gang moet komen.

#### **3.2.2.a Stelselwijziging**

Met betrekking tot een stelselwijziging is uitgebreid de discussie gevoerd over de volgende onderwerpen:

- a) Gedeeld/ongedeeld
- b) Fulltime/parttime
- c) Partijstelsel
- d) Afgevaardigdensysteem
- e) Zittingstermijn van standaard twee jaar
- f) Getrapte overdracht
- g) Eerst een jaar faculteitsraad, dan een jaar centrale raad

Zoals al eerder gememoreerd gaven instellingen aan vaak over hun eigen medezeggenschap erg tevreden te zijn en deze ook goed te beoordelen. Dat heeft geleid tot interessante discussies op de groepsessies; wat werkt beter, en waarom?

Een opvallende uitzondering was het ‘partijstelsel’. Instellingen die werken met meer partijen geven aan dat dit leidt tot meer naamsbekendheid en continuïteit door een goede overdracht. De continuïteit is van belang om kwalitatief goede discussies te voeren met het CvB en niet jaarlijks het wiel opnieuw uit te vinden.

Het ISO heeft besloten over de verschillende stelsels, structuren en mogelijkheden binnen de instelling geen aanbevelingen te doen. De lidorganisaties gaven over het algemeen aan tevreden te zijn met de eigen manier van werken. Discussies en brainstorms over dit thema openden wel ogen. Het ISO zal hier meer platform voor creëren en zijn lidorganisaties trainen om hierover het gesprek met de instelling aan te gaan.

### 3.2.3.b Wetswijziging

Bij de vraag of er een wetswijziging moest plaatsvinden of een cultuuromslag, gaf een klein deel aan dat een wetswijziging nodig was om een cultuuromslag teweeg te brengen. *“Rechten staan boven cultuur”*.

*“Wetswijziging; van daaruit kun je die cultuuromslag proberen te creëren. Als je de positie verandert, verander je automatisch de cultuur. Als je meer instemmingsrechten krijg, wordt het automatisch een hardere medezeggenschap.”*

Zoals in paragraaf 2.2.1 al uitgebreid beschreven staat, worden er wel wetswijzigingen voorgesteld, als ook een concretisering van de WHW.

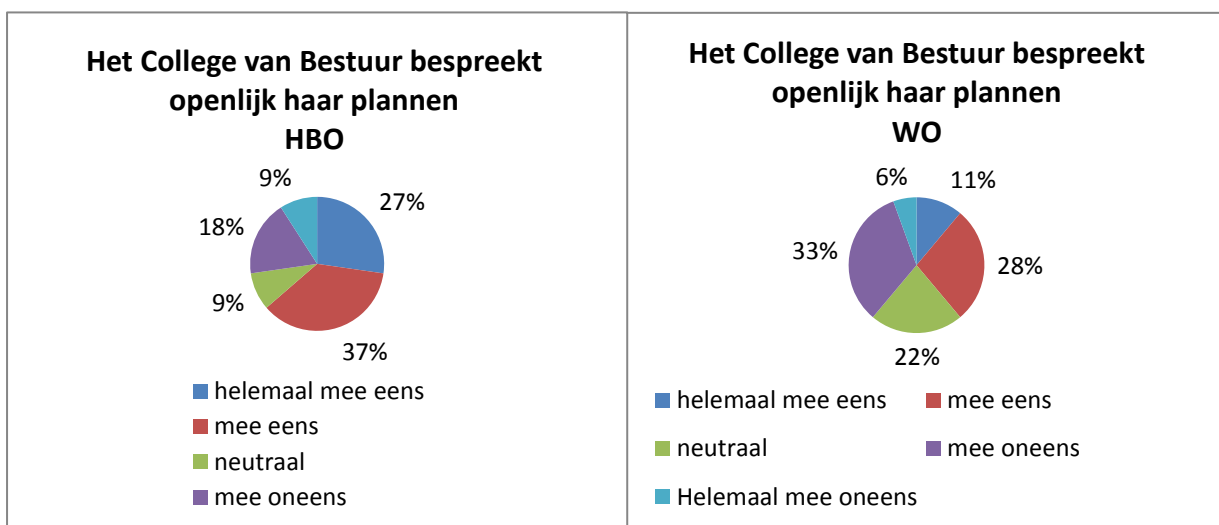
### 3.2.3.c Cultuuromslag

*“Goede medezeggenschap is afhankelijk van de mensen”*.

De overgrote meerderheid van de geïnterviewde lidorganisaties noemde dat er een cultuuromslag moet komen. Dat vergt een open houding van zowel raad als College van Bestuur en allereerst bewustzijn.

*“De cultuuromslag bestaat uit een stukje goede wil van beide partijen, dit moet je niet opleggen, het College moet wel zelf die interesse hebben.”*

Uit de onderstaande grafieken blijkt dat op het hbo 27% van de lidorganisaties niet vindt dat plannen openlijk besproken worden. Op het wo is dit 39%. Geen negatieve cijfers, maar bij het doorvragen tijdens de interviews kwam hier alleen opvallend vaak naar voren dat *“je natuurlijk niet weet of ze alles met je bespreken”*. Er is het idee dat er naar de raad geluisterd wordt, maar *“je kunt niet weten, wat je niet weet”*.



