

Cultuur als bepalende factor?

Een analyse van het universitaire besluitvormingsproces.



Universiteit Utrecht

Universiteit van Utrecht

Departement bestuurs- en organisatiewetenschappen

Master publiek management

Student: K.M. de Geus

Studentnummer: 4170342

Eerste begeleider: Prof. Dr. Mirko Noordegraaf

Tweede begeleider: Dr. Scott Douglas

Utrecht: 18 september 2015

Voorwoord

'Our knowledge can be only finite, while our ignorance must necessarily be infinite'¹

Geachte lezer,

Door ervaringen in de universitaire medezeggenschap en de stage bij een Tweede Kamerfractie is mijn interesse in het onderwerp van de voorliggende masterscriptie ontstaan. De ruimte en tijd om te leren is mij niet in de minste plaats geboden door mijn ouders. Een dankwoord is dan ook zeer op zijn plaats. Tevens wil ik mijn vriendin bedanken voor de liefdevolle motivatie. Het proces omtrent het schrijven van de masterscriptie heb ik mede dankzij de prettige en kritische begeleiding van Prof. Dr. Mirko Noordegraaf als zeer leerzaam mogen ervaren. Tevens wil ik Dr. Scott Douglas hartelijk danken voor de frisse en kritische blik op het stuk. Voornamelijk in de afrondende fase heeft dit mij erg geholpen.

Tot slot wil ik alle geïnterviewden ontzettend bedanken voor de gemaakte tijd en eerlijke antwoorden. Ik heb gemerkt dat velen zich inzetten voor kwalitatief goed onderwijs en onderzoek op de universiteit. De gesprekken met de respondenten werkten inspirerend en aanstekelijk. Het waren interessante dialogen! In het voorliggende stuk kunt u de uitkomsten van deze dialogen teruglezen. Tevens kunt u een antwoord vinden op de vraag of cultuur een cruciale factor is voor het realiseren van universitaire bestuurskracht.

Ik wens u veel lees plezier!

Met vriendelijke groeten,

Koen de Geus

¹ Popper, K. R. (1963). *Conjectures and Refutations: the Growth of Scientific Knowledge*. Abingdon: Routledge

Managementsamenvatting

Problematiek

De bezetting van het Amsterdamse Bungehuis in februari 2015 was een roep om meer democratie en inspraak op universiteiten. Het studenten-, en docentenprotest heeft geleid tot een landelijke discussie over de invloed van medezeggenschap op het besluitvormingsproces. Protestbewegingen als *'Rethink'* en *'De Nieuwe Universiteit'* eisen meer zeggenschap, wat moet bijdragen aan een betere besluitvorming. Daarbij komt dat de snel veranderende maatschappelijke context een stapeling van complexe en diverse universitaire bestuurlijke opgaven tot gevolg heeft. Aanpassing van de organisatie aan deze veranderende maatschappelijke context vereist universitaire bestuurskracht. Deze is voor een groot deel afhankelijk van de organisatie van het besluitvormingsproces. Het besluitvormingsproces kan mogelijk worden verbeterd door de medezeggenschapscultuur binnen universiteiten te versterken. In het voor u liggende onderzoek is onderzocht op welke wijze de medezeggenschapscultuur bijdraagt aan het besluitvormingsproces en de universitaire bestuurskracht. Dit wordt onderzocht aan de hand van de hoofdvraag: *'Op welke wijzen draagt medezeggenschapscultuur bij aan universitaire bestuurskracht?'*

Verwachting

Op basis van de wetenschappelijke literatuur is cultuur uitgewerkt in de bestuurstradities 'vertrouwen en dialoog'. Voor een gestructureerd verloop van het besluitvormingsproces zijn 'informatievoorziening en afspraken over betrokken actoren' de twee procesvoorwaarden die van belang zijn. Op basis van het theoretisch kader is een verwachting geformuleerd: 'De culturele bestuurstradities *vertrouwen en dialoog* dragen, middels facilitering van de procesvoorwaarden *informatievoorziening en afspraken over betrokken actoren*, bij aan een gestructureerd proces en een vergroting van de universitaire bestuurskracht. De verwachting is getoetst door gebruik te maken van een casestudy. Vanuit een interpretatief en functionalistisch onderzoeksperspectief is gekozen om zowel een kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksbenadering te gebruiken. De technieken zijn toegepast bij drie cases; de universiteit van Amsterdam, Tilburg en Utrecht.

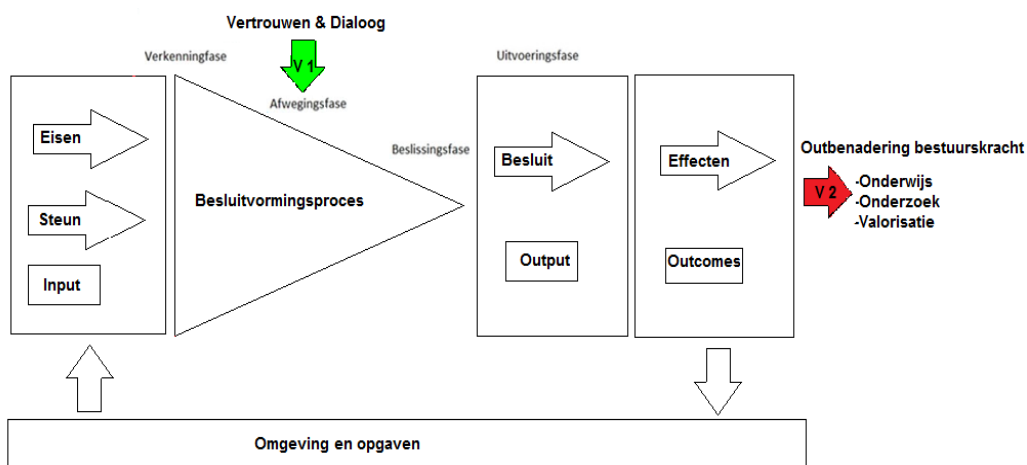
Resultaten

Aan de universiteit van Tilburg was sprake van een rationeel besluitvormingsproces dat werd getypeerd door het breed delen van informatie en vroegtijdig betrekken van de medezeggenschap. Vertrouwen en het voeren van de dialoog waren diep gewortelde Tilburgse tradities. De bestuurskracht kan in vergelijking met de andere twee universiteiten echter niet als bestuurskrachtig worden gekwalificeerd. Het besluitvormingsproces van de UU bestond overwegend uit incrementele proceskenmerken. Stap voor stap werd er naar een oplossing gezocht. Echter waren er op sommige momenten in het proces een aantal chaotische kenmerken te vinden. Informatie werd niet gedeeld en de medezeggenschap werd niet betrokken. In dergelijke gevallen was er sprake van een gebrek aan vertrouwen en in de dialoog werd onvoldoende geluisterd. De UU kan in vergelijking met de andere twee universiteiten echter wel als bestuurskrachtig worden gekwalificeerd. De universiteit van Amsterdam (UvA) had te maken met een chaotisch besluitvormingsproces. In het proces was sprake van veel strijd. In datzelfde proces was geen vertrouwen en werd de dialoog tussen bestuur en medezeggenschap amper gezocht. Hoewel de UvA de UU voor moeten laten gaan als meest bestuurskrachtige universiteit, behaalt de UvA eveneens goede prestaties.

Conclusies

Het verband tussen ‘vertrouwen en dialoog’ en het besluitvormingsproces is in figuur 1 weergegeven als V1. De geschetste verwachting gaat ervan uit dat de aanwezigheid van de bestuurstradities ‘*vertrouwen en dialoog*’ de procesvoorwaarden ‘*informatievoorziening en betrokken actoren*’ faciliteren. Op basis van dit onderzoek is gebleken dat de aanwezigheid van vertrouwen en dialoog daadwerkelijk een positief effect heeft op de informatievoorziening en betrokkenheid van actoren. Een goede vertrouwensrelatie zorgt ervoor dat het college vanzelfsprekend vertrouwelijke informatie deelt met de medezeggenschap. Vertrouwen en dialoog zorgen tevens voor structuur en een lineair verloop van het proces. De aanwezigheid van vertrouwen en dialoog heeft dus een positief effect op de informatievoorziening en betrokken actoren en daarmee op de structuur en verloop van het proces.. Vanwege het feit dat het verband tussen ‘vertrouwen en dialoog’ en een gestructureerd besluitvormingsproces op basis van dit onderzoek bevestigd kan worden is deze pijl in het figuur 1 groen weergegeven.

Het verband tussen ‘vertrouwen en dialoog’ en universitaire bestuurskracht is weergegeven als V2. Op basis van het onderzoek kan gesteld worden dat de bijdrage van vertrouwen en dialoog aan een rationeel proces positieve gevolgen voor heeft de samenwerking tussen actoren. Door een gestructureerd proces kan een gezamenlijke aanpak voor de bestuurlijke opgaven worden gerealiseerd. Op basis van dit onderzoek kan het verband tussen de bestuurstradities en vergroting van de bestuurskracht echter niet worden bevestigd. Er is zelfs sprake van een omgekeerd verband. Bij de UvA zijn de bestuurstradities ‘vertrouwen en dialoog’ in mindere mate aanwezig. Deze universiteit behaalt in vergelijking met de andere twee universiteiten echter zeer goede prestaties. Het verband tussen bestuurstradities en bestuurskracht kan niet worden bevestigd. Vertrouwen en dialoog hebben geen positief effect op de universitaire bestuurskracht. Om die reden is dit verband in figuur 1 met een rode pijl weergegeven. Het gebrek aan een verband tussen bestuurstradities en bestuurskracht wordt veroorzaakt doordat bestuurskracht niet alleen het gevolg is van een goed besluitvormingsproces. Zo hebben de omgevingsfactoren met bijbehorende opgaven invloed op de output en outcomes. Dit kan verklaren waarom vergelijkbare input niet altijd leidt tot dezelfde output en outcomes.



Figuur 1: Getoetste verwachtingen

Cultuur dé bepalende factor?

Vertrouwen en dialoog beïnvloeden het verloop van het besluitvormingsproces, zij kunnen bijdragen aan samenwerking tussen actoren. In die zin is cultuur een factor om rekening mee te houden. Het is echter niet dé bepalende factor zoals door velen soms wordt geschetst. Immers kan op basis van dit onderzoek geen positief effect van de bestuurstradities op bestuurskracht worden aangetoond. Cultuur is voor de organisatie van het besluitvormingsproces een factor om rekening mee te houden. Voor de universitaire bestuurskracht is cultuur echter geen bepalende factor. Op basis van dit onderzoek kan zelfs geen verband tussen cultuur en bestuurskracht worden geconstateerd. Of cultuur

van belang is voor bestuurskracht dient in vervolgonderzoek te worden vastgesteld.

Vervolgonderzoek kan het verband tussen cultuur en bestuurskracht middels de kwalitatieve benadering onderzoeken. Nader ingegaan kan worden op de vraag op welke manier cultuur betekenis geeft aan de omgang met de bestuurlijke opgaven. Ander vervolgonderzoek zou een groter aantal universitaire cases kunnen onderzoeken. Hiermee wordt nagegaan of het verband tussen cultuur en het verloop van het besluitvormingsproces ook geldt voor andere universiteiten. Tevens zou vervolgonderzoek het universitaire besluitvormingsproces kunnen vergelijken met een besluitvormingsproces bij een andere sector. Op deze manier kan nagegaan worden of cultuur daar eveneens invloed heeft op het besluitvormingsproces.

Praktische implicaties

Op basis van dit onderzoek kunnen een aantal praktische implicaties voor het bestuur, medezeggenschap en protestbewegingen worden onderscheiden. Belangrijk is dat het bestuur waardering voor de medezeggenschap in woord en daad uit. Vroegtijdige betrokkenheid en informatievoorziening zijn praktische voorbeelden die dit vertrouwen vergroten. Het delen van de beleidsagenda of betrekken van de medezeggenschap bij gedachtevorming zijn eenvoudige manieren om dit te realiseren. Voor het versterken van de dialoog is het van belang dat een bestuur luistert naar de verschillende standpunten van de andere partijen en actief opzoek is naar draagvlak. Voor de medezeggenschap geldt dat het voor het verloop van het proces belangrijk is dat men inzet op vertrouwen en dialoog. Strijd of tegengestelde belangen dragen niet bij aan het verloop van het proces. Hoewel het voor de medezeggenschap uiterst lastig kan zijn als het bestuur niet luistert naar de argumenten is het belangrijk om de gezamenlijke oplossing in de dialoog centraal te stellen. Wanneer het bestuur informatie niet deelt en de medezeggenschap niet vroegtijdig betreft laat de Utrechtse casus zien dat het loont om actief opzoek te gaan naar informatie.

Het onderzoek heeft eveneens een praktische implicatie voor de nationale protest bewegingen. Deze bewegingen leggen de nadruk in het maatschappelijke debat voornamelijk op het democratische tekort. Meer inspraak in de vorm van verkiezingen van het College van Bestuur en uitbreiding van bevoegdheden van de universiteitsraad zou moeten leiden tot versterking van de medezeggenschap. Op welke manier inspraak is georganiseerd is echter veel belangrijker. Vertrouwen en dialoog dragen bij aan een gestructureerd proces waarin samenwerking gezocht kan worden. De protestbewegingen zouden om die reden hun eis moeten specificeren naar de eis om een proces waar vertrouwen en dialoog centraal staan.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Introductie

| | |
|---|--------|
| 1.1 Protest | 9 |
| 1.2 Gebrekkige besluitvorming | 10 |
| 1.3 Universitaire bestuurskracht | 11 |
| 1.4 Cultuur als <i>'bepalende factor'</i> | 12 |
| 1.5 Probleemstelling | 13- 15 |
| 1.6 Perspectief | 16, 17 |
| 1.7 Aanpak | 18 |
| 1.8 Relevantie | 19, 20 |
| 1.9 Opbouw | 21 |

Hoofdstuk 2: Universiteiten in transitie

| | |
|--------------------------------|--------|
| 2.1 Inleiding | 22 |
| 2.2 Universiteiten in context | 22 |
| 2.3 Voortdurende veranderingen | 22, 23 |
| 2.4 Evolutie in fasen | 23- 29 |
| 2.5 Stapeling van opgaven | 29, 30 |
| 2.6 Typen opgaven | 30 |
| 2.7 Conclusie | 31, 32 |

Hoofdstuk 3: Organiseren van bestuurskracht

| | |
|----------------------------------|--------|
| 3.1 Inleiding | 33 |
| 3.2 Omgeving en bestuurskracht | 33, 34 |
| 3.3 Enge en brede bestuurskracht | 35- 39 |
| 3.4 Governanceperspectief | 40, 41 |
| 3.5 Typen processen | 41, 42 |
| 3.6 Processen organiseren | 42, 43 |
| 3.7 Procesvoorwaarden | 43, 44 |
| 3.8 Conclusie | 45- 48 |

Hoofdstuk 4: Medezeggenschapscultuur

| | |
|--|--------|
| 4.1 Inleiding | 49 |
| 4.2 Cultuurbenaderingen | 49, 50 |
| 4.3 Cultuurniveaus | 51 |
| 4.4 Cultuur en medezeggenschap | 52 |
| 4.5 Bestuurscultuur en bestuurskracht | 53 |
| 4.6 Gedeeld besef | 54 |
| 4.7 Bestuurstradities | 55, 56 |
| 4.8 Conclusie | 57- 60 |
| 4.9 Waar gaat het onderzoek niet over? | 61 |

| | |
|---|----------|
| Hoofdstuk 5: Onderzoeksaanpak | |
| 5.1 Inleiding | 62 |
| 5.2 Onderzoeksproces | 62- 64 |
| 5.3 Operationalisatie | 64- 67 |
| 5.4 Onderzoeksstrategie | 67- 70 |
| 5.5 Onderzoekstechnieken | 70- 77 |
| 5.6 Kwaliteitscriteria | 78- 79 |
| | |
| Hoofdstuk 6: Vertrouwen en dialoog | |
| 6.1 Inleiding | 80 |
| 6.2 Universiteit van Amsterdam | 80- 83 |
| 6.3 Universiteit van Tilburg | 84- 87 |
| 6.4 Universiteit van Utrecht | 88- 92 |
| 6.5 Conclusie | 93, 94 |
| | |
| Hoofdstuk 7: Universitaire bestuurskracht | |
| 7.1 Inleiding | 95 |
| 7.2 Wetenschappelijk onderzoek | 95- 98 |
| 7.3 Wetenschappelijk onderwijs | 99- 101 |
| 7.4 Valorisatie | 102- 104 |
| 7.5 Conclusie | 105 |
| | |
| Hoofdstuk 8: Conclusie | |
| 8.1 Inleiding | 106 |
| 8.2 Conclusie | 106- 110 |
| 8.3 Discussie | 111- 114 |
| 8.4 Wetenschappelijke en praktische implicaties | 115- 118 |
| | |
| Literatuurlijst | 119- 128 |
| Overzicht bijlagen | 129 |

Hoofdstuk 1: Introductie

1.1 Protest

De studentenbezetting van het Amsterdamse Bungehuis in februari 2015 resulteerde in een ontruiming van de ME waarbij 47 mensen werden aangehouden². Vervolgens werd het Maagdenhuis, sinds 1962 de zetel van het bestuur van de Universiteit van Amsterdam (UvA) door studenten bezet³. De bezetting van het Maagdenhuis heeft ruim zes weken geduurd en eindigde op 11 april eveneens met een ontruiming door de politie. De meest recente bezetting is de elfde sinds 1969 en het Maagdenhuis staat dan ook symbool voor studentenverzet⁴. De roep om meer democratie en inspraak op universiteiten lijkt een herhaling van het verleden⁵. Het verzet is met de eis op meer inspraak van zowel studenten én medewerkers echter breder⁶. Ondanks de toezegging van college voorzitter Gunning dat een student wordt toegevoegd aan de raad van bestuur resulteerde de bezetting in een nationale actiedag⁶. Tevens zijn er nationale bewegingen ontstaan die op verscheidene universiteiten discussiëren over meer inspraak en democratie.⁷ De bewegingen *'De Nieuwe Universiteit'* en *'Rethink UvA'* hebben op 10 maart een open brief met tien uitgangspunten aan alle medewerkers en studenten van de UvA gestuurd. Een belangrijke eis was meer zeggenschap voor studenten en medewerkers over het universitaire beleid. Toenmalig collegevoorzitter geeft in reactie op deze brief aan *'de gehele academische gemeenschap te willen betrekken bij discussies'*. De gesprekken tussen diverse actiegroepen, medezeggenschap en het bestuur hebben geleid tot een 10-puntenplan. Tevens zijn er een tweetal commissies die de democratisering en de bestuurlijke cultuur gaan onderzoeken. Desondanks heeft Louise Gunning op 18 april haar ontslag aangeboden. De vice-rector Edgar du Perron is verantwoordelijk voor de hervormingsagenda.