Figuur 6. Grafiek “Het College van Bestuur bespreekt openlijk haar plannen”

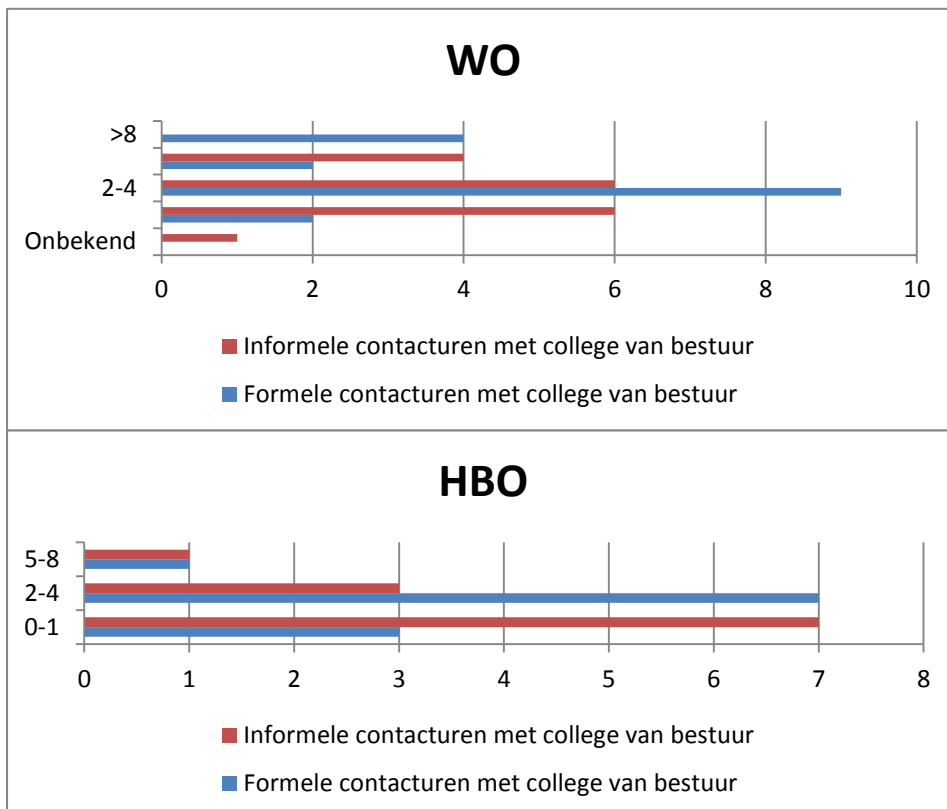


Een samenwerking op basis van vertrouwen lijkt nodig; luisteren, serieus genomen worden en elkaar behandelen met wederzijds respect zal leiden tot een constructievere samenwerking. *“Cultuuromslag ligt in vertrouwen creëren tussen bestuur en medezeggenschap.”*

Volgens lidorganisaties creëer je wederzijds vertrouwen door meer informeel contact. *“ Er valt de meeste winst te behalen bij een cultuuromslag, en dan vooral in die richting dat het CvB vaker informele momenten heeft met de medezeggenschap en gaat brainstormen (...). Meer informele momenten zou goed kunnen werken”.*

Ook in de behandeling van het wetsvoorstel Versterking Besturing (Kamerstuk 31821, 13 november 2009) noemde dhr. Plasterk al dat *“een goede formele positie niet automatisch leidt tot een goede materiele positie. Om de meerwaarde van medezeggenschap binnen de instelling tot wasdom te laten komen, is het eveneens noodzakelijk dat er een goede communicatie is tussen het bestuur en het medezeggenschapsorgaan en dat er een ‘medezeggenschapsvriendelijke’ cultuur binnen de instelling heerst.”*

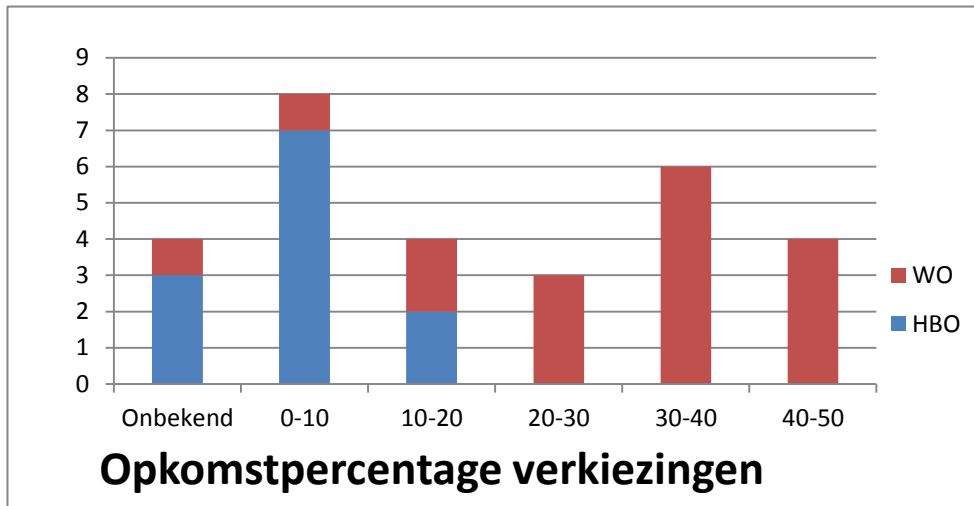
Afgaande op figuur 6 is te concluderen dat het aantal formele contacturen het aantal informele contacturen overschrijdt. Dit is een belangrijke conclusie die in alle interviews terug is gekomen. Het informele contact wordt namelijk op veel meer waarde geschat dan het formele contact. Onder formeel worden hier de vastgelegde vergaderingen per maand verstaan. Deze zijn er genoeg; de formele kant van de medezeggenschap ligt goed vast in de wet, hier wordt grotendeels aan gehouden. Maar de balans met het informele gedeelte wordt gemist. Meer informeel contact leidt tot wederzijds vertrouwen, respect en de zogenaamde ‘gunfactor’. Deze conclusie werd niet alleen



**Figuur 7. Uren formeel/informeel 1**

getrokken door studenten uit centrale raden, maar werd beaamd door studenten uit faculteitsraden en opleidingscommissies en collegebestuurders. Bestuurders worden getriggert door de ‘echte’ gesprekken, omdat er dan vrijelijk gesproken wordt, maar ze ook horen wat er daadwerkelijk speelt op hun instelling.

### Opkomstpercentages



Figuur 8. Opkomstpercentage 1

Naast een cultuuromslag in samenwerking, is er ook een cultuuromslag nodig op het gebied van zichtbaarheid, blijkt wel uit het opkomstpercentage tijdens de verkiezingen. Bovenstaande grafiek staat in principe los van de directe invloed op de kwaliteit van het onderwijs, maar er is voor gekozen om dit signaal wel in dit onderzoek op te nemen. Een (jaarlijks) afnemende interesse voor medezeggenschap kan op den duur leiden tot een kwalitatief minder goede medezeggenschap.

Vanuit de lidorganisaties krijgen we hier en daar signalen over het vullen van de verkiezingslijsten. Ook komt het op het hbo voor dat je met 30 stemmen al in de raad kan worden gestemd. In de interviews is doorgevraagd of zichtbaarheid nodig is om je rol als medezeggenschapper goed uit te voeren. Deze vraag wordt wisselend beantwoord; *“je representeert de student”* dus het is van belang dat zij weten wat je doet en het is van belang dat je weet wat er speelt, om dit dan ook bij het College van Bestuur aan te kaarten. Aan de andere kant kun je je rol alsnog goed uitvoeren. Alle lidorganisaties waren het er echter over eens dat dit een zorgwekkend vraagstuk is, omdat de studentengeleding van de medezeggenschap essentieel is voor een goed functionerende instelling. Het is dan ook een verantwoordelijkheid voor zowel de raad als de instelling om hier meer tijd en energie in te steken.

Bovenstaand geschetste situatie is dus niet nieuw; uit de brief van 4 juli 2005, die staatssecretaris Rutte naar de Kamer stuurde naar aanleiding van het eindrapport evaluatie Modernisering Universitair Bestuur blijkt dat er toen al als aandachtspunt werd genoemd dat er een toenemend gebrek aan interesse voor medezeggenschap heerst bij vooral studenten. *“Andere aandachtspunten*

*die uit de evaluatie naar voren komen en die vooral binnen de instelling nadere aandacht verdienen zijn de transparantie van het bestuur en een toenemend gebrek aan interesse voor medezeggenschap bij vooral de studenten (...). Daarbij moet voor ogen worden gehouden dat verbeteringen in het hoger onderwijs niet steeds via wetgeving kunnen worden opgelost, maar toenemend het gevolg zijn van een veranderende bestuurscultuur bij de instelling en haar deelnemers.”*

#### 4. Hoe kunnen we deze positie waar nodig versterken en/of verbeteren?

Ondanks vele veranderingen in de afgelopen 15 jaar (de transitie van WUB naar MUB, de wet “Versterking Besturing”) blijken de ‘knelpunten’ van toen nog steeds te gelden.

Medezeggenschap kan meer bereiken als zij informeler en zichtbaarder wordt. Raden moeten van begin af aan betrokken worden in het behandelen van beleidsstukken en het gevoel krijgen dat ze worden gehoord. Het goed op de hoogte zijn van de kracht van het initiatiefrecht maar ook het aanscherpen en uitbreiden van een aantal rechten kan deze positie verstevigen.

Dit vergt een cultuuromslag; een verantwoordelijkheid van de medezeggenschapsraden en instellingen, studentenorganisaties en Ministerie, politici en studenten.

Het ISO trekt geen conclusies omtrent de inrichting van de medezeggenschap (parttime/fulltime, zittingstermijn, afgevaardigdensysteem, etc.). Iedere instelling heeft hiervoor eigen best practices die op de instelling al dan niet goed werken. Een conclusie of aanbeveling doen die voor iedereen geldt, is onrealistisch. Wel merkt het ISO op dat de discussie over dit specifieke vraagstuk vaker binnen de instelling moet worden aangekaart.

We noemen de overige belangrijkste conclusies hier op een rij.