² Parool (24 februari 2015). 47 aanhoudingen bij ontruiming Bungehuis, bezetting voorbij.

³ Volkskrant (25 februari 2015). Studenten blijven voorlopig in bezet Maagdenhuis.

Algemeen Dagblad (2 maart 2015). Voorlopig geen ontruiming bezet Maagdenhuis.

Trouw (25 februari 2015). Studenten vallen Maagdenhuis binnen na protestmars.

⁴ Volkskrant (4 maart 2015) Alles wat u moet weten over het Maagdenhuis-protest.

⁵ Elsevier (2 maart 2015). Zijn de gevraagde hervormingen voor universiteiten nu echt nodig?

⁶ Volkskrant (4 maart 2015). Hoe ziet de 'nieuwe universiteit' eruit?

NOS (4 maart 2015). Docenten UvA dreigen met bezettingen

⁶ NOS (1 maart 2015). Woensdag nationale actiedag studenten.

Telegraaf (1 maart 2015). Studenten Maagdenhuis: woensdag actiedag.

Nrc (1 maart 2015). Studenten Maagdenhuis roepen woensdag uit tot nationale actiedag.

⁷ Buitenhof (1 maart 2015). Studentenverzet.

1.2 Gebrekkige besluitvorming

Het studenten- en docentenprotest heeft geleid tot een landelijke discussie over de invloed van medezeggenschap op het besluitvormingsproces. Deze protesten komen voort uit meer dan alleen een ongenoegen over het huidige universitaire besluitvormingsproces. Ondanks dat de wettelijke bevoegdheden voor elke universitaire medezeggenschap gelijk zijn, verloopt niet elk universitair besluitvormingsproces hetzelfde (Vink, 2010; Van het Kaar & Looise, 1999). Zo heeft de meerderheid van de medezeggenschap het gevoel niet serieus genomen te worden. Daarbij ervaart men een gebrek aan invloed op het besluitvormingsproces (Tillaart, Warmerdam & Sombekke, 2015). De conclusies sluiten aan bij onderzoeksresultaten van de afgelopen 25 jaar waaruit blijkt dat de medezeggenschap onderverdeeld kan worden in een kopgroep, peloton en staart (Vink, 2010). De kopgroep⁷ functioneert effectief en is invloedrijk. Het wordt tijdig bij het besluitvormingsproces betrokken waardoor het kan meebeslissen in plaats van alleen meepraten. De overgrote meerderheid van de medezeggenschap bevindt zich echter in het peloton, wat bestaat uit een matig functionerende medezeggenschap waar af en toe resultaat wordt behaald (Vink, 2010). De staart bestaat uit een niet functionerende medezeggenschap die weinig resultaat bereikt. Bij een matig en niet functionerende medezeggenschap verloopt het besluitvormingsproces niet naar behoren. Verschillende belangen en waarden worden onvoldoende afgewogen, de informatievoorziening is niet op orde en de medezeggenschap wordt niet op tijd bij het besluitvormingsproces betrokken (Hetebrij, 2011). In het universitaire besluitvormingsproces zijn conflicten alom aanwezig en dit is inherent aan complexe besluitvorming. Conflicten hebben echter invloed op het verloop van het besluitvormingsproces (Martens & Stil, 2000). De wijze waarop met belangentegenstellingen en conflicten wordt omgegaan kan belangrijk zijn voor de voortgang van het besluitvormingsproces (Koopman & Pool, 1992). Een goede sturing en organisatie van de besluitvormingsprocessen kan veel conflicten voorkomen, hanteerbaar maken of oplossen (Hetebrij, 2011). Indien er geen sprake is van een goede sturing en organisatie van het besluitvormingsproces kan toenemend wantrouwen tussen medezeggenschap en bestuurder tot een gebrek aan stuurbaarheid van het besluitvormingsproces leiden (Hetebrij, 2011). Onvoldoende sturing en organisatie van het besluitvormingsproces leidt met andere woorden tot gebrekkige besluitvorming.

⁷ Bestaande uit ongeveer 20% (Vink, 2010).

1.3 Universitaire bestuurskracht

Vanwege elkaar snel opvolgende veranderingen en opgaven is universitaire bestuurskracht meer dan ooit relevant (SER advies, 2008). Het is belangrijk dat universiteiten de veranderingen en opgaven competent aan kunnen gaan. De maatschappelijke en politiek bestuurlijke veranderingen gaan razendsnel waardoor binnen een organisatie steeds meer behoefte aan intern dynamisch vermogen ontstaat (Poortman & Marselis, 2007; Van Buuren & Edelenbos, 2008). Om prestaties te kunnen leveren en een oplossing te bieden aan allerlei bestuurlijke opgaven is de organisatie van het besluitvormingsproces van belang (Hetebrij, 2011). Als er onvoldoende sturing en organisatie van het besluitvormingsproces is, heeft dit gevolgen voor de universitaire bestuurskracht (Hetebrij, 2011). De universitaire medezeggenschap, heeft via het besluitvormingsproces invloed op de universitaire bestuurskracht (Huijgen, Bruijn & Heijink, 2007; Van den Berg, Grift & Witteloostuijn, 2009). Voor een effectief en bestuurskrachtig besluitvormingsproces is het van belang dat de medezeggenschap zich kan aanpassen aan de veranderingen (Sorge & Goodijk, 2005). Het flexibel omgaan met veranderingen heeft gevolgen voor de zeggenschapsverhoudingen en de opstelling en verwachtingen van de medezeggenschap. In veel organisaties lijkt de medezeggenschap niet meer goed te passen bij de veranderende omstandigheden die veel flexibiliteit veronderstelt (Van Ees, Goodijk & Witteloostuijn, 2007). De medezeggenschap kan onvoldoende meebewegen en is onvoldoende aangesloten bij de veranderende organisatie en het veranderende besluitvormingsproces (SoFoKles, 2013). Als de medezeggenschap zich niet kan aanpassen aan het veranderende besluitvormingsproces staat de bestuurskracht onder druk.

1.4 Cultuur als ‘bepalende factor’

De medezeggenschap kan zich momenteel echter onvoldoende aanpassen aan de veranderende omstandigheden (Van Ees et al., 2007; Goodijk, 2009). Dit heeft gevolgen voor het besluitvormingsproces, dat in een zeker *besluitvormingsvacuüm* terecht is gekomen (Van Ees et al., 2007). Versterking van de medezeggenschapscultuur wordt breed gezien als dé oplossing voor dit besluitvormingsvacuüm. De voorzitter van de vereniging Nederlandse universiteiten (VSNU) is van mening dat uit de meest recente studentenacties blijkt dat het niet om de structuur of bevoegdheden van medezeggenschap, maar om een cultuur van medezeggenschap gaat. Ook volgens de staatssecretaris van OCW kan cultuur bijdragen aan het functioneren van de medezeggenschap (Kamerstukken II, 2009/2010). ‘Medezeggenschap werkt alleen als er een positieve medezeggenschapscultuur bestaat binnen de universiteit’ (Kamerstukken II, 2013/2014). Studentenorganisaties ISO en LSVb (2013) concluderen op basis van een breed uitgezette enquête onder alle medezeggenschapsraadsleden, dat de overgrote meerderheid van mening is dat een cultuuromslag gewenst is (Tillaart et al., 2015). De splitsing in kopgroep, peloton en staart vereist op de langere termijn een cultuuromslag (Vink, 2010). De gedeelde opvatting moet met andere woorden van ‘*medezeggenschap moet*’ naar ‘*medezeggenschap hoort*’ (ISO, 2013). In 2009 al, tijdens de bespreking van het wetsvoorstel versterking besturing stelde minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) ‘*dat een goede formele medezeggenschapspositie niet automatisch tot een goede positie in het besluitvormingsproces leidt*’ (Kamerstukken 31821, 2009). De versterking van de medezeggenschapscultuur zou bijdragen aan de organisatie van het besluitvormingsproces (Huijgen et al., 2007). Versterking van de medezeggenschapscultuur vereist een betere vertrouwensrelatie en een dialoog tussen bestuurder en medezeggenschap (Van den Berg & Grift, 2012; Karel et al., 2010). Een goede vertrouwensrelatie tussen bestuurder en medezeggenschap wordt gekarakteriseerd met een besluitvormingsproces waarin alles bespreekbaar is (Van der Aalst, Van der Veen & Ewijk, 2004). Bij de dialoog houden bestuurders en medezeggenschap ondanks verschillende belangen en standpunten oog voor elkaars standpunten, wat het besluitvormingsproces ten goede komt (Hartmann, 2012; Petty et al., 1995). Om de meerwaarde van medezeggenschap binnen de instelling tot wasdom te laten komen is het, volgens de overheersende opvatting, noodzakelijk dat de medezeggenschapscultuur wordt versterkt. Medezeggenschapscultuur wordt met andere woorden gezien als ‘*de bepalende factor*’ om de organisatie van het besluitvormingsproces en bestuurskracht te verbeteren.

1.5 Probleemstelling

Na een korte introductie en een contextuele beschrijving van het onderwerp zal in dit gedeelte van het onderzoek de probleemstelling nader uiteengezet worden. Allereerst zal de doelstelling van het onderzoek worden behandeld (§1.5.1). Vervolgens worden de hoofdvraag en bijbehorende deelvragen beschreven (§1.5.2). Tot slot zullen, voor de leesbaarheid van het verdere onderzoek, een aantal concepten nader worden gedefinieerd (§1.5.3).

1.5.1 Doelstelling

De doelstelling is een kernachtige beschrijving waar de vraagstelling zich op richt (Van Thiel, 2007; Goede, Boeije & 't Hart, 2009). De doelstelling is van belang voor de evaluatie en motivering van een onderzoek (Verschuren, 2008). Dit onderzoek dient een toetsende doelstelling. Voorafgaand aan het empirische onderzoek worden verwachtingen geformuleerd die worden getoetst (Van Thiel, 2007). Het doel van het onderzoek is nader achterhalen in hoeverre de medezeggenschapscultuur daadwerkelijk een bepalende factor is voor de organisatie van het besluitvormingsproces en de universitaire bestuurskracht. Op basis van opgestelde verwachtingen wordt getoetst in hoeverre de medezeggenschapscultuur invloed heeft op het verloop van het besluitvormingsproces en de bestuurskracht. Het doel van het onderzoek is nagaan in hoeverre de verwachtingen overeenkomen met de praktijk. Op basis van deze uitkomsten kunnen de geschetste verwachtingen worden bevestigd, aangepast of verworpen.

1.5.2 Vraagstelling

De vraagstelling hangt direct samen met de in de voorgaande paragraaf besproken doelstelling (Van Thiel, 2007). Een vraagstelling geeft niet alleen weer wat het onderzoeksonderwerp is, maar bakent het onderzoek ook af (Van Thiel, 2007). De doelstelling van dit onderzoek zal nader onderzocht worden aan de hand van een hoofdvraag en zes deelvragen.

Hoofdvraag

In dit onderzoek wordt nagegaan in welke mate de medezeggenschapscultuur bijdraagt aan de universitaire bestuurskracht. De hoofdvraag is in dit onderzoek geformuleerd als: *‘Op welke wijzen draagt de medezeggenschapscultuur bij aan universitaire bestuurskracht?’*

Deelvragen

De hoofdvraag is niet in één stap te onderzoeken. De hoofdvraag is daarom opgesplitst in deelvragen. Elke deelvraag leidt tot een deelonderzoek en alle deelvragen samen vormen het antwoord op de hoofdvraag (van Thiel, 2007: 27).

Voor beantwoording van de hoofdvraag is het allereerst van belang dat de maatschappelijke en politiek-bestuurlijke context van de Nederlandse universiteiten geschetst wordt. De universiteiten zijn de afgelopen decennia in transitie en dit heeft mogelijk gevolgen voor de universitaire bestuurskracht en het typen bestuurlijke opgaven. De eerste deelvraag is geformuleerd als *Welke maatschappelijke contextuele factoren hebben invloed op de universitaire bestuurskracht en tot welke typen opgaven leidt dit?*

In de tweede deelvraag zal nader worden ingegaan op het verband tussen het universitaire besluitvormingsproces en de universitaire bestuurskracht. Onderzocht zal worden in hoeverre de organisatie van het besluitvormingsproces invloed heeft op de universitaire bestuurskracht. De tweede deelvraag is geformuleerd als *Op welke manier heeft de organisatie van het besluitvormingsproces invloed op de universitaire bestuurskracht?*

De derde deelvraag van dit onderzoek zal nader ingaan op de mate waarin de medezeggenschapscultuur invloed heeft op het besluitvormingsproces en indirect dus op de universitaire bestuurskracht. De derde deelvraag is geformuleerd als *In welke mate beïnvloedt de medezeggenschapscultuur de organisatie van het besluitvormingsproces en de universitaire bestuurskracht?*

Naast de theoretische deelvragen zijn er ook drie empirische deelvragen opgesteld. De vierde deelvraag zal het effect van de medezeggenschapscultuur op het besluitvormingsproces behandelen. Deze deelvraag is geformuleerd als *Wat is het effect van de medezeggenschapscultuur op het besluitvormingsproces?*

Bij de beantwoording van de vijfde deelvraag staan de prestaties van de universiteiten centraal. De universitaire bestuurskracht zal vergeleken worden tussen de casus. Deze deelvraag luidt: *Hoe kan de universitaire bestuurskracht van de universiteit van Amsterdam, universiteit van Tilburg en de universiteit van Utrecht worden gekwalificeerd?*

In de laatste deelvraag staan de praktische en wetenschappelijke implicaties centraal. Nagegaan zal worden wat de implicaties zijn van de mate waarin de medezeggenschapscultuur invloed heeft op het besluitvormingsproces en de universitaire bestuurskracht. De deelvraag luidt dan ook als *Wat zijn de praktische en wetenschappelijke implicaties van de mate waarin de medezeggenschapscultuur invloed heeft op het besluitvormingsproces en universitaire bestuurskracht?*

1.5.3 Begripsbepaling

Voor de leesbaarheid en duidelijkheid van het verdere onderzoek is in deze paragraaf een definitieomschrijving gegeven van de concepten; bestuurskracht, besluitvormingsproces, medezeggenschap en medezeggenschapscultuur.

Bestuurskracht

Het concept bestuurskracht wordt in dit onderzoek gedefinieerd als: *‘De mate waarin de universiteit bestuurlijk en organisatorisch in staat is opgaven waar te maken en de gewenste prestaties te leveren’* (Van Hijum en Hiemstra, 2002).

Besluitvormingsproces

De definitie van het universitaire besluitvormingsproces is gebaseerd op diverse wetenschappelijke auteurs en luidt: *‘het besluitvormingsproces is een onophoudelijk proces waarin input vanuit de omgeving in een verkenningsfase, afwegingsfase en een beslissingsfase wordt omgezet in output en outcomes.’* (Hoogerwerf, 1993; Easton, 1965; Goodijk, 1997).

Medezeggenschap

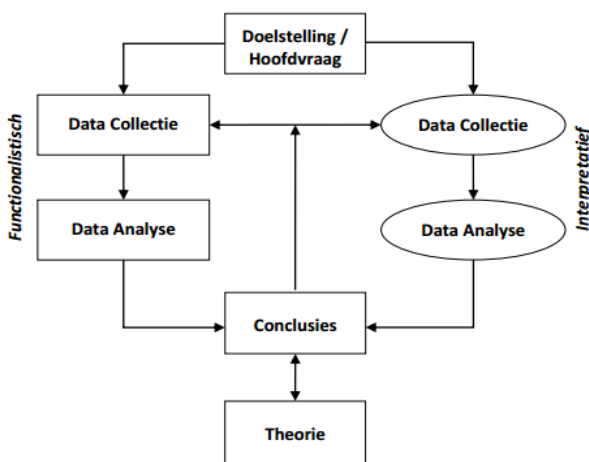
Het concept medezeggenschap is in dit onderzoek gedefinieerd als: *‘een institutioneel orgaan ingesteld op centraal universitair niveau waarbij gebaseerd op de wettelijke bevoegdheden invloed wordt uitgeoefend op de besluitvorming’* (Van Ees et al., 2007).

Medezeggenschapscultuur

Cultuur toegepast op de medezeggenschap leidt tot de volgende beschrijving van medezeggenschapscultuur: *‘Gedeelde basisveronderstellingen, waarden en normen die een bindmiddel voor de medezeggenschap vormen’* (Wissema et al, 1995; Schein, 1990; Sanders & Neuijen, 1989).

1.6 Perspectief

Het karakter van de doel-, en vraagstelling bepalen het onderzoeksperspectief (Noor, 2008). Het voorliggende onderzoek wil een verband aantonen tussen culturele aspecten van medezeggenschap, organiseren van processen en universitaire bestuurskracht. Er is veel wetenschappelijk onderzoek beschikbaar over bestuurskracht, organisatie van besluitvormingsprocessen en culturele aspecten van medezeggenschap. Echter is er nog weinig empirisch materiaal beschikbaar over het verband tussen deze drie concepten.