- Medezeggenschap wordt gematigd positief beoordeeld, vooral binnen de eigen instelling.
- De rol van medezeggenschap wordt door de lidorganisaties beschreven als *“controlerend orgaan, wat inspraak heeft op het hoogste niveau van de instelling om de positie van de student te verbeteren en te verdedigen waar nodig .”* Met de rol als medezeggenschapper is het merendeel het ook eens.
- Wanneer de keuze wordt voorgelegd tussen een stelselwijziging, een wetwijziging of een cultuuromslag, wordt er overduidelijk gekozen voor een cultuuromslag. Meer informele uren leidt tot meer vertrouwen en daarmee tot meer openheid. Het informele overleg mag dus een meer prominente rol krijgen, maar zonder de transparantie naar buiten te verliezen. Het formele overleg moet wel gehandhaafd blijven.
- Met betrekking tot de nieuwe bevoegdheden in de wet “Versterking Besturing” blijkt zowel de vorm van het contact met de Raad van Toezicht verbeterd te kunnen worden, als ook het tijdig verkrijgen van de (raads)stukken (informatierecht).
- Een algemeen beleid voor de samenwerking tussen de faculteitsraden en centrale raden is niet wenselijk, echter een duidelijkere vastlegging van deze samenwerking in de WHW is wel van belang. Verder is het contact tussen centrale raden en opleidingscommissies nihil.
- Het ongevraagd adviesrecht (of initiatiefrecht) kan een machtig middel zijn om nieuwe punten aan te kaarten bij het College van Bestuur.
- Ondanks de in de wet “Versterking Besturing” toegevoegde adviesrechten, kan een College van Bestuur deze adviezen alsnog naast zich neerleggen, al dan niet gemotiveerd. Daarnaast vindt iets minder dan de helft van de lidorganisaties dat er ook te weinig instemmingsrechten zijn.
- Raden missen het op tijd betrokken worden in de besluitvormingscyclus. Ze willen betrokken worden in het behandelen van beleidsstukken en het gevoel krijgen dat ze worden gehoord.

## Aanbevelingen

De aanbevelingen die het ISO in dit hoofdstuk doet, zijn tot stand gekomen na de enquêtes en interviews met lidorganisaties en aangescherpt na gesprekken met faculteitsraden, opleidingscommissies, bestuurders, de NVAO, onderwijsjuristen en onderwijskoepels (zie hiervoor hoofdstuk 5).

De belangrijkste conclusie is dat er een cultuurverandering nodig is. Betrokkenen bij de medezeggenschap geven nog te vaak aan dat ze niet serieus worden genomen; ze worden laat in het proces betrokken, er wordt niet teruggekoppeld wat wordt gedaan met hun adviesrecht en soms lezen ze in de nieuwsbrief wat er besloten wordt. Daarnaast hoort de kwaliteit van het onderwijs centraal te staan binnen de medezeggenschap; niet de juiste procedure of discussies in de marge.

Maar hoe creëer je een cultuurverandering waar al sinds 2002 over gesproken wordt? Het ISO stelt een pakket aan maatregelen voor, variërend van het gesprek aangaan tot wetwijzigingen, die tot een meer open en positieve houding omtrent medezeggenschap zullen zorgen.

### Eed/belofte – prominente plek voor medezeggenschap

1. De minister wil bestuurders in het onderwijs een eed laten afleggen. *Het ISO pleit ervoor dat in de eed medezeggenschap een prominente plaats krijgt.* Als er wordt gesproken over de integriteit van bestuurders, waarover de laatste maanden veel wordt gesproken, dan hoort het serieus nemen van de medezeggenschap hier ook bij. Overigens hoort de belangrijke rol van medezeggenschap ook opgenomen te worden in de governance codes. Eventueel kan er ook gedacht worden aan een ‘gentleman’s agreement’.

### Wetwijzigingen

Voor een cultuurwijziging is niet per se een herstructurering van de rechten nodig. Ze mogen hier en daar wel aangescherpt worden:

2. Instemmingsrecht op de kaderbrief van de instellingsbegroting.  
Dit zorgt ervoor dat de medezeggenschap invloed heeft op de beleidslijnen en financiële kaders die daarbij horen.  
Er kan een toevoeging worden opgenomen dat de MR instemming aan de kaderbrief kan onthouden in het geval van ernstige zorgen met betrekking tot de continuïteit van het onderwijsproces, de academische vrijheid, de borging van de kwaliteitszorg en/of het (financieel) risicoprofiel van de universiteit/hogeschool.
3. Instemmingsrecht op de hoogte van het instellingscollegegeld.  
In een eerdere rondvraag (in oktober) langs de lidorganisaties kwam naar voren dat het adviesrecht op het instellingscollegegeld (9.33a, lid 2, sub b) onvoldoende motivatie vraagt van het College van Bestuur over de hoogte van het instellingscollegegeld. Gezien de discussie die blijft terugkeren over dit specifieke onderwerp, is het een punt van aandacht om dit in het instemmingsrecht te verwerken.

4. In de sollicitatieprocedure van een collegebestuurder heeft de studentengeleding het recht een student uit eigen geleding of een oud-studenteraadslid aan te dragen om onderdeel te zijn van de sollicitatiecommissie. Dit gaat verder dan het voorgestelde adviesrecht van de minister, waarin de medezeggenschap advies mag geven over de benoemings- en ontslagprocedure omtrent een nieuwe bestuurder.
5. Een deel van de Raad van Toezicht hoort uit mensen te bestaan die ervaring hebben met onderwijs en de kwaliteitszorg binnen het (hoger) onderwijs. De Raad van Toezicht is het toezichthoudende orgaan over een hoger onderwijsinstelling; naast een bedrijfsmatige aanpak, hoort de onderwijsvisie niet verloren te gaan.
6. De medezeggenschapsraad heeft recht op twee gesprekken per jaar met de Raad van Toezicht, zonder het CvB. Uiteraard zijn meerdere gesprekken per jaar mogelijk, maar minstens twee zijn zonder het CvB.
7. Er bestaat een geschillencommissies, maar die heeft geen juridische tanden. Geef deze commissie de mogelijkheid om bindende uitspraken te doen.
8. Het functioneren van de opleidingscommissies hoort een belangrijk onderdeel te worden van de opleidingsaccreditatie; ongeacht een goed afgelegde instellingstoets is het van belang dat er ook op opleidingsniveau gekeken wordt naar het *goed functioneren* van opleidingscommissies.

**Verscherpte en/of vernieuwde afspraken tussen het College van Bestuur en de centrale medezeggenschapsraad, decaan en faculteitsraad en opleidingscommissies en opleidingsmanager**

9. Het van begin af aan betrokken worden bij beleid dat studenten en onderwijs raakt, kan door middel van het zitting nemen in commissies/projectgroepen en het aangaan van het informele gesprek. Alle medezeggenschapslagen<sup>5</sup> kunnen een commissie of projectgroep instellen die aan hen rapporteert. Daarnaast stelt de bestuurder of directeur de betreffende medezeggenschapinstantie op de hoogte van (nieuwe) commissies en werkgroepen.
10. In de reglementen horen afspraken gemaakt te worden over binnen welke termijn stukken worden aangeleverd. De raad en College van Bestuur maken zelf afspraken over welke termijn voor beide partijen wenselijk is.
11. In de reglementen worden afspraken gemaakt over de vorm van het structureel overleg tussen de centrale en decentrale medezeggenschap. Een groot deel van de uitwerking

---

<sup>5</sup> Centrale raden, faculteitsraden (deelraden, instituutraden, domeinraden) en opleidingscommissies (hoewel officieel geen medezeggenschap)

van beleid, de daadwerkelijke impact op het onderwijs en op studenten, gebeurt namelijk op opleidings- en faculteits-/deelraadniveau.

12. Om de opleidingscommissies goed te laten werken is een coördinator of medezeggenschapscoach nodig die hen voorziet van raad en advies en hen een kwaliteitsimpuls weet te geven.

### **Wat gaat het ISO doen?**

Het ISO en daarmee zijn lidorganisaties erkennen ook dat de medezeggenschap krachtiger mag worden. De angst voor confrontaties en frustreren van de relatie met bestuurders voert de boventoon. Het ISO erkent ook dat het als studentenorganisatie een belangrijke rol heeft in het verstevigen en krachtiger maken van de medezeggenschap. Het ISO neemt zijn rol als landelijke organisatie serieus en wil middels de volgende ideeën de positie van de medezeggenschap versterken.

- a. “Dag van de best practice” – uitwisselen van ideeën over versteviging van de medezeggenschap. Deze dag moet leiden tot een jaarlijks gesprek tussen de verschillende lagen van de medezeggenschap en bijbehorende bestuurders over de manier van samenwerken op de instelling.
- b. Jaarlijkse evaluatie eed/’gentleman’s agreement’, in samenwerking met de LSVb
- c. Tweemaal per jaar de “Denktank medezeggenschap”, waarvan een focus op medezeggenschap in het hbo
- d. Onderzoek (zoals het onderzoek van de Elsevier) om de instellingen te benoemen waar het goed en minder goed gaat met betrokkenheid en betrekken van studenten en medewerkers; wordt medezeggenschap serieus genomen? Studentenorganisaties kunnen hierover het gesprek aangaan met de instellingen .

## 5. Gesprekken met bestuurders, onderwijsjuristen en hoger onderwijs instanties

Het ISO heeft ervoor gekozen ook het gesprek aan te gaan met bestuurders, onderwijsjuristen en hoger onderwijsinstanties. In zijn streven om met constructieve oplossingen te komen, zijn dergelijke gesprekken als zeer verhelderend ervaren. Het heeft geleid tot de hierboven genoemde aanbevelingen. In dit hoofdstuk gaan we kort in op de strekking van de gesprekken met de verschillende instanties en personen in het hoger onderwijs.

### Cultuurverandering en kwaliteitsimpuls

Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat het belang van een cultuurverandering door de meeste partijen erkend wordt. Het is van belang dat bestuurders en studenten uit 'hun wantrouwen worden gehaald' en met elkaar het gesprek aangaan over de kwaliteit van het onderwijs. Bij bestuurders is dit een vaker naar voren gebracht punt; zij geven aan juist het gesprek over de *kwaliteit van het onderwijs* op grote waarde te schatten. Voor hen is ook het informele moment vaak op een bepaalde manier interessanter dan het formele gesprek; dat lokt uit tot discussies en gesprekken die gaan om de kern van het onderwijs; hoe maak je dit optimaal voor studenten, maar ook voor docenten? Het werken met 'informele' commissies is een best practice van onder andere de Universiteit Utrecht en Hogeschool Rotterdam. Daar wordt ook aangegeven dat dit heel goed werkt.