Figuur 1.1: Interplay

Om dit verband diepgaand te kunnen onderzoeken zijn een tweetal onderzoeksbenaderingen en onderzoeksperspectieven gecombineerd. Het interpretatieve wetenschapsperspectief is aangevuld met het functionalistische perspectief. Het uitgangspunt van het interpretatieve wetenschapsperspectief is dat iedereen de werkelijkheid op zijn eigen manier en vanuit zijn eigen perspectief ziet (Van Thiel, 2007). Er is met andere woorden geen sprake van één objectieve werkelijkheid maar deze verschilt per individu (Deetz, 2000). Er is gekozen voor dit perspectief omdat nagegaan wordt in welke mate de verschillende partijen (medezeggenschap en bestuur) een verband tussen cultuur en bestuurskracht veronderstellen. De verschillende partijen geven vanuit hun eigen perspectief en werkelijkheid betekenis aan dit verband. Interpretatief onderzoek richt zich veelal op één gebeurtenis of situatie. Het interpretatieve perspectief krijgt invulling door de gekozen kwalitatieve onderzoeksbenadering. Kwalitatief onderzoek wordt door Boeije (2005) gedefinieerd als: *‘de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze op basis daarvan zich gedragen’*. Kwalitatief onderzoek probeert de empirische werkelijkheid, rekening houdende met de context waarin actoren zich bevinden, te begrijpen (Baarda, de Goede & Teunissen, 2009). Deze

benadering sluit aan bij het feit dat er veel theoretische wetenschappelijke literatuur beschikbaar is aangaande bestuurskracht, organisatie van processen en cultuur. Over het verband tussen deze drie concepten is nog weinig empirisch materiaal beschikbaar. Een nadeel van interpretatief onderzoek zijn de vele variabelen maar weinig onderzoekseenheden en hierdoor wordt het toetsen van theoretische wetmatigheden lastig (Van Thiel, 2007). Daarbij is het op basis van kwalitatieve data lastig om een verband tussen concepten vast te stellen (Van Thiel, 2007). Bij de kwalitatieve benadering gaat het vooral om interpretaties. Het voorliggende onderzoek wil nu juist een theoretisch veronderstelt verband in de praktijk toetsen. Om die reden is er gekozen om het interpretatieve perspectief aan te vullen met het functionalistische perspectief en kwantitatieve benadering. Het combineren van de perspectieven en benadering kan tot meer inzicht leiden (Baarde e.a., 2009). De kwantitatieve benadering geeft op basis van vooraf geformuleerde variabelen cijfermatig inzicht in de hoeveelheid of grootte (Van Thiel, 2007). De benadering is gebruikt om inzicht te geven in de bestuurskracht van universiteiten. Vanwege het feit dat er in het voorliggende onderzoek meerdere perspectieven en benaderingen zijn gekozen dient de vraag beantwoord te worden hoe hiermee wordt omgegaan. In dit onderzoek is gekozen voor de onderzoeksstrategie van ‘interplay’ (Schultz & Hatch, 1996). Bij de strategie van interplay worden de twee benaderingen in het onderzoek naast elkaar gebruikt. In het methoden hoofdstuk (hoofdstuk 5) staat deze onderzoeksstrategie en de gebruikte methoden uitgebreider beschreven.

1.7 Aanpak

De daadwerkelijke onderzoeks aanpak is terug vinden in hoofdstuk vijf. In dit gedeelte van het onderzoek is aandacht besteed aan de conceptuele aanpak van het onderzoek. Bij de eerder in dit hoofdstuk behandelde begripsbepaling zijn de concepten aan de hand van een definitieomschrijving uitgewerkt. In onderstaand model is het verband tussen deze concepten weergegeven.



Figuur 1.2: Conceptueel model

Het doel van het onderzoek is het zoeken naar een verband tussen de medezeggenschapscultuur en de universitaire bestuurskracht. Om dit verband te kunnen achterhalen is het conceptuele model uitgewerkt in een drietal stappen. Deze stappen zijn in het conceptuele model weergegeven en onderstaand beschreven. De eerste stap betreft het verband tussen de medezeggenschapscultuur en het proces van besluitvorming. Nagegaan wordt op welke manier medezeggenschapscultuur invloed heeft op het proces van besluitvorming. De tweede stap bestaat uit het effect dat het proces van besluitvorming heeft op bestuurskracht. In deze stap wordt beschreven hoe het proces van besluitvorming de bestuurskracht van de universiteit beïnvloedt. Verschillende typen processen van besluitvorming worden onderscheiden die mogelijk een verschillend effect op bestuurskracht hebben. In stap drie staat het effect dat bestuurskracht voor de universiteit teweegbrengt centraal. Deze effecten hebben betrekking op de geleverde prestaties ten aanzien van onderwijs, onderzoek en valorisatie.

1.8 Relevantie

In deze paragraaf wordt de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek behandeld.

1.8.1 Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie is de mate waarin het onderzoek zal bijdragen aan een oplossing van een actueel maatschappelijk vraagstuk (Van Thiel, 2007: 22). Dit onderzoek draagt om een drietal redenen bij aan de oplossing van een actueel maatschappelijk vraagstuk. *Allereerst* kan het onderzoek bijdragen aan de landelijke discussie over inspraak en democratie op de universiteiten. De input in de landelijke discussie zal betrekking hebben op de rol die culturele aspecten spelen bij de universitaire processen van inspraak en democratie. Een voorbeeld van deze input is welke culturele aspecten van belang zijn voor een democratisch en effectief besluitvormingsproces. *Ten tweede* kan dit onderzoek bijdragen aan mogelijke praktische implicaties voor het universitaire besluitvormingsproces. Zoals in de problematiekschets van dit onderzoek naar voren kwam, is er op veel universiteiten sprake van een gebrekkige besluitvorming met dito proces. Onderzoek naar de invloed van de culturele aspecten kan mogelijk een bijdrage leveren aan verbetering van het proces. Nagegaan kan worden hoe culturele aspecten bijvoorbeeld zorgen voor het versterken van het besluitvormingsproces. *Ten derde* en tevens tot slot kan het onderzoek een bijdrage leveren aan de roep om meer universitaire bestuurskracht. De veranderende universitaire maatschappelijke context zorgt voor een toenemende dynamiek, complexiteit, en grilligheid van de universitaire bestuurlijke opgaven (Poortman & Marselis, 2007; Van Buuren & Edelenbos, 2008; Commissie arbeid, onderneming en medezeggenschap, 2009). Deze situatie vraagt om een bestuurskrachtige universiteit. Dit onderzoek kan middels een analyse van de invloed van de culturele aspecten van medezeggenschap op het besluitvormingsproces en indirect op de universitaire bestuurskracht tot een aantal praktische implicaties komen. Deze praktische implicaties kunnen zorgen voor een betere benutting van de medezeggenschap, effectief besluitvormingsproces en betere organisatie van de universitaire bestuurskracht.

1.8.2 Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie van een onderzoek is het hoogst als er weinig bekend is over een onderwerp (Van Thiel, 2007). Op basis van deze criteria is het onderzoek om drie redenen wetenschappelijk relevant. *Allereerst* blijkt uit een groot aantal rapporten (Van het Kaar & Looise, 1999; Huijgen et al., 2007; Van Beurden, Van Ees et al., 2009; Van den Broek & Kerstens, 2002; Van der Pol, 2012; SoFoKleS, 2013; Vink, 2010; Van den Berg & Heijink, 2010; ISO, 2013; LSVb, 2013; Looise, Sorge & Goodijk, 2005) dat culturele aspecten van medezeggenschap het besluitvormingsproces op sommige vlakken kunnen beïnvloeden. Een verdere uitwerking van empirische gegevens is echter vereist om de mate waarin de medezeggenschapscultuur invloed heeft op het universitaire besluitvormingsproces valide en betrouwbaar te kunnen vaststellen. Het beschikbare wetenschappelijke onderzoek naar het effect van cultuur op het universitaire besluitvormingsproces met als domein het hoger onderwijs kan nog uitgebreid worden (Tierney, 2008). *Ten tweede* is er in de wetenschappelijke literatuur van alles bekend over bestuurskracht en de invloed die cultuur heeft op de organisatieprestaties (Wilderom, Van den Berg & Wiersma, 2012; Wilderom, Glunk & Maslowski, 2000; Marcoulides & Heck, 1993; Xenikou & Simosi, 2006). Om valide uitspraken te kunnen doen over de invloed van de medezeggenschapscultuur op de universitaire bestuurskracht is er behoefte aan empirisch vervolgonderzoek (Addison, 2009; Looise et al., 2010; Wigboldus, 2011; Van den berg et al, 2010). *Ten derde* en tevens tot slot is het beschikbare wetenschappelijke onderzoek dat als domein het Hoger Onderwijs heeft en de invloed van culturele aspecten op het besluitvormingsproces en bestuurskracht centraal stelt empirisch zwak onderbouwd (Tierney, 2008). Terugkomende op de criteria van wetenschappelijke relevantie is dit onderzoek bijzonder relevant vanwege de vergroting van het beschikbare empirisch materiaal op een terrein waar nog meer wetenschappelijke kennis vereist is.

1.9 Opbouw

Voor een goede leesbaarheid van dit onderzoek, zodat u als lezer weet wat u kunt verwachten, behandelt deze paragraaf de opbouw van het onderzoek. In het tweede hoofdstuk wordt de eerste deelvraag behandeld en beantwoord. De eerste deelvraag heeft betrekking op de maatschappelijke context en de gevolgen voor de universitaire bestuurlijke opgaven. In dit hoofdstuk kunt u een uitgebreide beschrijving van de transitie van universiteiten vinden. Tevens vindt u er een beschrijving van de alsmear complexere stapeling van universitaire bestuurlijke opgaven. Het derde hoofdstuk behandelt de tweede deelvraag. Het hoofdstuk trapt af met een theoretische behandeling van de verschillende bestuurskrachtbenaderingen. Nadat deze benaderingen zijn verhelderd wordt het verband met het besluitvormingsproces nader beschreven. Uiteindelijk worden de procesrandvoorwaarden beschreven die bijdragen aan een effectief georganiseerd besluitvormingsproces. In hoofdstuk vier staat het mogelijke verband tussen de medezeggenschapscultuur en het besluitvormingsproces centraal. Net als in het derde hoofdstuk zullen de verschillende benaderingen op cultuur worden behandeld. Vervolgens wordt cultuur in verband gebracht met de medezeggenschap waardoor een beschrijving van de medezeggenschapscultuur volgt. Afsluitend van het hoofdstuk treft u een aantal culturele waarden aan die mogelijk bijdragen aan het besluitvormingsproces en de universitaire bestuurskracht. Het vijfde hoofdstuk behandelt met de beschrijving van de onderzoeksmethoden, technieken en de kwaliteitscriteria de onderzoeks aanpak. Het zesde hoofdstuk beschrijft de mate waarin bepaalde culturele aspecten per casus aanwezig zijn. Nagegaan wordt wat de mogelijke bijdrage van de culturele waarden op het besluitvormingsproces is. In het zevende hoofdstuk wordt de bestuurskracht van de drie verschillende casus beschreven. De geleverde prestaties van de universiteit van Amsterdam, universiteit van Tilburg en universiteit van Utrecht worden vergeleken. In het afsluitende achtste hoofdstuk wordt een antwoord op de hoofdvraag geformuleerd. Op basis van de conclusie zijn tevens een aantal praktische- en wetenschappelijke implicaties beschreven.

Hoofdstuk 2: Universiteiten in transitie

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de eerste deelvraag behandeld luidende: *Welke maatschappelijke contextuele factoren hebben invloed op de universitaire bestuurskracht en tot welke typen opgaven leidt dit?*

Voor de beantwoording van deze eerste deelvraag zal allereerst in §2.2 de universitaire context met maatschappelijke factoren worden beschreven. Duidelijk zal worden dat deze omgeving voortdurend in verandering is (§2.3). De beschrijving van deze veranderingen zal geschieden aan de hand van een beschrijving van de afgelopen perioden (§2.4). In deze tijdsgebonden beschrijving van de omgeving is de politiek-bestuurlijke reactie op de maatschappelijke context (veelal in de vorm van wettelijke wijzigingen) meegenomen. Paragraaf 2.5 behandelt de stapeling in universitair bestuurlijke opgaven. In de daaropvolgende paragraaf worden verschillende typen opgaven beschreven (§2.6). Afsluitend wordt in de conclusie een antwoord geformuleerd op de eerste deelvraag (§2.7).

2.2 Universiteiten in context

Er kan niet betekenisvol geschreven worden over medezeggenschap zonder de maatschappelijke context erbij te betrekken (Hofstede, 2001). Een beschrijving van de veranderingen in de maatschappelijke context van de Nederlandse universiteiten is van belang om de huidige maatschappelijke context te kunnen begrijpen. Zo hebben maatschappelijke veranderingen bijvoorbeeld geleid tot een wijziging van de wettelijke bevoegdheden van de medezeggenschap. Tevens hebben maatschappelijke veranderingen invloed op de betekenis die bestuurders aan het besluitvormingsproces en medezeggenschap geven (Chernyshenko, Stark & Guenole, 2007).

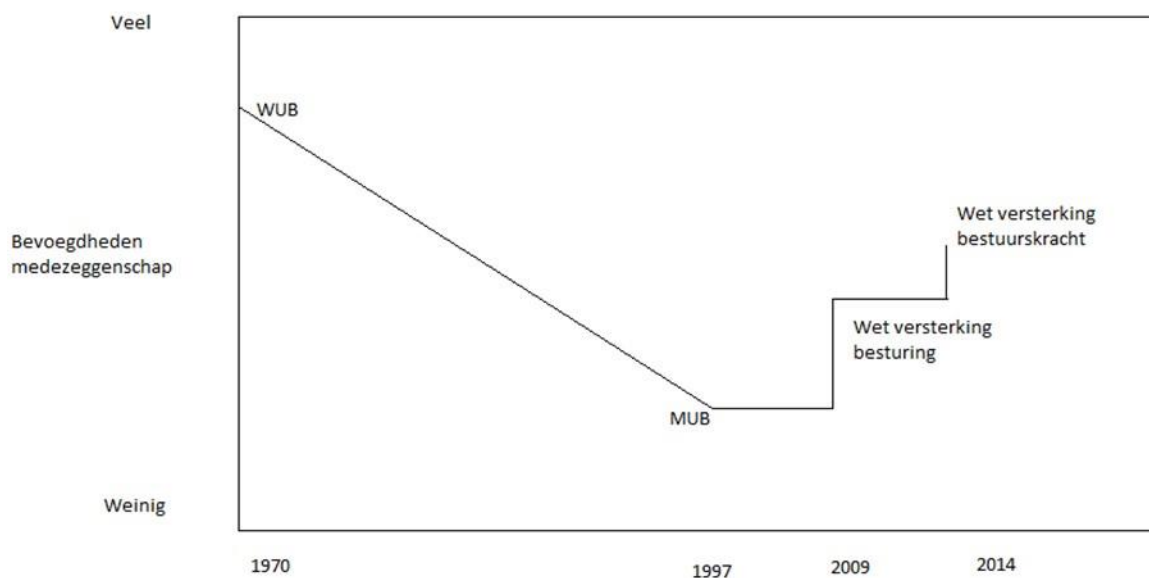
2.3 Voortdurende veranderingen

Onder druk van uiteenlopende externe maatschappelijke ontwikkelingen, die van buiten op universiteiten worden uitgeoefend, hebben universiteiten te maken met een toenemende mate van turbulentie (Poortman & Marselis, 2007; Van Buuren & Edelenbos, 2008). De omstandigheden waarin de organisatie opereert zijn voortdurend onderhevig aan veranderingen (Poortman & Marselis, 2007). De dynamiek, complexiteit, turbulentie en grilligheid in de omgeving is veel groter dan enkele tientallen jaren geleden en veranderingen volgen elkaar

steeds sneller op (Poortman & Marselis, 2007; Van Buuren & Edelenbos, 2008; Commissie arbeid, onderneming en medezeggenschap, 2009). In dit gedeelte van het onderzoek zal beschreven worden hoe een dergelijk dynamische en complexe universitaire omgeving heeft kunnen ontstaan.

2.4 Evolutie in fasen

Universiteiten waren de eerste instellingen in de onderwijssector die zich bezig hielden met democratische inspraak. Inspraak, tegenspraak en een kritische houding zijn om die reden van oudsher diep geworteld in de universitaire cultuur. Het recht op inspraak lijkt misschien vanzelfsprekend maar niets is minder waar (Van der Heijden et al., 2012). Vanaf de jaren '70 wordt al geëxperimenteerd met verschillende vormen van medezeggenschap, om zo te komen tot een democratisch aangestuurde universiteit. Zoals in onderstaand figuur is weergegeven, is de wetgeving ten aanzien van de medezeggenschap door de jaren heen gewijzigd. In de volgende paragrafen wordt per tijdsfase de relevante maatschappelijke veranderingen en de politiek-bestuurlijke reacties hierop beschreven.



Figuur 2.1: wettelijk bevoegdhedenkader

2.4.1 Jaren '70

In de late jaren 1970 werd het Nederlandse Hoger Onderwijs geconfronteerd met diverse herstructureringsprojecten vanuit de overheid. Deze projecten waren bedoeld om de efficiëntie en effectiviteit van het Hoger Onderwijs te verhogen (Maassen & Potman, 1990). Een voorbeeld hiervan is de instelling van Commissie Maris, wat uiteindelijk in 1970 resulteerde in de invoering van de wet universitaire bestuursorganisatie (WUB). Met de invoering van de WUB werd het medezeggenschapssysteem van de universiteit een indirecte democratie (De Boer, Denters & Goedegebuure, 1999). De twee organen die op centraal niveau opereerden betroffen het College van Bestuur en de Universiteitsraad (De Boer, Denters & Goedegebuure, 1999). Het Dagelijks Bestuur en het beheer op instellingsniveau waren de taken van College van Bestuur. De overige taken behoorde tot het hoogste bestuursorgaan, de Universiteitsraad, die bestond uit gekozen vertegenwoordigers.

2.4.2 Jaren '80

Hoewel de universiteiten al vanaf hun bestaan aan verandering onderhevig zijn geweest, lijken deze sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw in een stroomversnelling te zijn geraakt (Lorenz, 2012). Allereerst hebben universiteiten door de opkomst van het New Public Management in de jaren tachtig een economisering doorgemaakt (Lorenz, 2012). New public management is gedreven in een optimalisatie van de organisatie en prestaties (Gulick, 1937; Hood, 1991; Osborne & Gaebler, 1992). Door de introductie van New Public Management hadden universiteiten in toenemende mate te maken met bedrijfsmatige en marktgeoriënteerde waarden. (Lorenz, 2011). De nadruk kwam steeds meer te liggen op prestatiemeting in de vorm van effectiviteit, doelmatigheid, transparantie, productiviteit en output (Lorenz, 2011; Diefenbach, 2009; De Bruijn, 2006). Zo werden maatregelen doorgevoerd om de effectiviteit, doelmatigheid en productiviteit te verhogen (Bronneman-Helmers & Kuhry, 1996). Universitaire productiviteit en output werd in bedrijfsmatige waarden gemeten als studierendement en aantal onderzoek publicaties (VSNU, 2012). Gesteld kan worden dat onder invloed van New Public Management de wettelijke kaders waarbinnen universiteiten zich mogen begeven, zijn gewijzigd (Elderen & Kotte, 2007; Bovens et al., 2007). Vanaf de jaren tachtig is het zwaartepunt verschoven van hiërarchische sturing naar systeemsturing (Bronneman –Helmers, 2011; CHEPS, 2006). Was er aanvankelijk nog sprake van denkbeelden over een maakbare samenleving en constructieve onderwijspolitiek, langzamerhand heeft een verschuiving plaats gevonden naar een overheid die slechts stimuleert

en faciliteert (Elderen & Kotte, 2007; Bronneman-Helmers, 2011; Van de Ven, 1996). De overheid stuurde niet langer op gedetailleerde normen en regels maar schetste algemene randvoorwaarden en hoofdlijnen (Van de Ven, 1996; Bronneman-Helmers, 2011; Noordegraaf, Schillemans & Yesilkagit, 2012; Maassen & Potman, 1990; CHEPS, 2006). Deze autonomievergroting, deregulering en decentralisatie kan metaforisch beschreven worden als *'afstandsbediening-overheid'* (Maassen & Potman, 1990). De nota's die de autonomievergroting hadden veroorzaakt werden, behoudens door de Onderwijsraad, goed ontvangen en vonden uiteindelijk vertaling in een reeks wetwijzigingen (Mertens, 2011). Door deze wetwijzigingen namen de bevoegdheden van de Universiteitsraad langzaam maar zeker af. De bevoegdheden kwamen ten gunste van het College van Bestuur. Door de invoering van de wet op het Hoger Onderwijs in 1981 moest de medezeggenschap bevoegdheden inleveren. Hierdoor deelde de medezeggenschap de beleidsbepalende rol met het College van Bestuur (De Boer, Denters & Goedegebuure, 1998). Ook een aanpassing van de WUB in 1986 leidt ertoe dat het College van Bestuur belast werd met het Dagelijkse Bestuur van de universiteit. Vanaf de jaren tachtig bekleedde de Universiteitsraad een adviserende, controlerende en een stimulerende rol waardoor het meer richting aan het universitaire beleid kon geven (De Boer, 2003).

2.4.3 Jaren '90

Doordat de gestelde kaders voor universiteiten in de jaren tachtig ruimer zijn geworden is de bestuurlijke ruimte voor universiteiten ook groter. Vanaf het eind van de jaren negentig zijn onderwijsinstellingen in het Hoger Onderwijs volledig autonoom ten aanzien van het financieel beheer, huisvesting en investeringsbeslissingen (Elderen & Kotte, 2007). De universiteiten moesten zelf op de maatschappelijke veranderingen inspelen en waren verantwoordelijk voor de kwaliteits-, en efficiencyverbetering (Van de Ven, 1996). Deze ontwikkelingen hebben gezorgd voor een ondernemende impuls bij universiteiten. Tegenover die ondernemende impuls staat dat het accent van de autonomievergroting vooral op het terrein van financieel beheer en huisvesting lag (De Boer, 2003). De onderwijsinhoudelijke eisen en het toezicht op universiteiten werd juist aangescherpt (Bronneman-Helmers, 2011). De autonomievergroting van universiteiten had ook gevolgen voor de universitaire medezeggenschap. De bevoegdheden van de universitaire medezeggenschap namen door de wetwijzigingen tussen 1970 en 1997 af en kwamen ten gunste van het CvB. De Universiteitsraad kreeg een adviserende, controlerende en stimulerende rol (De Boer, 2003). In de jaren negentig werd gesteld dat het democratische bestuur niet meer naar behoren functioneerde (De Boer & Stensaker, 2007). De vraag naar

hervorming werd in 1997 beantwoord met de invoering van de wetwijziging modernisering universitaire bestuursorganisatie (MUB). Het doel van de wetwijziging was de kwaliteit van de primaire processen verhogen en de universitaire bestuurskracht versterken (De Boer, Goedegebuure & Huisman, 2005: 7). De positie van het College van Bestuur werd versterkt waardoor de rol van de medezeggenschap verschoof van medebestuur naar medezeggenschap. De formele macht van de Universiteitsraad was aanzienlijk afgenomen. De belangrijkste bevoegdheden kwamen in handen van het College van Bestuur maar de medezeggenschap kreeg naast adviesbevoegdheden ook algemene bevoegdheden zoals de verplichte bespreking van de algemene gang van zaken met het college (De Boer, 2003). Daarnaast kreeg de medezeggenschap ook instemmingsbevoegdheden over het strategisch plan, het systeem van kwaliteitszorg, het bestuur- en beheersreglement, het studentenstatuut en regels van arbeidsomstandigheden (De Boer, 2003).

2.4.4 Begin 21^e eeuw

De New Public Management waarden kregen uiteindelijk de overhand op het universitaire beleid (De Boers , Enders et al., 2007). In de loop van de jaren negentig en aan het begin van de 21^e eeuw kwam het besef dat de New Public Management waarden een bedreiging vormde voor de traditionele onderwijskundige waarden en inhoudelijke drijfveren van professionals (Robers & Donahue, 2000; Lorenz, 2012). Om deze situatie te veranderen was het overheidsbeleid meer gericht op het verhogen van de kwaliteit van studentenparticipatie in het universitaire besluitvormingsproces (CHEPS, 2004). Het beleid resulteerde, dankzij de evaluatie van MUB, in de meeste recente wijziging van de WHW. Door de invoering van de wet versterking besturing is de medezeggenschap op een aantal punten versterkt (Kamerstukken II, 2013/2014: 3). Zo zijn de voorwaarden voor goed bestuur en een goede rechtspositie voor studenten gewijzigd en de medezeggenschapsbevoegdheden uitgebreid (Kamerstukken II, 2013/2014: 3).

Evaluatie wet versterking besturing

Uit de door de Tweede Kamer verzochte evaluatie van de wet versterking besturing werd geconcludeerd dat het wettelijk kader voldoende op orde was voor een goed functionerende medezeggenschap (Kamerstukken II, 2013/2014). De verbeterpunten hadden voornamelijk betrekking op de verbetering van de medezeggenschapscultuur. De minister van OCW stelt in haar brief dat medezeggenschap vooral werkt als er een positieve medezeggenschapscultuur

bestaat binnen de universiteit (Kamerstukken II, 2013/2014). De sleutel ligt volgens haar in de verbetering van de medezeggenschapscultuur. Een positieve medezeggenschapscultuur kan gecreëerd worden door duidelijkheid te scheppen over de rechten en plichten van de medezeggenschap. Zoals de minister het stelt ‘*goede benutting van de wettelijke mogelijkheden leidt dan niet tot een verstoorde relatie maar tot wederzijds respect*’ (Kamerstukken II, 2013/2014).

2.4.5 Huidige situatie

Ontwikkelingen die aan het begin van de 21^e eeuw al zichtbaar werden voor universiteiten, zijn in het verloop van deze eeuw belangrijker geworden. Ondanks het besef, aan het begin van 21e eeuw dat de New Public Management waarden een bedreiging kunnen vormen voor de traditionele universitaire waarden lopen de economische doelen en onderwijsdoelen meer dan ooit in elkaar over (De Wit, 2008). *Allereerst* heeft het hoger onderwijs in toenemende mate te maken gekregen met marktwerking en economisering (De Wit, 2008). Universiteiten kunnen niet langer alleen de beste zijn maar moeten op een competitieve markt de middelen concentreren waar ze goed in zijn (Weber, 1999). Voor het onderwijs heeft dit tot gevolg dat studenten gezien worden als consumenten en klanten (De Wit, 2008; Karsten, 2001). Universiteiten zijn in toenemende mate gefixeerd op de instroom van studentenaantallen en men probeert via marketing aan te haken bij de groeiende internationale markt met buitenlandse studenten (De Wit, 2008; Karsten, 2001). Voor het universitaire onderzoek betekent het dat een levendige competitie bestaat voor het binnen halen van externe onderzoeksfondsen (De Wit, 2008). Indien de onderzoeksgelden zijn binnengehaald wordt er door procedures van verantwoording en kwaliteitscontrole nagegaan waar het geld aan wordt besteed. *Ten tweede* hebben universiteiten te maken met toenemende eisen vanuit studenten, bedrijfsleven, overheid en de maatschappij in het algemeen (VSNU, 2012). Het Veerman rapport (2010) illustreert de toenemende eisen die gesteld worden aan universiteiten. Volgens het Veerman rapport (2010) voldoet het Hoger Onderwijs onvoldoende aan de ambitie om één van de meest concurrerende kenniseconomieën te zijn. De belangrijkste aanbeveling uit het rapport betrof dat er een lange termijn strategie nodig is om de kwaliteit en diversiteit van het Nederlandse hoger onderwijs te verbeteren (Veerman, 2010). De universiteiten zouden een sterker profiel op basis van sterke punten in onderwijs en onderzoek moeten krijgen (Veerman, 2010). Aanvullend op het rapport van de commissie Veerman (2010) was er nog meer bezorgdheid over de kwaliteit van het onderwijs en het een relatief hoge uitval van studenten (De Boer et al., 2014). Sinds 2012 is een klein deel van de financiering voor instellingen voor

Hoger Onderwijs op basis van prestatieafspraken (De Boer et al., 2014). *Ten derde* heeft overheidssturing invloed op de universiteiten (Kaiser & Van der Meer, 2001). De overheid probeert de kosten van het Hoger Onderwijs te verminderen (Bronneman-Helmers & Kuhry, 1996). In het regeerakkoord van kabinet Rutte I waren een aantal afspraken gemaakt over bezuinigingsmaatregelen op het Hoger Onderwijs. Door bezuinigingsmaatregelen hebben de universiteiten de financiële middelen zien slinken (Deloitte, 2012; Bronneman-Helmers & Kuhry, 1996). Het budget voor onderwijs en onderzoek staat door achterblijvende private en publieke investeringen onder druk (VSNU, 2012). De teruglopende middelen vragen om focus en keuzes. *'Je kunt niet meer AC Milan én Real Madrid in huis hebben'* (Amman, College van Bestuur Universiteit Utrecht). Door de toenemende eisen die aan universiteiten worden gesteld, wordt er een steeds groter belang gehecht aan verantwoording door de universiteiten (Elderen & Kotte, 2007). Naast verticale verantwoording is horizontale verantwoording eveneens van belang (Verbrugge, 2012). Universiteiten moeten niet alleen verticale verantwoording afleggen aan de inspectie en de overheid maar moeten doorlopend de maatschappelijke meerwaarde bewijzen aan de omgeving en direct betrokkenen (Elderen & Kotte, 2007; Vijlder, 2005; Inspectie van het onderwijs, 2013). Door de toenemende nadruk op horizontale verantwoording heeft de medezeggenschap een grotere verantwoording gekregen (Elderen & Kotte, 2007).

Wetsvoorstel versterking bestuurskracht

De toenemende nadruk op de medezeggenschap heeft tot gevolg gehad dat het wettelijke kader van de medezeggenschap verder versterkt diende te worden. Concreet heeft dit geleid tot het meest recente wetsvoorstel versterking bestuurskracht. Het wetsvoorstel heeft tot doel de bestuurskracht van de universiteit, via het versterken van de universitaire medezeggenschap, te vergroten (Kamerstukken II, 2013/2014). Tevens heeft het wetsvoorstel als doel de medezeggenschapscultuur te versterken (Kamerstukken II, 2013/2014; wetsvoorstel versterking bestuurskracht, 2014). Door het wetsvoorstel wordt de universiteitsraad in de gelegenheid gesteld om bij de benoemingsprocedure van bestuurders advies uit te brengen over de openbare profielen (Artikel 9.3 lid 2, artikel 10.2 lid 2; artikel 11.2 WHW). De benoemingsprocedure van bestuurders voor een universiteiten is momenteel onvoldoende open en transparant waardoor onduidelijkheid bestaat op welke gronden bestuurders worden benoemd. (memorie van toelichting, 2014). Daarnaast krijgt de universiteitsraad adviesbevoegdheid bij bestuursbenoemingen (Artikel 9.7 WHW). Bovendien wordt de interne toezichthouder verplicht de inspectie van het onderwijs tijdig te informeren als er een redelijk vermoeden

bestaat van wanbeheer. Omgekeerd zal de Inspectie de interne toezichthouder van bepaalde informatie moeten voorzien. Het wetsvoorstel verbreedt de mogelijkheid van aansprakelijkheidsstelling wegens onbehoorlijke taakvervulling tot het toezichthoudende orgaan. Daarnaast worden de gronden van ontslag verruimd en wordt de mogelijkheid tot schorsing of ontslag verbreed tot de interne toezichthouder van bijzondere universiteiten. Tot slot wordt de minister van OCW de mogelijkheid gegeven om eerder in te grijpen (Artikel 2:298BW).

Instemmingsrecht hoofdpijnen van de begroting

De wettelijke bevoegdheden van de universitaire medezeggenschap zijn bijzonder recent nog verder uitgebreid. Door de invoering van het sociaal leenstelsel heeft de medezeggenschap instemmingsrecht verkregen op de hoofdpijnen van de begroting. De gedachte is dat wanneer studenten meer moeten investeren in hun studie, zij ook meer invloed moeten krijgen over een doelmatige besteding van publieke onderwijsmiddelen (VSNU, 2015). Momenteel betrekken de universiteiten de medezeggenschapsraad op uiteenlopende manieren bij de begroting. Een deel van de universiteiten legt de begroting ter advisering voor aan de medezeggenschap. Ongeveer de helft bespreekt ook de kaderbrief, de Jaarrekening en het interne verdeelmodel met de raad of vraagt hen om advies. Instemmingsrecht op de hoofdpijnen van de begroting zal voor de ene universiteit een hele verandering zijn, terwijl het voor de andere universiteit bevestiging is van reeds gevoerd beleid (VSNU, 2015).

2.5 Stapeling van opgaven

De beschreven toenemende eisen en een versneld veranderende maatschappelijke context zorgen voor een toenemende dynamiek, complexiteit, en grilligheid van de universitaire bestuurlijke opgaven (Poortman & Marselis, 2007; Van Buuren & Edelenbos, 2008; Van het Kaar & Looise, 1999; Commissie arbeid, onderneming en medezeggenschap, 2009). De dynamiek zorgt ervoor dat de universitair bestuurlijke opgaven voortdurend veranderen (Hoogerwerf & Herweijer, 2008). Tevens vraagt de maatschappelijke context om een steeds sneller inspelende universiteit (VSNU, 2012; Innovatieplatform, 2009). Dit alles zorgt voor een grote complexiteit en diversiteit aan bestuurlijke opgaven (VSNU, 2012; Innovatieplatform, 2009). Uit de trendrapportage *'universiteiten 2000-2020'* wordt de concrete diversiteit goed zichtbaar. De universitair bestuurlijke opgaven gaan van een ambitieuze studiecultuur creëren en het verbeteren van het studiesucces van studenten (rendement, uitval en studieswitch) tot

profilering van onderzoek en onderwijs. En van het vergroten van het maatschappelijk en economisch rendement van kennis door valorisatie tot een verdere differentiatie van het onderwijs (VSNU, 2012; Innovatieplatform, 2009). Op basis van de beschrijving van de maatschappelijke veranderende context kan geconcludeerd worden dat universiteiten in toenemende mate te maken heeft met een stapeling van complexe bestuurlijke opgaven.

2.6 Typen opgaven

De complexe bestuurlijke opgaven zijn tot op heden afzonderlijk van elkaar beschreven. Het algemene patroon dat zichtbaar werd was een stapeling van complexe bestuurlijke opgaven. Als de complexe bestuurlijke opgaven in het algemeen bekeken worden kunnen er een drietal typen opgaven onderscheiden worden. Universiteiten hebben te maken met een strategische, organisatorische en structureringsopgave (Keuning & Eppink, 1996). De strategische opgave heeft betrekking op de vraag hoe een organisatie moet worden afgestemd op de maatschappelijke context (Keuning & Eppink, 1996). Door het opstellen van een missie, strategie en doelstelling van de organisatie probeert een organisatie een antwoord te vinden voor de strategische opgave. Zo moeten de doelen en missie van de organisatie voortdurend worden aangepast aan de veranderende complexe omgeving (Nickols, 2005). Door de toenemende complexiteit waarin organisaties opereren groeit '*the uncertainty of management in the management of uncertainty*' (Streeck, 1987; Van der Meer & Smit, 2010). Strategische opgaven gaan dan ook gepaard met het gebrek aan informatie en een relatief hoge mate van complexiteit, ambiguïteit en onzekerheid (Keuning & Eppink, 1996). De organisatorische opgave heeft betrekking op de interne aanpassing van de organisatie aan de doelen, strategie en missie (Keuning & Eppink, 1996). De beslissingen die bij een organisatorische opgave gepaard gaan hebben betrekking op de verdeling van taken en bevoegdheden, arbeidsverdeling en coördinatie (Keuning & Eppink, 1996). De structureringsopgave betreft de aanpassing van operationele procedures en werkwijzen aan de interne organisatiestructuur (Koopman & Pool, 1992; Keuning & Eppink, 1996). Zo moet er gezorgd worden voor uitvoeringsnormen, uitvoeringsplannen en regeling en controle (Keuning & Eppink, 1996; Beach, 1993). Kenmerkend voor de operationele opgaven is de relatieve zekerheid en routinematig karakter waaronder de beslissingen worden genomen (Keuning & Eppink, 1996).

2.7 Conclusie

De deelvraag die in dit hoofdstuk centraal stond en in deze paragraaf zal worden beantwoord luidde: *welke maatschappelijke factoren hebben invloed op de universitaire bestuurskracht en tot welke typen opgaven leidt dit?*

De maatschappelijke factoren die invloed hebben gehad op de universiteiten zijn vanaf de jaren zeventig beschreven. Overheidssturing en economisering vormen vanaf de jaren zeventig tot aan de huidige situatie een rode draad ten aanzien van de maatschappelijke factor die invloed hebben op de universiteiten en de bestuurskracht (Kaiser & Van der Meer, 2001).

Overheidssturing kan met al haar facetten invloed hebben op de universitaire bestuurskracht. Al vanaf de jaren zeventig is de sturing van de overheid, in de vorm van herstructureringsprojecten, en de invloed hiervan op de universiteiten zichtbaar. Vanaf de jaren tachtig en negentig wordt de sturing in de vorm van wettelijke en toezicht kaders ruimer en moeten universiteiten zelf op de maatschappelijke veranderingen inspelen (Elderen & Kotte, 2007). In de huidige situatie is het hoofdlijnenakkoord dat gesloten is tussen de Vereniging van Nederlandse Universiteiten (VSNU) en de staatssecretaris van OCW een voorbeeld van overheidssturing. De onlangs ingevoerde wijziging van het instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting is een illustrerend voorbeeld van sturing op het wettelijke kader. Eveneens kan de overheid sturen ten aanzien van de beschikbare middelen uit de Rijksbijdrage voor onderwijs en onderzoek (VSNU, 2012). Door de bezuinigingsmaatregelen hebben universiteiten de beschikbare middelen zien slinken (Deloitte, 2012; Bronneman-Helmers & Kuhry, 1996)⁸. De ontwikkeling van economisering heeft eveneens gevolgen voor de universiteiten en de bestuurskracht. Vanaf de jaren tachtig heeft de introductie van New Public Management marktgeoriënteerde waarden met zich meegebracht (Lorenz, 2011). Ondanks het besef, aan het begin van 21e eeuw dat de new public management waarden een bedreiging kunnen vormen voor de traditionele universitaire waarden lopen de economische doelen en onderwijsdoelen meer dan ooit in elkaar over (De Wit, 2008).