Tijdens één van de gesprekken kwam naar voren dat de medezeggenschap meer betrokken kan worden bij de kwaliteitszorg van het onderwijs. Dit signaal is ook door de politiek opgepakt; medezeggenschap kan een belangrijke rol vervullen in het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Eenzelfde strekking geldt zeker voor opleidingscommissies. De best practice die werd toegelicht door de Hogeschool Utrecht is hierin een positief voorbeeld; een 'medezeggenschapscoach' ondersteunt en adviseert opleidingscommissies en geeft hen op die manier een kwaliteitsimpuls.

### Kennis en scholing

Bestuurders en onderwijsinstanties zien ook het probleem; de zaken die spelen op een instelling zijn zeer complex. De medezeggenschap, zeker de studentengeleding, heeft vaak al een grote kennisachterstand doordat ze maar één jaar fulltime of een aantal jaar parttime zitten, terwijl zij juist de 'luis in de pels' zouden moeten zijn en kritische vragen zouden moeten stellen. De instelling, als ook de student zelf, heeft de plicht om zich goed op te leiden en te scholen, maar ook zorg te dragen voor een bepaalde continuïteit. Een partijstelsel of een langere zittingstermijn dragen hieraan sterk bij; door een goede overdracht is er sprake van een betere continuïteit.

Bestuurders worden overtuigd door goede argumentatie; het kennis hebben van wat er in het verleden heeft gespeeld is hiervoor van belang. Ook kennis van de WHW is voor studenten maar ook voor bestuurders, Raad van Toezicht en medewerkers een must en kan vaak verbeterd worden. Zo ontstaat sneller het inhoudelijke gesprek, in plaats van discussies over hoe het formele proces werkt.



Bestuurders noemen ook dat de bekendheid en aantrekkelijkheid van medezeggenschap een verantwoordelijkheid is van de bestuurder, als ook van de student. Daarnaast hoort de Raad van Toezicht ook de vraag te durven te stellen: “hoe gaat het eigenlijk met de medezeggenschap?” Er ligt een grote verantwoordelijkheid voor bestuurders en toezichthouders om hier zelf kritisch naar te durven kijken en de medezeggenschap te helpen hen in hun kracht te zetten.

Medezeggenschap heeft daarentegen de verantwoordelijk haar politieke spel te kennen; weten waar te zijn voor informatie en de juiste vragen te stellen zijn hier onderdeel van. Ook het durven tegenspraak te bieden is een vaardigheid die binnen de medezeggenschap eigen kan worden gemaakt.

### **Wet- & regelgeving**

Het gesprek ging vaak over de wet- en regelgeving van medezeggenschap. In de meeste gesprekken werd aangegeven dat de formele ondergrond voldoende is geregeld. Adviesrecht hoort serieus genomen te worden; het aan de kant schuiven van een goed onderbouwd advies van de medezeggenschap hoort eerder uitzondering dan regel te zijn. Waar dit niet goed gaat, hoort men hierover het gesprek aan te gaan en hier duidelijke afspraken over te maken in het medezeggenschapsreglement. Onderwijsjuristen denken overigens wisselend over de compleetheid van de wet- en regelgeving. Een herstructurering of uitbreiding van rechten is ook genoemd: cultuur moet je grijpbaar maken door wetgeving en reglementen. In de aanbevelingen is een balans geprobeerd te vinden tussen het herstructureren en verbeteren van de ondergrond; de wet & regelgeving enerzijds en het gesprek aangaan, een basis leggen in vertrouwen anderzijds. De algemene conclusie was wel dat hoe goed wet- en regelgeving ook geregeld zijn, uiteindelijk gaat het om door wie en hoe deze worden uitgevoerd. Bij een goede kennis en ook goed gebruik van de WHW, kan de medezeggenschap een krachtig middel zijn om een goed gesprek te bieden aan het College van Bestuur. Bestuurders en ook studenten geven aan dat onvolledige kennis ervoor kan zorgen dat er kansen blijven liggen en de medezeggenschap niet tot haar volledige uiting kan komen.

### **De juiste balans**

De hierboven genoemde ‘cultuur van wantrouwen’ zit verweven in de huidige structuur van de medezeggenschap, zo gaf een van de bestuurders aan. Het aanwijzen van een Raad van Toezichtlid dat het speciale vertrouwen geniet van de medezeggenschap, is hier een voorbeeld van. Het gehele bestuur en de gehele Raad van Toezicht horen de medezeggenschap vertrouwen te geven en van de medezeggenschap vertrouwen te krijgen. Er hoort dus sprake te zijn van cultuur veranderende structuren. Voor de een zit dat in wet- en regelgeving, voor de ander in het continue aandacht geven aan het thema medezeggenschap, of juist in scholing. Het ISO heeft in zijn aanbevelingen hier een balans in getracht te vinden. In een van de gesprekken werd de metafoor ‘het huwelijk’ gehanteerd. Vrij treffend; ook hier ligt er een formele basis van afspraken, maar gaat het uiteindelijk om hoe mensen met elkaar omgaan.

## **Afsluitende woorden**

De medezeggenschap is in de basis een vrij krachtig middel en kan veel mee- én tegenspraak bieden aan het College van Bestuur. Om dit te creëren en de beschreven cultuurverandering teweeg te brengen is het van belang dat studenten uit de centrale en decentrale medezeggenschap, bestuurders, opleidingscommissies, koepels en overheid met elkaar het gesprek aangaan. Maar dit gesprek kan men ook aangaan tussen instellingen; waar er voor docenten gepleit wordt om van elkaar te leren, kan hier ook tussen bestuurders voor gepleit worden. Er is een groot belang en een groeiende wens om muurtjes tussen de lagen in de medezeggenschap en tussen instellingen af te breken.

Het ISO is door de vele gesprekken tot het inzicht gekomen dat het zijn rol als landelijke studentenorganisatie, bestaande uit medezeggenschapsraden, verder kan ontwikkelen in het verstevigen van de positie van medezeggenschap. Het ISO zal komende tijd aandacht besteden binnen het Ministerie van OCW, de politiek, bij bestuurders en uiteraard bij haar lidorganisaties om de door haar gedane aanbevelingen op een juiste manier binnen de medezeggenschap te verweven. Daar is politieke en bestuurlijke wil voor nodig. Voor een groot deel verwachten wij dat dit voor deze aanbevelingen aanwezig zal zijn; meerdere overkoepelende organisaties, zoals onder andere het adviescollege 'vernieuwing medezeggenschap' (Sofokles) komen (deels) met eenzelfde soort aanbevelingen.

Overigens ziet het ISO langzaam al een verschuiving van de hiërarchische structuren binnen instelling, naar een meer open houding omtrent medezeggenschap. In een huidige samenleving, waarin steeds meer gevraagd wordt van studenten en het gesprek weer vaker gaat over de kwaliteit van het hoger onderwijs, is dit een goede ontwikkeling. Het ISO hoopt middels haar aanbevelingen de komende tijd hier een bijdrage aan te kunnen gaan leveren, evenals het belangrijke onderwerp van medezeggenschap op de agenda te houden.

### **Bijlage A) Deelnemende organisaties & personen**

- |   |   |
|---|---|
| 1. AAC, Roosevelt Academy                   | 17. Groep-één, TU Eindhoven                     |
| 2. <b>ASVA Studentenunie</b>                | 18. Hogeschoolraad Haagse Hogeschool            |
| 3. Christelijke Hogeschool Ede              | 19. HSV, Hanzehogeschool Groningen              |
| 4. CMR Avans Hogeschool                     | 20. MUST, Hogeschool Utrecht                    |
| 5. CMR Fontys Hogescholen                   | 21. Open Universiteit                           |
| 6. <b>CMR Hogeschool Arnhem en Nijmegen</b> | 22. ORAS, Technische Universiteit Delft         |
| 7. CMR Hogeschool Inholland                 | 23. SAM, Universiteit van Tilburg               |
| 8. CMR Hogeschool Rotterdam                 | 24. SGL, Universiteit Leiden                    |
| 9. CMR Hogeschool van Amsterdam             | 25. Siam, Radboud Universiteit                  |
| 10. <b>CMR Hogeschool Windesheim</b>        | 26. SOG, Rijksuniversiteit Groningen            |
| 11. CMR Saxion Hogescholen                  | 27. Universiteitsraad, Universiteit Utrecht     |
| 12. CMR Stenden University                  | 28. UReka, Universiteit Twente                  |
| 13. CSR Universiteit van Amsterdam          | 29. VeSte, Wageningen University                |
| 14. DOPE, Maastricht University             | 30. <b>VSSD</b>                                 |
| 15. Erasmus Universiteit Rotterdam          | 31. VUSO, Vrije Universiteit Amsterdam          |
| 16. FRONT, Universiteit van Tilburg         | 32. Lijst Calimero, Rijksuniversiteit Groningen |

ASVA & VSSD (rood) zijn studentenvakbonden en worden om die reden uitgesloten van het medezeggenschapsonderzoek.

De blauwgekleurde organisaties hebben in het geheel niet meegedaan aan het onderzoek.

### **Gesprekkenlijst**

Ministerie van OCW (Directie HO&S)

15 studenten tijdens de Denktank op OCW

Adviescollege Sofokles (secretaris Gert van Dongen)

Marcel Wintels (Fontys Hogescholen)

Ron Bormans (Hogeschool Rotterdam)

Bert van der Zwaan (Rector Magnificus Universiteit Utrecht)

Martijn Nolen (oud ISO-bestuurder en advocaat onderwijsrecht)

Anne-Mien Regelink, bestuurslid LSVb

Peter Kwikkers, TriasNet Consultants

Paul Zevenbergen, bestuurslid NVAO

prof. Ton van Haaften, panellid NVAO

Lotte Kreike – coördinator bestuurlijke participatie studenten Hogeschool Utrecht