De uiteenlopende maatschappelijke factoren, die van buiten op universiteiten worden uitgeoefend, zorgen voor een toenemende dynamiek, complexiteit, en grilligheid van de universitaire bestuurlijke opgaven (Poortman & Marselis, 2007; Van Buuren & Edelenbos, 2008; Van het Kaar & Looise, 1999; Commissie arbeid, onderneming en medezeggenschap, 2009). De dynamiek zorgt ervoor dat

⁸ de rijksbijdrage per student is bijvoorbeeld gedaald van €18.800 naar €14.100 (VSNU, 2012).

de universitair bestuurlijke opgaven voortdurend veranderen (Hoogerwerf & Herweijer, 2008). Deze snel veranderende maatschappelijke veranderingen hebben het ontstaan van een stapeling van complexe en diverse universitaire bestuurlijke opgaven tot gevolg. Ondanks de stapeling van complexiteit en diversiteit van universitaire bestuurlijke opgaven kunnen een drietal typen opgaven worden onderscheiden. Universiteiten hebben te maken met *strategische, organisatorische* en *structureringsopgaven* (Keuning & Eppink, 1996). De strategische opgave heeft betrekking op de vraag hoe een organisatie op de lange termijn moet omgaan met de veranderende maatschappelijke context. De doelen en missie van de organisatie moeten voortdurend worden aangepast aan de veranderende complexe omgeving (Nickols, 2005). Bij de organisatorische en structureringsopgave moeten deze doelen en missie aangesloten en geïmplementeerd worden in de organisatie. In het volgende hoofdstuk zal nagegaan worden op welke manier een organisatie een antwoord kan vinden voor deze bestuurlijke opgaven.

Hoofdstuk 3: Organiseren van bestuurskracht

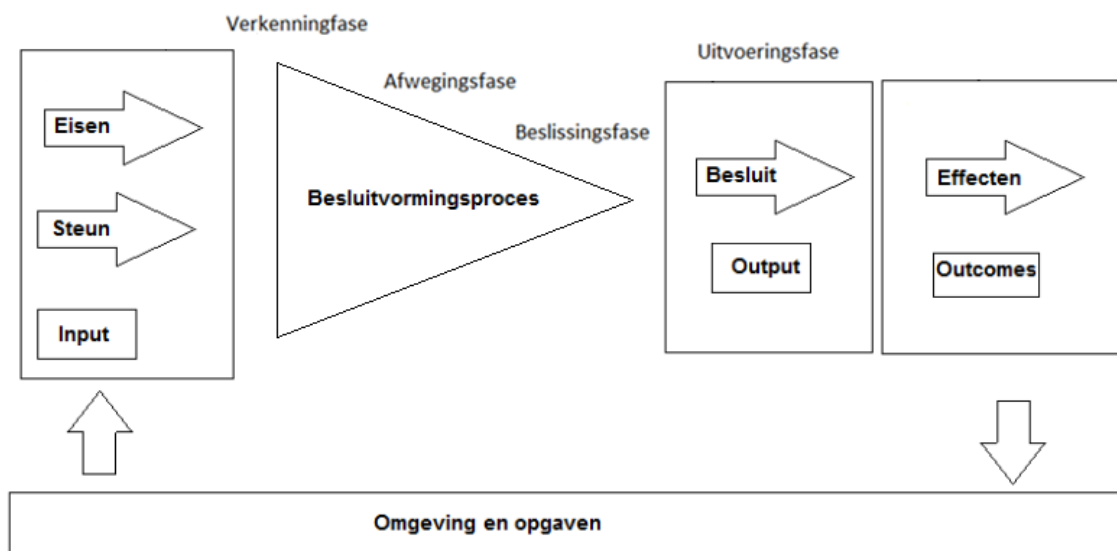
3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk zal de tweede deelvraag behandelen luidende *Op welke manier heeft de organisatie van het besluitvormingsproces invloed op de organisatie van universitaire bestuurskracht?*

Uit het voorgaande hoofdstuk kon worden geconcludeerd dat er in de universitaire omgeving sprake is van maatschappelijke veranderingen. Organisaties moeten zich intern snel en effectief kunnen aanpassen aan deze veranderende omgeving. In dit hoofdstuk zal nagegaan worden op welke manier universiteiten een antwoord kunnen vinden op de bestuurlijke opgaven. In paragraaf 3.2 staat dan ook het verband tussen de omgeving en het belang van besluitvorming centraal. Tevens zal in dit hoofdstuk nagegaan worden op welke manier het besluitvormingsproces de universitaire bestuurskracht beïnvloed. De daaropvolgende paragraaf behandelt de enge en brede bestuurskrachtbenadering (§3.3). Het governance perspectief staat in paragraaf 3.4 centraal. Paragraaf 3.5 behandelt de verschillende typen processen. Hoe een proces georganiseerd kan worden wordt in de daaropvolgende paragraaf uiteengezet (§3.6). Alvorens de conclusie van het hoofdstuk volgt (§3.8) worden een aantal procesvoorwaarden onderschreven (§3.7).

3.2 Omgeving en besluitvorming

De strategische, organisatorische en structeringsopgave die vanuit de omgeving op organisaties af komen vragen invulling (Noordegraaf et al., 2008). Deze invulling van opgaven kan gezocht worden in het besluitvormingsproces van een organisatie. In het besluitvormingsproces worden antwoorden gezocht voor deze opgaven. De opgaven krijgen met andere woorden een nadere invulling. De vraag hoe organisaties met deze opgaven om moeten gaan kan aan de hand van verschillende soorten modellen bestudeerd worden. Zo had er gekozen kunnen worden voor het stromenmodel (Kingdon, 2011) en het rondenmodel (Teisman, 2000). Er is in dit onderzoek gekozen voor het systeemmodel van Easton (1965) omdat het de wisselwerking tussen het besluitvormingsproces en de omgevingsfactoren benadrukt (Bovens, 't Hart & van Twist, 2007; Easton, 1965). Easton (1965) heeft het model voor het eerst opgesteld en dit is later getoetst, geëvalueerd en uitgebreid. Zo is het model door Mintzberg (1976) uitgebreid naar het fasenmodel en heeft Hoogerwerf (1993) het toegepast op beleidsontwikkeling (Mintzberg et al., 1976; Hoogerwerf, 1993).



Figuur 3.1: Systeemmodel Easton

In het bovenstaande model is zichtbaar dat het bestaat uit verschillende stappen en componenten. Een organisatie ontvangt uit zijn omgeving invoer (input) en converteert deze invoer binnen het besluitvormingsproces (through-put) tot besluiten (output) en effecten (outcomes) (Bovens et al., 2007; Hoogerwerf, 1993; Easton, 1965). De omgeving en opgaven hebben invloed op de besluitvorming. De omgeving kan kansen of bedreigingen vormen voor het realiseren van output en outcomes (Bovens et al., 2007). Dit kan verklaren waarom vergelijkbare input niet altijd leidt tot dezelfde output en outcomes.

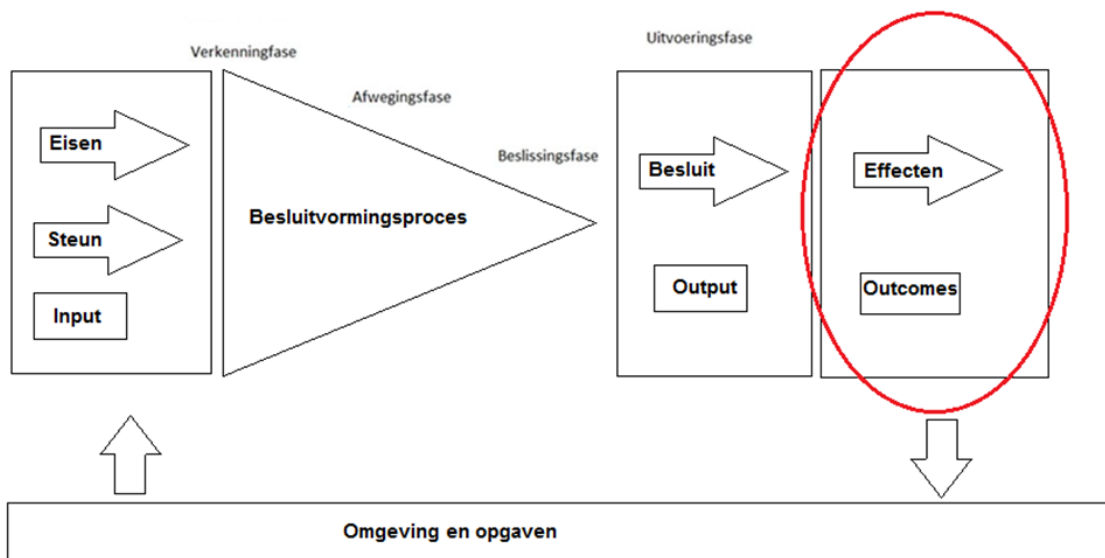
In dit hoofdstuk staat het omzetten van opgaven uit de omgeving naar concrete output en outcomes centraal. Voor deze omzetting zijn de verkennings-, afwegings-, beslissings-, en uitvoeringsfase uit het besluitvormingsproces van belang (Goodijk, 1997). In de verkenningsfase wordt informatie omtrent de opgave verzameld en geanalyseerd (De Boer, 1988; Mintzberg et al., 1976; Hoogerwerf & Herweijer, 2008; Easton, 1965). In de daaropvolgende afwegingsfase wordt er gezocht naar een gemeenschappelijke oplossing voor de bestuurlijke opgave. Het besluitvormingsproces wordt ook wel eens getypeerd als *'puzzling and powering'* (Hecl, 1974; Van der Meer & Smit, 2010). Uiteindelijk mondt het uit in een besluit dat voortkomt uit de beslissingsfase. Tijdens de uitvoeringsfase vindt de implementatie plaats van het eerder genomen besluit. Een besluit kan een bepaald effect sorteren. Het besluitvormingsmodel zoals dat in figuur 3.1 is weergegeven kan eveneens inzichtelijk maken op welke manier besluitvorming bestuurskracht beïnvloed. In de volgende paragrafen zullen de gevolgen van besluitvorming voor bestuurskracht uitgebreid uiteengezet worden.

3.3 Enge en brede bestuurskracht

Zoals in de vorige paragraaf is gesteld kunnen resultaten uit het besluitvormingsproces afgemeten worden in bestuurskracht. Welk effect gemeten wordt is echter afhankelijk van de bestuurskrachtbenadering die wordt gekozen. Recent is er immers een heftige theoretische discussie ontstaan over bestuurskracht en het gebruik van dit begrip in de bestuurlijke praktijk (Wesseling et al., 2007). Het wetenschappelijke debat wordt gevoerd tussen twee hoofdstromen van bestuurskracht. Deze hoofdstromen bestaan uit de enge en brede benadering van bestuurskracht (Korsten, Abma & Schutgens, 2007). In de literatuur over bestuurskracht worden deze benaderingen ook wel centrisch en niet-centrisch genoemd (Wesseling et al., 2007). Het gebruik van het concept en bijbehorende methoden en indicatoren voor bestuurskrachtmetingen verschillen aanzienlijk tussen de beide benaderingen (Wesseling, Fraanje, Paardekooper & Van Twist, 2007; Korsten et al., 2007). Per enge (centrische) en brede (niet-centrische) benadering van bestuurskracht is in deze paragraaf beschreven welk effect van het besluitvormingsproces gemeten wordt.

3.3.1 Enge bestuurskracht

De dominante stroming is tot op heden de enge (centrische) benadering van bestuurskracht (Ringeling, 2007; Vereniging gemeentesecretarissen (Vgs) & Vereniging voor bestuurskunde (Vb), 2007). De enge benadering van bestuurskracht is veelal gericht op gemeenten en is al een aantal jaren een belangrijk modewoord in het bestuurlijke vocabulaire (Boogers & Schaap, 2007). De enge benadering is vaak verbonden met een één actor benadering. De actor wordt gezien als de spil voor het oplossen van problemen en bestuurlijke opgaven (Wesseling et al., 2007). Bestuurskracht wordt in de enge benadering afgemeten in de mate waarin effecten door deze actor worden gerealiseerd (Wesseling et al., 2007). Er is enkel sprake van afstemming tussen verschillende partijen, er is geen sprake van samenwerking.



Figuur 3.2: Enge bestuurskrachtbenadering

Als de enge benadering wordt toegepast op het eerder behandelde besluitvormingsmodel dan is er vooral aandacht voor de effecten. In de enge benadering worden de effecten van de besluiten centraal gesteld. Het besluit is immers pas de start van een actie *'decisions implies the end of deliberation and the beginning of action'* (Starbuck, 1983). De actie die volgt op een besluit kan bepaalde effecten (outcomes) met zich meebrengen. Deze effecten staan in de enge benadering centraal. In de enge bestuurskrachtmetingen kan onderscheid gemaakt worden in een input en output benadering.

Inputbenadering

Wanneer in een bestuurskrachtmeting gekozen is voor een inputbenadering staat de slagvaardigheid van bestuurskracht centraal (Boogers & Schaap, 2007). Slagvaardigheid is de mate waarin een bestuur in staat is om bestuurlijke opgaven een oplossing te bieden (Begeleidingscommissie vernieuwingsimpuls, 2006; Van Hijum & Hiemstra, 2002). In de definitie van Van Hijum & Hiemstra (2002) komt de input benadering naar voren door de formulering van *'organisatorisch in staat is'*. De slagvaardigheid wordt afgemeten in de mate waarin een organisatie voldoende personele en financiële middelen beschikbaar heeft (Boogers & Schaap, 2007). Om de beschikbare middelen te kunnen vaststellen wordt veelal de schaalgrootte als uitgangspunt genomen (Wesseling et al., 2007). Het vaststellen van de slagvaardigheid middels de schaalgrootte was met name relevant voor gemeentelijke herindelingen rond de jaren tachtig (Boogers & Schaap, 2007). Critici van deze benadering

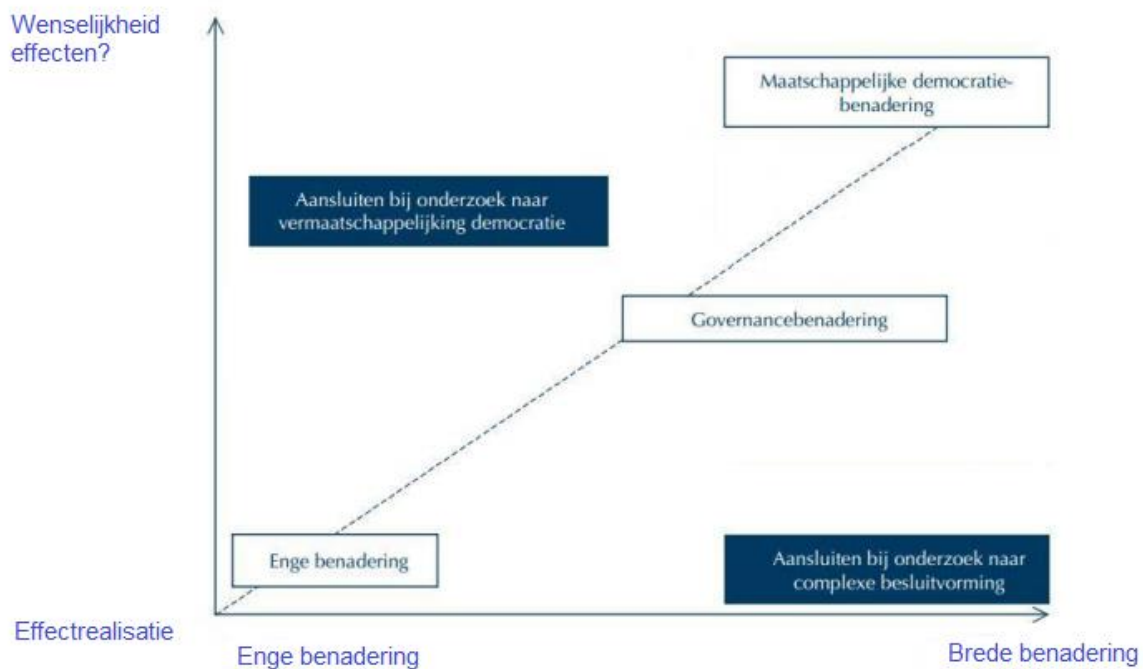
stellen echter dat het meten van de schaalgrootte en beschikbare middelen niets zegt over de daadwerkelijke slagvaardigheid van een bestuur. De voorspellende factor van schaalgrootte op de slagvaardigheid van een bestuur moet volgens critici aanzienlijk getemperd worden (Wesseling et al., 2007). Dit wordt mede veroorzaakt doordat de aanpak van opgaven veelal schaal overstijgend zijn. Veel belangrijker is om te kijken hoe de verschillende middelen worden aangewend (Boogers & Schaap, 2007).

Output benadering

De outputbenadering van bestuurskracht meet in welke mate een bestuur de taken naar behoren uitvoert en prestaties behaalt (Derksen et al., 1987; Boogers en Schaap, 2007). Door Van Hijum en Hiemstra (2002) is dit geformuleerd als '*in staat de gewenste prestaties te leveren*'. De output benadering wordt veel gebruikt voor bestuurskrachtmetingen. Dit kan verklaard worden door de opkomst van New Public Management en de maatschappelijke roep om te presteren. Organisaties moeten zich verantwoorden over geleverde prestaties en daarvoor worden deze bestuurskrachtmetingen gebruikt. Bij de benadering wordt met andere woorden getoetst in hoeverre de organisatie in staat is om haar doelen te realiseren. Op basis van deze geleverde prestaties worden organisaties gebenchmarkt (Ringeling, 2007; Vgs & Vb, 2007). Het centraal stellen van gerealiseerde prestaties brengt met zich mee dat er voornamelijk getoetst wordt op doeltreffendheid (Boogers & Schaap, 2007; Hillenaar et al., 2009). In de voorgaande paragraaf zijn al nuances gemaakt ten aanzien van het verband tussen bestuurskracht en de veronderstelde factoren. Uit onderzoek blijkt dat het verband tussen de veronderstelde factoren heel zwak is en in bepaalde omstandigheden zelfs evengoed tegengesteld kan zijn (Castenmiller, Meeters & Pluut, 2006; Wesseling et al., 2007). Om die reden is de enge benadering van bestuurskracht onderwerp van discussie. De enge bestuurskrachtmetingen stuiten steeds vaker op verzet (Castenmiller & Van Dam, 2008). Het concept zou zijn plat geslagen tot eenvoudige scorelijstjes en zou veel te weinig zeggen over het daadwerkelijke functioneren van besturen (Castenmiller, 2007). Bestuurskrachtmeting zeggen volgens critici zelfs niets meer over de bestuurskracht van een organisatie (Abma, 2009; Castenmiller, 2007). In de volgende paragraaf wordt met de brede bestuurskrachtbenadering een alternatief voor de enge benadering gegeven.

3.3.2 Brede bestuurskrachtsbenadering

Bestuurskracht blijkt een dynamisch en ambigue begrip doordat er nieuwe betekenis aan gegeven kan worden (Korsten et al., 2007; Vgs & Vb, 2007). Dit gebeurt niet veel bij andere concepten maar dit is duidelijk zichtbaar bij de invulling van de brede bestuurskrachtbenadering. De enge benadering van bestuurskracht stelde voornamelijk de bestuurskrachtmetingen centraal. De Vereniging van Gemeentesecretarissen (Vgs) en Vereniging voor Bestuurskunde (Vb) stellen dat er veel kritiek bestaat op deze bestuurskrachtmetingen (Vgs & Vb, 2007). De brede (niet-centrische) benadering definieert bestuurskracht, in tegenstelling tot de enge benadering, als het vermogen de wenselijkheid van maatschappelijke effecten vast te stellen (Wesseling et al., 2007; Wesseling, Fraanje, Paardekooper & Van Twist, 2007; Veld, 2007). Zoals in onderstaand figuur is weergegeven bestaan er verschillende gradaties in de brede bestuurskrachtbenadering.



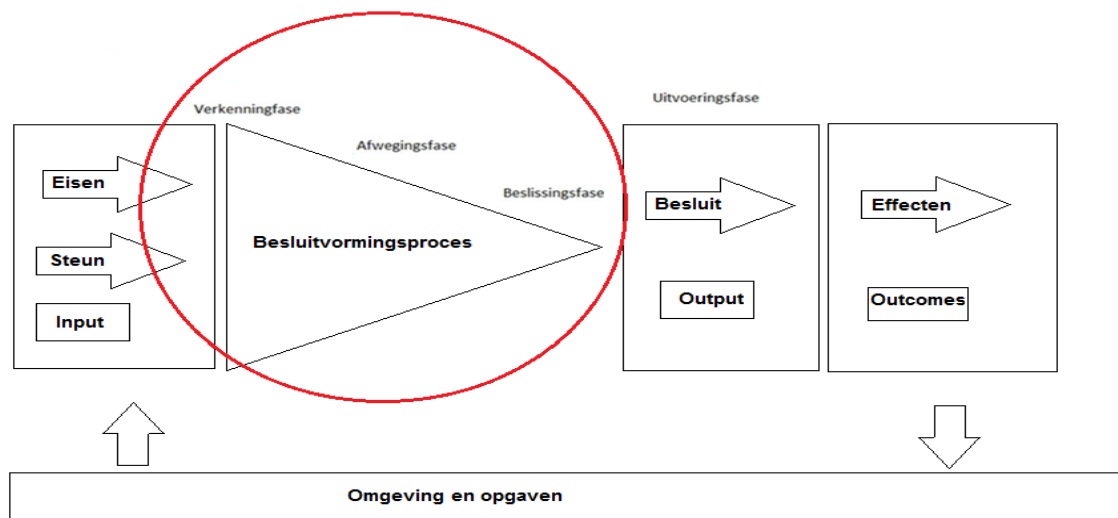
Figuur 3.3: Overzicht bestuurskrachtbenaderingen

De meest brede benadering is de maatschappelijke democratie benadering. In deze benadering wordt zelfs gesproken van bestuurskracht van een hele samenleving (Wesseling & Van Twist, 2006). Het kan hierbij gaan over de vergroting van de democratische kwaliteit (Ringeling, 2007). De maatschappelijke veerkracht van een organisatie kan echter ook centraal staan bij een bestuurskrachtmeting (Vgs & Vb, 2007). Tevens kan de vraag hoe tot een definitie van wenselijke maatschappelijke effecten gekomen kan worden en hoe deze gerealiseerd kunnen worden centraal in

een bestuurskrachtmeting centraal staan (Ringeling, 2007). Nadelig bij deze benadering is het feit dat een causale relatie tussen het maatschappelijke effect en de invloed die het bestuur hierop heeft lastig is vast te stellen (Korsten & Luik, 2007). De relatie is zo complex dat het nauwelijks mogelijk is empirisch bewijsmateriaal te vinden (Ringeling, 2007). Volgens diezelfde Ringeling (2007) is het niet mogelijk om vast te stellen wat de maatschappelijke effecten van grotere of kleinere bestuurskracht zijn. Er bestaan met andere woorden geen aantoonbare causale relaties tussen deze variabelen (Ringeling, 2007; Boogers & Schaap, 2007). Een minder brede benadering ziet bestuurskracht als het samenbrengen van actoren, dus als karakteristiek van een sociaal systeem, om bepaalde effecten te kunnen realiseren (Wesseling et al., 2007; Abma, 2009; Castenmiller, 2007; Tops, 2007). De radicale omkering van bestuurskracht als uitdrukking van het vermogen van meerdere actoren om bestuurlijke vraagstukken op te lossen lijkt volgens Wesseling et al. (2007) een breed draagvlak te hebben in de recente theorievorming. Korsten (2007) stelt daarentegen dat van deze theoretische positionering in de praktijk nog weinig merkbaar is. De bestuurskrachtmetingen beperken zich nog steeds tot de enge benadering (Korsten et al., 2007). Een nuance bij deze constatering van Korsten (2007) is wel op zijn plaats gezien in sommige bestuurskrachtmetingen de samenwerking met andere actoren bijvoorbeeld wel wordt meegenomen (Wesseling et al., 2007). Tevens is de brede benadering van bestuurskracht in de internationale literatuur toonaangevend (Kickert et al., 1997; John, 2001). John (2001) bepleit bijvoorbeeld de bredere benadering van bestuurskracht en heeft het concept, zij het voor de lokale overheid, uitgewerkt. Ondanks de verbreding van het concept is theoretische uitwerking van het begrip bestuurskracht in de brede benadering nog niet systematisch ter hand genomen (Wesseling et al., 2007; Abma, 2009). Een aangrijpingspunt ligt bij de expliciete verbinding met het vraagstuk hoe oplossingen te vinden voor bestuurlijke opgaven in complexe besluitvorming (Wesseling et al., 2007). Om deze reden is in dit onderzoek gekozen voor het governance perspectief van bestuurskracht. De keuze voor het governanceperspectief heeft gevolgen welk effect van het besluitvormingsproces gemeten wordt. Dit zal in de volgende paragraaf uiteengezet worden.

3.4 Governance perspectief

Dit perspectief ziet bestuurskracht als het vermogen om maatschappelijke opgaven centraal te stellen en de relevante actoren hierbij te betrekken (Castenmiller, 2007). Een bestuur is bestuurskrachtig als zij in staat is haar verantwoordelijkheden te definiëren, in te schatten welke actoren bij de diverse oplossingsrichtingen noodzakelijk zijn en met die actoren tot een goede aanpak van de opgaven komt (Boogers & Schaap, 2007). In deze benadering is dan ook veel aandacht voor de kwaliteit van samenwerking in besluitvorming (Wesseling et al., 2007).



Figuur 3.5: Governanceperspectief

Het governance perspectief heeft voornamelijk oog voor de mate waarin er samenwerking wordt gezocht in de verschillende fasen (verkennings-, afwegings-, en beslissingsfase) van besluitvorming. Met name in de verkennings-, en afwegingsfase uit zich het belang van samenwerking. In de verkenningsfase wordt in gezamenlijkheid de informatie omtrent een bestuurlijke opgave verzameld en geanalyseerd (De Boer, 1988; Mintzberg et al., 1976; Hoogerwerf & Herweijer, 2008; Easton, 1965). Het belang van samenwerking wordt helemaal duidelijk in de afwegingsfase. In gezamenlijk overleg tussen de actoren wordt gezocht naar een gemeenschappelijke oplossing voor een bestuurlijke opgave. Het governanceperspectief gaat uit van die noodzaak tot samenwerking (Boogers & Schaap, 2007). De verschillende actoren hebben elkaar nodig om tot goed beleid te komen (Boogers & Schaap, 2007). Er dient met andere woorden draagvlak gezocht te worden voor een voorgenomen besluit. Als een bestuur daar niet in slaagt is het zaak het bestuurlijke vermogen te vergroten en de samenwerking te faciliteren en stimuleren (Boogers & Schaap, 2007). Wanneer de

argumenten in een latere fase van het besluitvormingsproces immers worden uitgewisseld betekent dit dat de argumenten steekhoudend kunnen zijn maar niet meer meegenomen kunnen worden in het gevorderde besluitvormingsproces (Beach, 1993; Rashid, Sambasivan & Johari, 2003). De weg terug in het besluitvormingsproces is niet meer mogelijk (Poortman & Marselis, 2007; Goodijk, 1997). De afwegingsfase is er juist voor om tussentijds richting te kunnen geven (Poortman & Marselis, 2007). De focus op samenwerking heeft gevolgen hoe er tegen het besluitvormingsproces wordt aangekeken. Ondanks de vrij rationele weergave van het besluitvormingsproces in het bovenstaande model bestaat er niet één vaststaand proces. In de volgende paragraaf zullen een viertal typen processen worden onderscheiden.

3.5 Typen processen

Het governance perspectief van bestuurskracht gaat niet uit van een rationeel besluitvormingsproces maar van een complex besluitvormingsproces (Langley et al., 1995). Om een antwoord te vinden op de complexe bestuurlijke opgaven dient er samenwerking gezocht te worden (Boogers & Schaap, 2007). Doordat niet één actor input omzet in besluiten en outcomes heeft dit gevolgen voor het proces. Meerdere actoren zijn betrokken en dit kan invloed hebben op het verloop en de structuur van het proces. Onduidelijkheid kan ontstaan waar de besluiten genomen worden (Noordegraaf, 2005). Tevens kan er strijd ontstaan over oplossingen of zelfs wie precies de besluitvormers zijn (Noordegraaf, 2005). Bij samenwerking kan er met andere woorden niet vanzelfsprekend vanuit gegaan worden dat er sprake is van een rationeel proces. Om die reden is er gebruik gemaakt van de typen processen die Noordegraaf (2005) onderscheidt. Noordegraaf (2005) maakt hierbij onderscheid in structuur en verloop van een proces. In een gestructureerd proces is de grilligheid van besluitvorming ingedamd door formalisatie (Noordegraaf, 2005). Naast de structuur wordt het verloop onderscheiden in seriële en parallelle processen (Noordegraaf, 2005). Bij een lineair proces wordt er stap voor stap naar een besluit toegewerkt (Noordegraaf, 2005). Daarentegen kunnen in seriële processen dingen tegelijk gebeuren (Noordegraaf, 2005). De combinatie van structuur en verloop levert de vier typen besluitvormingsprocessen op die in bovenstaand schema zijn weergegeven.

| | Lineair | Serieel |
|-------------------------|--|--|
| Gestructureerd | <i>Rationeel proces</i> - eerst doelen, dan aanpak - eerst problemen, dan oplossingen - feiten overtuigen | <i>Iteratief proces</i> - experts hebben eigen problemen - oplossingen strijden om voorrang - inzichten wisselen |
| Ongestructureerd | <i>Incrementele proces</i> - stap-voor-stap wordt aanpak gezocht - stap-voor-stap wordt compromis gezocht | <i>Chaotische proces</i> - stakeholders strijden, inclusief om vraag wie stakeholder is - doelen, problemen, oplossing |

Figuur 3.6: Typen besluitvormingsprocessen (Noordegraaf, 2005).

Noordegraaf (2005) stelt dat de verschillende kenmerken van bestuurlijke opgave het verloop en structuur van het proces kan beïnvloeden. De complexiteit van de bestuurlijke opgaven is in voorgaande paragrafen uitgebreid behandeld. In de volgende paragrafen zal nagegaan worden in welke mate het proces en succesvolle samenwerking gestuurd en georganiseerd kunnen worden.

3.6 Proces organiseren

De complexiteit van bestuurlijke opgaven en verschillende betrokken actoren vergroten de relevantie van processturing of procesmanagement (De Bruijn en Ten Heuvelhof, 1998). In dagelijkse praktijken is het wenselijke beeld vaak dat van rationele besluitvorming (Noordegraaf, 2005). De verschillende waarden en normen en beschikbare informatie per actor kan echter leiden tot een grilliger en chaotischer proces. Als zaken grillig verlopen, moet het de volgende keer systematischer, logischer en efficiënter gaan (Noordegraaf, 2005). Het belang van procesmanagement zit in het feit dat het kan bijdragen aan het initiëren en organiseren van interactie tussen actoren (Klein & Koppenjan 2000). Zo kan procesmanagement *allereerst* bijdragen aan het draagvlak voor een besluit (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1998). *Ten tweede* is procesmanagement bevorderlijk voor de kwaliteit van besluitvorming. Actoren brengen niet alleen hun belangen maar ook hun kennis en expertise mee (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1998). *Ten derde* genereert procesmanagement informatie en reduceert het daarmee de inhoudelijke onzekerheid. *Ten vierde* bevordert management van het proces de transparantie van besluitvorming. Vooraf is duidelijk welke actoren onder welke condities kunnen

meebeslissen (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1998). Tot slot depolitiseert procesmanagement. Verzet van actoren wordt door de betrokkenheid bij het proces geneutraliseerd (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1998). Het organiseren van procesmanagement kan met andere woorden bijdragen aan een rationalisering van het besluitvormingsproces. Procesvoorwaarden kunnen zorgen voor structuur en een lineair verloop. In de volgende paragraaf zijn twee procesvoorwaarden die van belang zijn voor goede samenwerking tussen actoren nader uitgewerkt.

3.7 Procesvoorwaarden

Rekening houdende met de invloed die de complexe kenmerken van de universitaire opgaven hebben op het proces kunnen er tevens een aantal manieren van processturing worden onderscheiden die door een wijziging van het verloop en structuur van het proces bijdragen aan de samenwerking tussen actoren. Voor de brede benadering van bestuurskracht is het belangrijk dat samenwerking in het proces immers goed wordt georganiseerd. Naarmate actoren geringer in aantal zijn en gelijkkluidender denken, is het makkelijker om rationeel te werk te gaan (Noordegraaf, 2005). In de wetenschappelijke literatuur van procesarchitectuur worden een tweetal procesvoorwaarden onderscheiden die het *'gelijk denken'* tussen actoren faciliteert. Deze twee procesvoorwaarden worden in hoofdlijnen vastgelegd en beïnvloeden de vormgeving van het proces (De Bruijn & ten Heuvelhof, 1999). *Afspraken over informatievoorziening* en *betrokkenheid van actoren* zijn de twee procesvoorwaarden voor samenwerking tussen actoren. Deze procesvoorwaarden beïnvloeden de structuur en verloop van het proces in positieve mate (Edelenbos, 2000; Teisman, 2001; De Bruijn & ten Heuvelhof, 1999). Dit sluit aan bij de praktische constatering uit wetenschappelijk onderzoek naar het organiseren van samenwerking met medezeggenschap in het besluitvormingsproces (Karel et al., 2010).

3.7.1 Afspraken informatievoorziening

Een voorwaarde die van belang is voor de structuur van het proces betreft de informatiestroom tussen actoren. Het vastleggen van de informatievoorziening moet tot een reductie van inhoudelijke onzekerheid in het proces leiden (De Bruijn & ten Heuvelhof, 1999). Afspraken over de stukkenstroom kunnen de structuur van het proces ten goede komen (Noordegraaf, 2005). Dit sluit aan bij het belang dat wordt gehecht aan de vroegtijdige informatievoorziening voor de samenwerking met medezeggenschap in het proces (Karel et al., 2010; Martens & Stil, 2000; Looise & De Lange, 1987; Bodt-Kloosterziel, 2003; SoFoKleS, 2013). Het moment van informatieverschaffing aan de medezeggenschap over een voorgenomen besluit is bepalend (Looise & De Lange, 1987; De Jong & Stil, 2004; Bodt-Kloosterziel, 2003). Zonder afspraken over informatievoorziening ontstaat er strijd over procedures en het gebruik van bevoegdheden (Martens & Stil, 2000; De Jong & Stil, 2004; Bodt-Kloosterziel, 2003).

3.7.2 Afspraken deelnemende actoren

Een tweede hoofdlijn die wordt vastgelegd, die van belang is voor het verloop van het proces, betreft de gemaakte afspraken wanneer welke actor wel of niet deelneemt aan het proces (De Bruijn & ten Heuvelhof, 1999). Afspraken kunnen bijdragen aan een lineair verloop van het besluitvormingsproces. Door de afspraken is vooraf helder wanneer een actor wordt betrokken. In gezamenlijkheid kan vervolgens stap voor stap naar een oplossing worden gezocht. In het proces wordt men niet verrast door tussentijdse inmenging van actoren in het proces. Voor een goede samenwerking met de medezeggenschap in het proces wordt er waarde gehecht aan vroegtijdige betrokkenheid (SoFoKleS, 2013; Heijink, 2012; Karel et al., 2010; Looise & De Lange, 1987). Het moment waarop de medezeggenschap bij de besluitvorming wordt betrokken vormt momenteel een knelpunt in de organisatie van het proces (Van den Broek & Kerstens, 2002; Poortman & Marselis, 2007; Black & Gregersen, 1997). De medezeggenschap wordt vaak geconfronteerd met besluitvormingsprocessen die zich in een afrondend stadium bevinden (Poortman & Marselis, 2007; Looise & De Lange, 1987). Er is niet in gezamenlijkheid stap voor stap naar een oplossing toegewerkt. Beide procesvoorwaarden kunnen de structuur en het verloop van het besluitvormingsproces beïnvloeden. Samenwerking kan gefaciliteerd worden en de procesvoorwaarden dragen bij aan een rationalisering van het besluitvormingsproces.