Marnix van den Berg – directeur studentzaken Hogeschool Utrecht

Michiel Hupkes – voorzitter CMR van Hall Larenstein\

Giel op 't Veld, oud-raadslid, Technische Universiteit Eindhoven

Faculteitsraad Sociale Wetenschappen, Universiteit Utrecht

Faculteitsraad Lucht- en ruimtevaarttechniek, Technische Universiteit Delft

Faculteitsraad Industrieel Ontwerpen, Technische Universiteit Delft

Faculteitsraad 3ME, Technische Universiteit Delft

Facultaire Medezegenschapsraad Natuur & Techniek, Hogeschool Utrecht

Schoolmedezegenschapsraad school of MEMTECH, Hogeschool Stenden

Opleidingscommissie en faculteitsraad Diergeneeskunde, Universiteit Utrecht

Opleidingscommissie Instituut Gebouwde Omgeving, Hogeschool Utrecht

Volgt:

Dhr. van der Heijden (oud- Rector Magnificus en Collegevoorzitter Universiteit Leiden)

Dhr. Rullman (oud-bestuurder TU Delft)

**Bijlage B) Vragenlijst enquête**

1) Naam:

2) Naam lidorganisatie:

3) Instelling:

4) Is de centrale medezeggenschap op jouw instelling officieel fulltime of parttime?

- Fulltime
- Parttime

5) Hoeveel uur zijn jullie gemiddeld per persoon bezig met de centrale medezeggenschap op jou instelling?

6) Hoeveel jaar zit je officieel in de centrale medezeggenschapsraad op jou instelling?

- 1 jaar
- 2 jaar
- anders, licht toe

7) Wanneer wisselt jullie centrale medezeggenschapsraad?

- Medio zomer
- Medio winter
- anders, licht toe

8) Wat was het opkomstpercentage bij de laatste verkiezingen?

(mocht je het afgelopen jaar geen verkiezingen hebben gehad, vul het dan in van het jaar daarvoor)

9) Hoe ziet de samenwerking met andere fracties eruit?

- A. Er zijn geen studentenfracties
- B. Er zijn fracties, maar we werken volledig samen
- C. Er zijn fracties en we werken inhoudelijk gescheiden, behalve op een aantal thema's
- D. Er zijn fracties en we werken niet samen

10) Hoe ziet jullie samenwerking eruit met studentenleden van de faculteitsraden?

11) Hoe ziet jullie samenwerking eruit met studentenleden van de opleidingscommissies

12) Is de centrale medezeggenschap op jouw instelling gedeeld of ongedeeld?

- ongedeeld
- gedeeld

13) Heeft jouw fractie een eigen kantoorruimte of delen jullie deze met andere fracties?  
(Als er geen fracties zijn maar enkel raadsleden op persoonlijke titel kan dat hier ook worden aangegeven)

14) Hoeveel vergoeding krijg je als studentlid van de centrale medezeggenschap?

15) Hoeveel vergoeding krijg je als studentlid van de facultaire medezeggenschap?  
(Als dit bedrag niet bekend is, kun je dit antwoord leeg laten)

16) Organiseert de universiteit trainingen voor jou als raadslid?

17) Hoe vaak heeft jouw raad een afspraak met de raad van toezicht?

(Licht ook toe of dit een afspraak is met alleen de RvT en de studentenraad of dat er ook de medewerkers bij zitten etc. Vertel ook hoe het maken van de afspraak ging, was dit makkelijk of moeilijk?)

18) Hoeveel formele contacten uren heb je met het College van Bestuur per maand?

19) Hoeveel informele contacturen heb je met het College van Bestuur per maand?

20) Stelling:

De raadsstukken van het College van Bestuur aan de raad zijn altijd op tijd.

- 1  2  3  4  5

21) Stelling:

Ons College van Bestuur bespreekt met de medezeggenschap openlijk haar plannen.

- 1  2  3  4  5

22) Is jouw raad in de afgelopen paar jaar wel eens naar de geschillencommissie gestapt?

- Ja, meerdere keren (licht toe wat de reden was)
- Ja, een enkele keer (licht toe)
- Nee

23) Hoe zou je jullie rechten beoordelen?

- We hebben genoeg rechten
- We hebben te weinig adviesrecht
- We hebben te weinig instemmingsrecht
- We hebben te weinig informatierecht
- We hebben meerdere rechten te weinig

24) Hoe zou je jullie medezeggenschap beoordelen?

- 1  2  3  4  5

25) Hoe ziet jullie ideale medezeggenschap eruit?

(Je mag hier een bondig antwoord geven en we zullen hier later op door vragen bij het telefonisch interview)

### **Bijlage C) Vragenlijst interviews**

- a) Doorvragen op vragenlijst enquête; onduidelijkheden weghalen, interessante antwoorden uitvragen
- b) Wat is de rol van medezeggenschap volgens jou?
- c) Hoe moet medezeggenschap er idealiter uitzien?
  - Passen daarbij meer of minder rechten, waarom, welke dan?
    - adviesrecht
    - initiatiefrecht
    - instemmingsrecht
    - informatierecht
  - Vind je dat er een stelselwijziging zou moeten komen om de medezeggenschap beter te laten werken?  
Hoe zou het nieuwe stelsel eruit moeten zien dan volgens jou?
  - Waar denk je dat de meeste winst te behalen valt: een wetswijziging, een stelselwijziging of een cultuur omslag?  
Hoe zou je dit kunnen bereiken?
- d) Hoe komen we bij een verbeterde medezeggenschap?
  - Ideeën & aanbevelingen