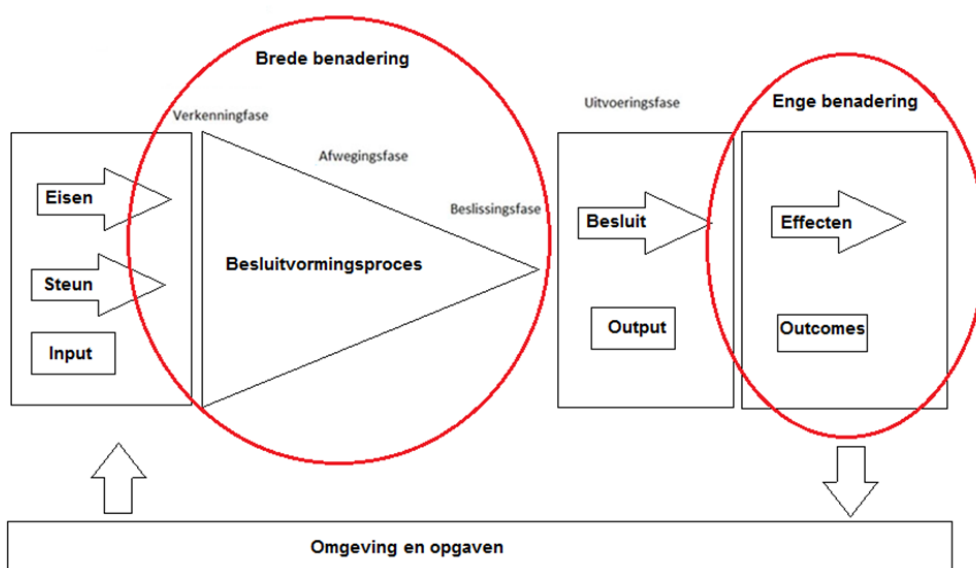
3.8 Conclusie

In deze afsluitende paragraaf van dit hoofdstuk zal een antwoord worden gegeven op de deelvraag luidende: *Op welke manier heeft de organisatie van het besluitvormingsproces invloed op de universitaire bestuurskracht?*

Aanpassing van de organisatie aan de veranderende maatschappelijke context vereist universitaire bestuurskracht. Een organisatie ontvangt uit zijn omgeving invoer (input) en converteert deze invoer binnen het besluitvormingsproces (through-put) tot besluiten (output) en effecten (outcomes) (Bovens et al., 2007; Hoogerwerf, 1993; Easton, 1965). In het besluitvormingsproces worden de bestuurlijke opgaven uit de omgeving omgezet naar concrete besluiten.

Enge en brede benadering

Om te achterhalen op welke manier de organisatie van het besluitvormingsproces invloed heeft op de universitaire bestuurskracht dient er onderscheid gemaakt te worden in de brede en enge bestuurskrachtbenadering. De mate waarin het besluitvormingsproces invloed heeft op de bestuurskracht is afhankelijk welke bestuurskrachtbenadering wordt gekozen. Zoals in het hoofdstuk duidelijk werd bestaat er een theoretische discussie tussen de enge en brede benadering van bestuurskracht. Het gebruik van het concept en bijbehorende methoden en indicatoren voor bestuurskrachtmetingen verschillen aanzienlijk tussen de beide benaderingen (Wesseling, Fraanje, Paardekooper & Van Twist, 2007; Korsten et al., 2007).



Figuur 3.7: Enge en brede benadering

In figuur 3.7 is weergegeven dat de enge benadering voornamelijk het gerealiseerde effect centraal stelt. In deze dominante benadering van bestuurskracht wordt één actor gezien als de spil voor het oplossen van bestuurlijke opgaven (Wesseling et al., 2007). Enge bestuurskrachtmetingen meten voornamelijk de effecten van besluiten. Zo wordt in de enge benadering de slagvaardigheid van een bestuur (inputbenadering) of de geleverde prestaties (outputbenadering) gemeten (Wesseling et al., 2007). Gesteld werd echter dat het verband tussen bestuurskracht en de veronderstelde factoren die worden gemeten in de enge bestuurskrachtmetingen zwak of zelfs tegengesteld is (Castenmiller, Meeters & Pluut, 2006). De brede benadering definieert bestuurskracht als het vermogen de wenselijkheid van maatschappelijke effecten vast te stellen (Wesseling et al., 2007). In de meeste breedste zin heeft dit betrekking op de gehele samenleving (Wesseling & Van Twist, 2006).

Governanceperspectief

In dit onderzoek is gekozen voor het governanceperspectief. Dit perspectief ziet bestuurskracht als het samenbrengen van actoren om bepaalde effecten te kunnen realiseren (Wesseling et al., 2007; Abma, 2009; Castenmiller, 2007; Tops, 2007). Het governance perspectief van bestuurskracht gaat niet uit van een rationeel besluitvormingsproces maar van een complex besluitvormingsproces (Langley et al., 1995). Om een antwoord te vinden op de complexe bestuurlijke opgaven dient er samenwerking gezocht te worden in de verschillende fasen (verkennings-, afwegings-, en beslissingsfase) van besluitvorming (Boogers & Schaap, 2007). Niet één actor levert input maar meerdere actoren zijn in het proces van besluitvorming betrokken. Dit heeft gevolgen voor het verloop en de structuur van het besluitvormingsproces. Aan de hand van de typering van Noordegraaf (2005) kunnen een viertal typen processen worden onderscheiden; *rationeel*, *iteratief*, *incrementeel* en *chaotisch*. Voor de brede benadering van bestuurskracht is het belangrijk dat samenwerking in het proces goed wordt georganiseerd. Vanuit de wetenschappelijke literatuur over procesarchitectuur zijn een tweetal procesvoorwaarden onderscheiden die bij kunnen dragen aan structurering en linearisering van het proces (Edelenbos, 2000; Teisman, 2001; De Bruijn & ten Heuvelhof, 1999). Deze procesvoorwaarden zijn:

- Procesafspraken aangaande de informatiestroom tussen actoren
- Procesafspraken over welke actoren wanneer betrokken worden in het proces

Wanneer deze procesvoorwaarden samengevoegd worden met het model van Noordegraaf ontstaat onderstaand schematisch overzicht.

| | Procesvoorwaarden |
|---|--|
| Rationeel proces - eerst doelen, dan aanpak - eerst problemen, dan oplossingen - feiten overtuigen | -Informatie wordt gedeeld -Actoren worden betrokken |
| Iteratief proces - experts hebben eigen problemen - oplossingen strijden om voorrang - inzichten wisselen | -Informatie wordt meestal gedeeld -Actoren worden meestal betrokken |
| Incrementeel proces - stap-voor-stap wordt aanpak gezocht - stap-voor-stap wordt compromis gezocht | -Informatie wordt meestal gedeeld -Actoren worden meestal betrokken |
| Chaotisch proces - stakeholders strijden, inclusief om vraag wie stakeholder is - doelen, problemen, oplossing lopen door elkaar | -Informatie wordt niet gedeeld -Actoren worden niet betrokken |

Zichtbaar is dat de aanwezigheid van de procesvoorwaarden invloed heeft op de mate waarin het proces getypeerd wordt. Belangrijker nog is dat de procesvoorwaarden door de invloed op het verloop en structuur van het proces samenwerking tussen de actoren kunnen faciliteren. Hier wordt nader op ingegaan in het volgende hoofdstuk. De indeling van besluitvormingsprocessen kan zowel in feitelijke, als in normatieve zin gebruikt worden (Noordegraaf, 2005). In dit onderzoek is gekozen om het besluitvormingsproces van de nader te behandelen casus (zie hoofdstuk 6) te beschrijven aan de hand van de vier te onderscheiden typen besluitvormingsprocessen.

Culturele beïnvloeding?

In dit hoofdstuk stond de procesmatige behandeling van het besluitvormingsproces en bestuurskracht centraal. Naast deze procesmatige sturing van bestuurskracht zijn er ook culturele factoren die invloed hebben op de organisatie van samenwerking. Zo onderschrijven Noordegraaf & Vermeulen (2007) het belang van cultuur voor de bestuurskracht. Naast de procesprincipes voor effectieve samenwerking kan dit vraagstuk ook vanuit een cultureel perspectief worden benaderd. Deze zienswijze zal in het volgende hoofdstuk uitgebreid beschreven worden.

Hoofdstuk 4: Medezeggenschapscultuur

4.1 Inleiding

Dit vierde hoofdstuk behandelt de derde deelvraag *In welke mate beïnvloedt de medezeggenschapscultuur het besluitvormingsproces en de organisatie van universitaire bestuurskracht?*

Voorgaande hoofdstuk heeft de procesbenadering op bestuurskracht beschreven. In dit hoofdstuk wordt nagegaan in hoeverre cultuur een positieve bijdrage kan leveren aan bestuurskracht. Voor de beantwoording van deze deelvraag zullen eerst de verschillende cultuurbenaderingen worden behandeld (§4.2). Daaropvolgend worden cultuurniveaus onderscheiden (§4.3). In paragraaf 4.4 wordt cultuur toegepast op de medezeggenschap. Bestuurscultuur en bestuurskracht worden vervolgens met elkaar in verband gebracht (§4.5). Het belang van het gedeelde besef staat in de daaropvolgende paragraaf centraal (§4.6). Bestuurstradities in de vorm van vertrouwen en dialoog (§4.7) worden in de paragraaf voor de conclusie (§4.8) beschreven. De laatste paragraaf behandelt waar het voorliggende onderzoek niet over gaat (§4.9).

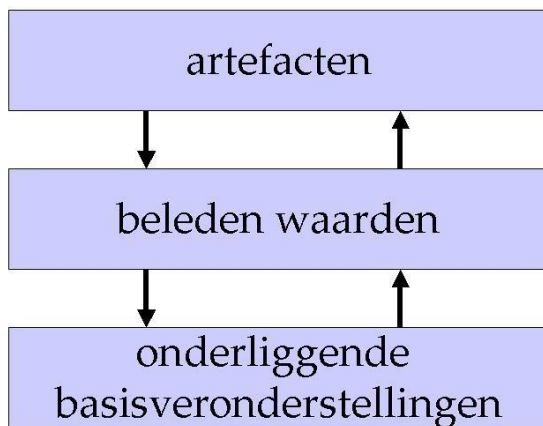
4.2 Cultuurbenaderingen

Naar cultuur is in de bestuurskunde en organisatiekunde veel onderzoek gedaan (Van Hulst, 2009). Op basis van de cultuuronderzoeken kan gesteld worden dat er sprake is van een aanzienlijk debat over cultuur. Naast het feit dat het debat de wetenschappelijke importantie van het concept cultuur toont, levert het ook twee belangrijke vragen op die door de onderzoekers verschillend worden beantwoord (Van Hulst, 2009). De beantwoording van deze twee vragen levert verschillende culturele benaderingen op. De dominerende culturele benaderingen hebben elkaar in de loop van de jaren afgewisseld. Allereerst dient de vraag beantwoord te worden of cultuur wordt beschouwd als ding of proces (Wright, 1994). Bij cultuur als ding wordt er vanuit gegaan dat cultuur per definitie gedeeld wordt en stabiel is. Wanneer cultuur als proces wordt beschouwd is het onderwerp van strijd, gedeeltelijk ambigu en altijd in beweging (Van Hulst, 2009). In dit onderzoek is cultuur ambigu en in ieder geval altijd in beweging. De tweede vraag is of cultuur moet worden gezien als afzonderlijke variabele of onderdeel van het systeem (Van Hulst, 2009). Op deze vraag kunnen in het cultuuronderzoek drie verschillende benaderingen worden onderscheiden. De eerste culturele, vooral instrumentele, benadering ziet cultuur als een afzonderlijke variabele in de organisatie (Frissen, 1990). Bij deze benadering bestaat een organisatie uit verschillende van elkaar te onderscheiden onderdelen. Cultuur vormt naast bijvoorbeeld structuur en strategie een onderdeel van de organisatie (Frissen, 1990). Vanaf de jaren tachtig is een perspectiefwisseling ten aanzien van cultuur zichtbaar

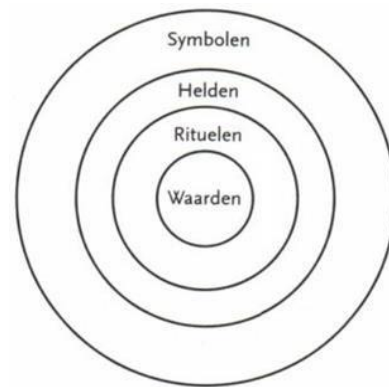
(Smircich 1983). Deze wisseling wordt ook wel getypeerd als een verschuiving van organizational culture naar cultures in organizations (Yanow 1996). Bij deze benadering wordt cultuur minder opgevat als losstaande variabele maar meer als perspectief op alle processen binnen een organisatie (Noordegraaf et al., 2008). De maakbaarheid van cultuur, als manipuleerbare variabele, wordt met andere woorden gerelativeerd (Noordegraaf et al., 2008). Cultuur en structuur kunnen niet als losstaande begrippen van elkaar gezien worden (Noordegraaf & Vermeulen, 2008). Cultuur is meer een dimensie die invloed heeft op alle onderdelen van de organisatie (Frissen, 1990). Zo bevatten de onderdelen structuur en strategie ook culturele aspecten. De verschuiving heeft tot gevolg dat cultuur als perspectief gebruikt wordt om bepaalde zaken in de organisatie te kunnen benoemen (Noordegraaf et al., 2008). Een bredere benadering van het concept ontstaat met de invoering van de term bestuurscultuur in de jaren negentig (Derksen, 1990). Het concept richt zich meer op grensoverschrijdende patronen en heeft minder betrekking op cultuur binnen begrensde organisaties (Noordegraaf et al., 2008). Dit onderzoek zal aansluiten bij deze benadering. Wanneer deze benadering wordt toegepast op het verband tussen cultuur en bestuurskracht wordt gesteld dat cultuur niet gebruikt wordt om bestuurskracht te maken maar bestuurskracht is bestuurscultuur (Noordegraaf & Vermeulen, 2007). De veronderstelling dat bestuurskracht om structuur, organiseren van proces of veranderen van cultuur gaat wordt losgelaten (Noordegraaf & Vermeulen, 2007). Vanuit het culturele perspectief wordt bestuurskrachtig organiseren van processen verbonden met de kracht van cultuur (Noordegraaf & Vermeulen, 2007). Alvorens in te gaan op de vraag of en op welke manier cultuur een invloedrijke factor vormt voor bestuurskracht dient het concept nader uitgewerkt te worden. Ondanks dat het concept vaak moeilijk te definieerbaar is, is hier in de volgende paragrafen een poging toegegaan (Bovens et al., 2006; Noordegraaf et al., 2008).

4.3 Cultuurniveaus

Welke culturele benadering ook wordt gevolgd er bestaat algemene overeenstemming dat de cultuurniveaus variëren van heel zichtbaar tot zeer impliciet en onzichtbaar (Schein, 2000; Sanders & Neuijen, 1989). Zowel het ui-model van Sanders & Neuijen (1989) als het model van Schein (2000) maken onderscheid in verschillende niveaus. Artefacten en symbolen zijn de zichtbare structuren en processen. De al moeilijker zichtbare beleden waarden bestaan uit helden en rituelen (Sanders & Neuijen, 1989).



Figuur 4.1: Model Schein (2000)



Figuur 4.2: Ui-model Sanders & Neuijen (1989)

De onbewuste vanzelfsprekendheden van een cultuur zijn de waarden en onderliggende basisveronderstellingen (Schein, 1992; Sanders & Neuijen, 1989). De cultuur is met andere woorden de som van alle gemeenschappelijke en als vanzelfsprekend ervaren vooronderstellingen die een groep in de loop van haar bestaan heeft geleerd (Schein, 2000). Deze kern ligt zo diep dat er in feite sprake is van onbewuste vooronderstellingen. *‘Een vis weet niet dat het een waterdier is, tot het moment dat hij uit het water wordt gehaald. Net als het water voor de vis, zijn basisveronderstelling volstrekt vanzelfsprekend’* (Van Hasselt, 1991). De *‘taken for granted assumptions’* zijn overtuigingen, percepties en gedachten die de bronnen zijn van de waarden en handelen (Schein, 2000). Deze waarden, normen en *‘granted for assumptions’* zijn vanwege de diepe en onbewuste verankering moeilijk veranderbaar (Steensma, Demenint & Allegro, 2005). De onderliggende basisveronderstellingen kunnen, vanwege hun onbewuste karakter, zelfs in strijd zijn met de officiële waarden en met de mond beleden openlijke waarden en normen (Schein, 1992).

4.4 Cultuur en medezeggenschap

Cultuur toegepast op de medezeggenschap leidt tot de volgende beschrijving van medezeggenschapscultuur: *'Gedeelde waarden en normen die een bindmiddel voor de medezeggenschap vormen (Wissema et al, 1995; Schein, 1990; Sanders & Neuijen, 1989)*. De medezeggenschapscultuur gaat gepaard met gedeelde waarden en normen (Smit & Kuijk, 2004).

4.4.1 Waarden

Cultuur in een organisatie is datgene wat mensen gemeenschappelijk hebben, het bindmiddel dat hen bijeenhoudt (Cameron & Quinn, 2006; Schein, 1990). Het bindmiddel is een optelsom van een set van gedeelde, vanzelfsprekend waarden die een groep door de geschiedenis heeft geleerd en die worden versterkt door terugkerende praktijken tussen een groep mensen in een bepaald verband (Schein, 1992; Becher & Trowler, 2001). De waarden bepalen met andere woorden de manier waarop men binnen een organisatie met elkaar omgaat (Beach, 1993). Indien waarden sterk zijn gedeeld staan deze niet meer ter discussie (Wissema, Bouts & Rutgers, 1996). Waarden beïnvloeden de manier waarop bestuur en medezeggenschap met elkaar omgaan en op grond waarvan men aangesproken, gecorrigeerd, beoordeeld en bijgestuurd wordt (De Jong & Stil, 2004). Gedeelde waarden kunnen betrekking hebben op de manier waarop bestuur en medezeggenschap belang hecht aan een zorgvuldige, rechtvaardige afweging van de verschillende standpunten. Anderzijds kunnen gedeelde waarden zich uiten bij de manier waarop waarde wordt gehecht aan de participatie van medezeggenschap in besluitvorming (De Jong & Stil, 2004).

4.4.2 Normen

Normen zijn de regels voor het gedrag die direct uit de waarden kunnen worden afgeleid (Van Hasselt, 1991). Uit de waarde *eerlijkheid* kan de norm *'spreek de waarheid'* worden afgeleid (Van Hasselt, 1991). Gedeelde normen in het besluitvormingsproces zijn bijvoorbeeld afspraken hoe medezeggenschap en bestuurder met elkaar omgaan, de wijze waarop wordt gecommuniceerd, de wijze waarop de horizontale en verticale samenwerking in de organisatie gestalte krijgt, de wijze waarop waarden worden vertaald in concreet beleid en het voorkomen van conflicten en eerlijke conflicthantering (De Jong & Stil, 2004). Tot slot zijn er ook normen over de manier waarop het overleg met de medezeggenschap wordt georganiseerd (De Jong en Stil, 2004).

4.5 Bestuurscultuur en bestuurskracht

Om na te gaan in hoeverre cultuur een bepalende factor vormt voor bestuurskracht is de literatuur over bestuurscultuur bijzonder bruikbaar. Literatuur over bestuurscultuur heeft veel aandacht voor de mate waarin cultuur invloed heeft op de bestuurskracht (Bovens et al., 2006; Noordegraaf & Vermeulen, 2007). Om het verband tussen medezeggenschapscultuur en bestuurskracht nader te specificeren zal in deze paragraaf eerst het verband tussen bestuurscultuur en bestuurskracht uiteengezet worden. Bestuurscultuur wordt gedefinieerd als de door bestuurders en bestuurlijke partijen gedeelde manieren van denken en doen (Bovens et al., 2006). In dit onderzoek bestaan de partijen uit het College van Bestuur en de universitaire medezeggenschap. In *'culturen rond besturen'* wordt bestuurscultuur ontleed in bestuurstradities, bestuursstijlen en bestuurlijke gebruiken (Bovens et al., 2006).

Bestuurstradities zijn de *'culturele genen'* van een organisatie (Bovens et al., 2006)..

Bestuurstradities zijn door omstandigheden, ontwikkelingen en historische ervaringen verworpen tot vanzelfsprekendheden (Bovens et al., 2006; Noordegraaf & Vermeulen, 2007). In de bestuursmodellen van Schein (2000) en Sanders & Neuijen (1989) zouden de bestuurstradities overeenkomen met de onderliggende basisveronderstellingen. Bestuurstradities kunnen namelijk eveneens worden samengevat met de zinsnede 'zo doen we het hier nu eenmaal' (Noordegraaf & Vermeulen, 2007).

De bestuursstijlen zijn sterk beïnvloed en verbonden met de bestuurstradities. De opvattingen over wat normaal en gebruikelijk is beïnvloeden de manieren om zaken aan te pakken (Bovens et al., 2006). Door bestuursstijlen kunnen bestuurders manieren van handelen vormen die het beste passen bij tradities en aandiende uitdagingen (Noordegraaf & Vermeulen, 2007).

Tot slot zijn er de bestuurlijke gebruiken (Bovens et al., 2006). De gebruiken zijn erg situationeel afhankelijk (Noordegraaf & Vermeulen, 2007). In de cultuurmodellen zouden dit de rituelen, symbolen en gebruiken zijn. Deze cultuurelementen kunnen gebruikt worden om werk te verrichten en worden gekleurd door mensen, instrumenten en objecten (Bovens et al., 2006). Deze uitingsvormen van een bestuurscultuur bestaan niet in het luchtledige (Noordegraaf et al., 2008). De bestuurscultuur wordt namelijk in verband gebracht met omstandigheden en bestuurlijke opgaven (Noordegraaf et al., 2008). Eerdere omstandigheden en opgaven beïnvloeden welke bestuurlijke tradities, bestuursstijlen en gebruiken er ontstaan. Belangrijk voor dit onderzoek is de conclusie dat de bestuurstradities, stijlen en gebruiken de omgang met nieuwe bestuurlijke opgaven beïnvloeden (Noordegraaf et al., 2008).

4.6 Gedeeld besef

Vanuit het cultuurperspectief wordt gesteld dat bestuurskracht middels bestuurstradities, bestuursstijlen en bestuurlijke gebruiken kan bijdragen aan de ontwikkeling van bestuurskracht (Bovens et al., 2006). Deze uitingvormen van bestuurscultuur hebben een optimaal positief effect op bestuurskracht als er sprake is van gedeeld besef (Noordegraaf & Vermeulen, 2007). Dit sluit aan bij onderzoek naar de effecten van cultuur op bijvoorbeeld de organisatieprestaties (Kotter & Heskett, 1995; Deal & Kennedy, 1982).

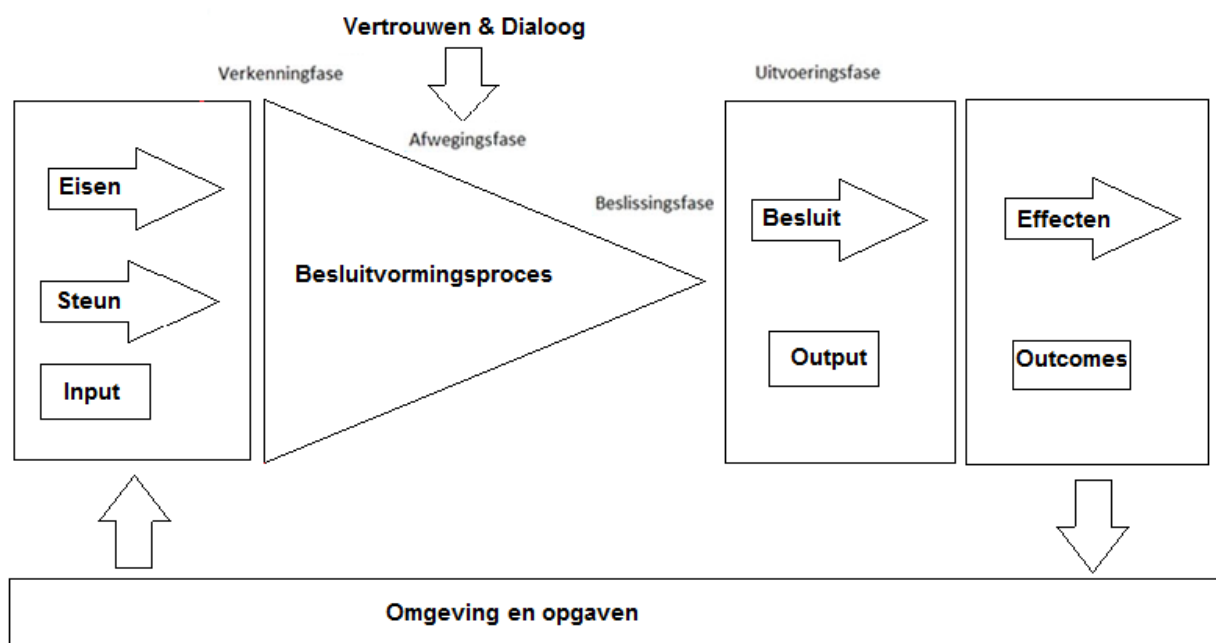
Er wordt geconcludeerd dat bestuurskracht wordt gevoed door gedeeld besef. Cultuur, in de vorm van gedeelde waarden bepaalt wat goede ideeën zijn voor de visie en plannen van een organisatie (Beach, 1993; Tierney, 2008; Alvesson, 1993). Een cultuur heeft met andere woorden een positief effect als er sprake is van gedeelde waarden, overtuigingen en gedragspatronen (Marcoulides & Heck, 1993; Kotter & Heskett, 1995; Deal & Kennedy, 1982). *'Successful organizations form strong internal value systems that serve as compasses'* (Tierney, 2008). Meer toegepast op de bestuurscultuur kunnen culturen structurend werken (Noordegraaf & Vermeulen, 2007). Voor een optimaal positief effect op bestuurskracht dienen de tradities, stijlen en gebruiken een gedeeld besef te creëren (Noordegraaf & Vermeulen, 2007). Bestuurstradities, bestuursstijlen en bestuurlijke worden gebruikt voor het proces van gedeelde betekenisgeving (Van Hulst, 2008). De betekenisgeving heeft betrekking op het gedeelde besef hoe bestuurlijke opgaven en veranderende omstandigheden aangepakt moeten worden. Doordat er een gezamenlijke visie over het oplossen van bestuurlijke opgaven bestaat wordt de bestuurskracht versterkt (Bovens et al., 2006).

Voor bestuurlijke tradities betekent dit dat krachtige relaties ontwikkelt moeten worden die andere partijen, in dit onderzoek de medezeggenschap, in staat stellen *'samen dingen te doen'* (Noordegraaf et al., 2008). De kracht van bestuurscultuur zit in de verhalen die bij bestuur in samenwerking met betrokken partijen weet te vormen en realiseren. In concrete bewoordingen en toegepast op de bestuurskracht kan een bestuurstraditie gedeelde ideeën creëren hoe een bestuurlijke opgave aangepakt kan worden (Noordegraaf et al., 2008). De gedeelde betekenisgeving heeft eveneens invloed op de mate waarin de besluiten succesvol geïmplementeerd kunnen worden in een organisatie (Schwartz & Davis, 1981; Scholz, 1987; Choe, 1993; Rashid & Anantharaman, 1997). Cultuur heeft namelijk invloed op de manier waarop besluiten aanvaard of verworpen worden binnen een organisatie (Beach, 1993). Ook voor de implementatie is het dus van belang om in samenwerking met andere partners een gedeeld verhaal te creëren. Een plan dat niet verenigbaar is met het gedeelde verhaal stuit op verzet tijdens de uitvoeringsfase (Weatherly & Beach, 1996).

4.7 Bestuurstradities

Op basis van de vorige paragrafen kan gesteld worden dat de bestuurstradities, bestuursstijlen en gebruiken gericht moeten zijn op samenwerking met partners. In samenwerking met de partners kan een gedeeld verhaal gecreëerd worden. Kunnen er op basis van de wetenschappelijke literatuur echter concrete voorspellende waarden worden gevonden die samenwerking van een gedeeld verhaal bevorderen. Met andere woorden zijn er bestuurstradities, stijlen of gebruiken die de samenwerking tussen partners bevorderen waardoor een gezamenlijk gedeeld verhaal ontstaat.

Op basis wetenschappelijke literatuur en rapporten over het functioneren van de medezeggenschap in het besluitvormingsproces kunnen een tweetal bestuurstradities onderscheiden worden die een positieve bijdrage leveren aan de totstandkoming van deze samenwerking (Looise & De Lange, 1987; Karel et al., 2010; Van den Berg & Grift, 2012; Looise & Van het Kaar, 1999). Deze tradities bestaan uit ‘een vertrouwensrelatie en dialoog’. Op basis van deze tradities is het theoretische model eveneens uitgebreid.



Figuur 4.3: Vertrouwen en dialoog

4.7.1 Vertrouwen

Vertrouwen is een belangrijke culturele bestuurstradities die samenwerking tussen bestuur en medezeggenschap kan bevorderen (Klijn, 2007). Klijn (2007) stelt dat vertrouwen actoren kan stimuleren tot het uitwisselen van informatie. Tevens bevordert vertrouwen de samenwerking tussen actoren (Klijn, 2007; Edelenbos & Klijn 2007). Verder wordt een goede vertrouwensrelatie tussen bestuurder en medezeggenschap gekarakteriseerd met een besluitvormingsproces waarin alles bespreekbaar (Van der Aalst, Van der Veen & Ewijk, 2004). Een goede vertrouwensrelatie uit zich verder in goede persoonlijke en bestuurlijke verhoudingen. Tevens deelt het college van bestuur vertrouwelijke informatie met de medezeggenschap. De Bruijn en ten Heuvelhof (1999) stellen dat informatievoorziening geen eenrichtingsverkeer moet zijn, maar een oproep tot interactie. Alle relevante partijen moeten de mogelijkheid krijgen bij te dragen aan het proces. Op basis van deze bevindingen kan gesteld worden dat een gebrek aan een vertrouwensrelatie tussen bestuurders en medezeggenschapsorganen kan leiden tot een verstoring van het besluitvormingsproces. Een slechte vertrouwensrelatie wordt gekenmerkt door trage en onvolledige informatievoorziening en onenigheid in het proces (SoFoKleS, 2013; Van der Aalst, et al., 2004).

4.7.2 Dialoog

Op basis van de verschillende wetenschappelijke artikelen en rapporten zou gesteld kunnen worden dat een dialoog eveneens bij zouden kunnen dragen aan samenwerking en het creëren van een gezamenlijk verhaal. In een dialoog houden bestuurders en medezeggenschap ondanks verschillende belangen en standpunten oog voor elkaars standpunten (Hartmann, 2012). Er wordt gezocht naar oplossingen en consensus om er gezamenlijk uit te komen. Daarbij zijn de medezeggenschap en het college bereid concessies te doen. Indien er in een dialoog niet meer *'echt'* geluisterd wordt naar elkaars standpunten is een conflict in het besluitvormingsproces in het vooruitzicht (Noordegraaf, 2005; Mastenbroek, 1983; Keuning & Eppink, 1996). Bij een escalerend conflict zijn de medezeggenschap en bestuurder niet meer in dialoog met elkaar maar hebben verschillende belangen en doelstellingen de overhand op het besluitvormingsproces. Er wordt gedacht in *'winnen of verliezen'* (Keuning & Eppink, 1996). Deze benaderingswijze heeft tot gevolg dat de ander in het harnas gejaagd zal worden en zich eveneens harder zal opstellen (Keuning & Eppink, 1996). Bij een gebrek aan dialoog zou de samenwerking onderdruk komen te staan. Zo wil de bestuurder zo snel mogelijk het besluit uitvoeren en geen tijd meer verliezen (Van het Kaar & Looise, 1999). De medezeggenschap voelt zich onder tijdsdruk gezet terwijl men de voorgestelde besluiten zorgvuldig wil afwegen.

4.8 Conclusie

In deze conclusie zal een antwoord worden geformuleerd op de deelvraag die in dit hoofdstuk centraal stond luidende: *In welke mate beïnvloedt de medezeggenschapscultuur het besluitvormingsproces en de organisatie van universitaire bestuurskracht?*

Voor een correcte en heldere beantwoording van de deelvraag is deze paragraaf opgedeeld in subparagrafen. Allereerst zal het belang van het culturele perspectief uiteen worden gezet (§4.8.1). Vervolgens wordt het gedeelde besef beschreven (§4.8.2). Samenwerking staat in paragraaf 4.8.3 centraal. In de volgende paragraaf zijn de bestuurstradities ‘vertrouwen en dialoog’ nader uitgewerkt. De afsluitende paragraaf bestaat uit verwachtingen (§4.8.4).

4.8.1 Cultureel perspectief

In hoofdstuk drie stond de procesbenadering ten aanzien van bestuurskracht centraal. In dit vierde hoofdstuk is vanuit het culturele perspectief nader onderzocht in welke mate bestuurskracht gerealiseerd kan worden. De veronderstelling dat bestuurskracht om structuur, organiseren van proces of veranderen van cultuur gaat is in dit perspectief losgelaten (Noordegraaf & Vermeulen, 2007). Het perspectief stelt dat cultuur niet gebruikt wordt om bestuurskracht te maken maar bestuurskracht is bestuurscultuur (Noordegraaf & Vermeulen, 2007). Bestuurskrachtig organiseren van processen wordt verbonden met de kracht van cultuur (Noordegraaf & Vermeulen, 2007).

4.8.2 Gedeeld besef

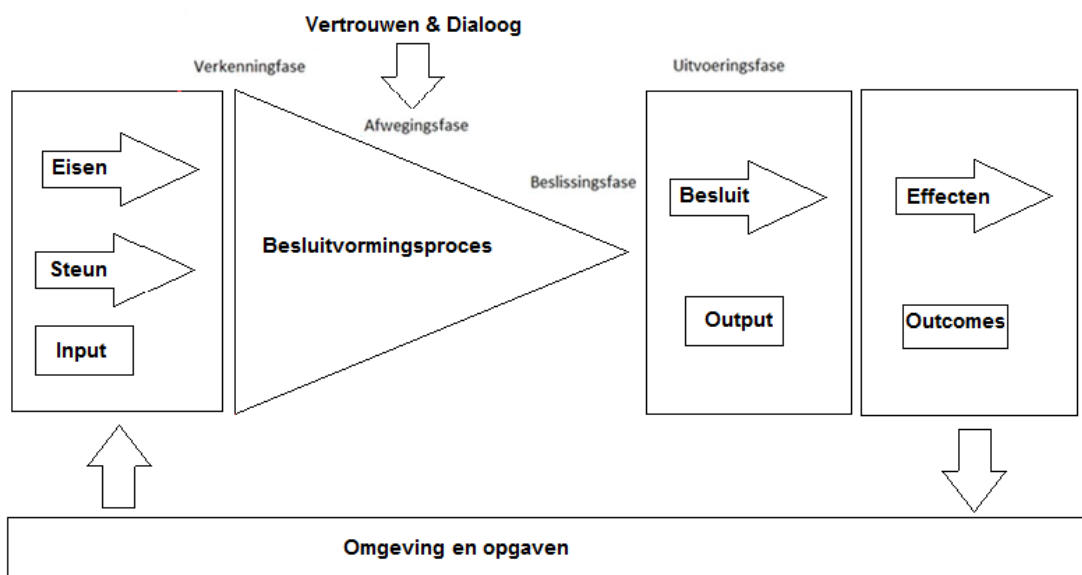
In de bestuurscultuur worden de uitingsvormen van cultuur onderscheiden in bestuurstradities, bestuursstijlen en bestuurlijke gebruiken. De uitingsvormen kunnen vergeleken worden met het onderscheid dat gemaakt wordt in de cultuurmodellen van Schein (2000) en Sanders & Neuijen (1989). Vanuit het cultuurperspectief wordt gesteld dat bestuurskracht middels de culturele uitingsvormen kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van bestuurskracht (Bovens et al., 2006). Voor een optimaal positief effect op bestuurskracht dienen de tradities, stijlen en gebruiken een gedeeld besef te creëren (Noordegraaf & Vermeulen, 2007). Bestuurstradities, bestuursstijlen en bestuurlijke worden gebruikt voor het proces van gedeelde betekenisgeving (Van Hulst, 2008). De betekenisgeving heeft betrekking op het gedeelde besef hoe bestuurlijke opgaven en veranderende omstandigheden aangepakt moeten worden. Doordat er een gezamenlijke visie over het oplossen van bestuurlijke opgaven bestaat wordt de bestuurskracht versterkt (Bovens et al., 2006).

4.8.3 Samenwerking

Voor een gedeeld besef is het belangrijk dat de bestuurstradities, bestuursstijlen en gebruiken gericht zijn op samenwerking met partners. De kracht van bestuurscultuur zit in de verhalen die een bestuur in samenwerking met betrokken partijen weet te vormen en realiseren. Hierdoor kunnen bestuurlijke opgaven gezamenlijk aangepakt en geïmplementeerd worden. De bepalende invloed van de procesbenadering op bestuurskracht uit het vorige hoofdstuk wordt dus losgelaten. Er wordt meer aangesloten bij het governanceperspectief van bestuurskracht. Dit perspectief ziet bestuurskracht als het samenbrengen van actoren om bepaalde effecten te kunnen realiseren (Wesseling et al., 2007; Abma, 2009; Castenmiller, 2007; Tops, 2007). Het gaat dan over het leggen van relaties en het sluiten van coalities met partijen binnen en buiten de organisatie (Noordegraaf et al., 2008). De kwaliteit van deze relaties is bepalend voor het succesvol omgaan met bestuurlijke opgaven (Noordegraaf et al., 2008; Castenmiller, 2007).

4.8.4 Vertrouwen en dialoog

Twee bestuurstradities die samenwerking tussen actoren kunnen bevorderen worden uitgelicht. Onderstaand zijn deze twee tradities toegevoegd in het schema.



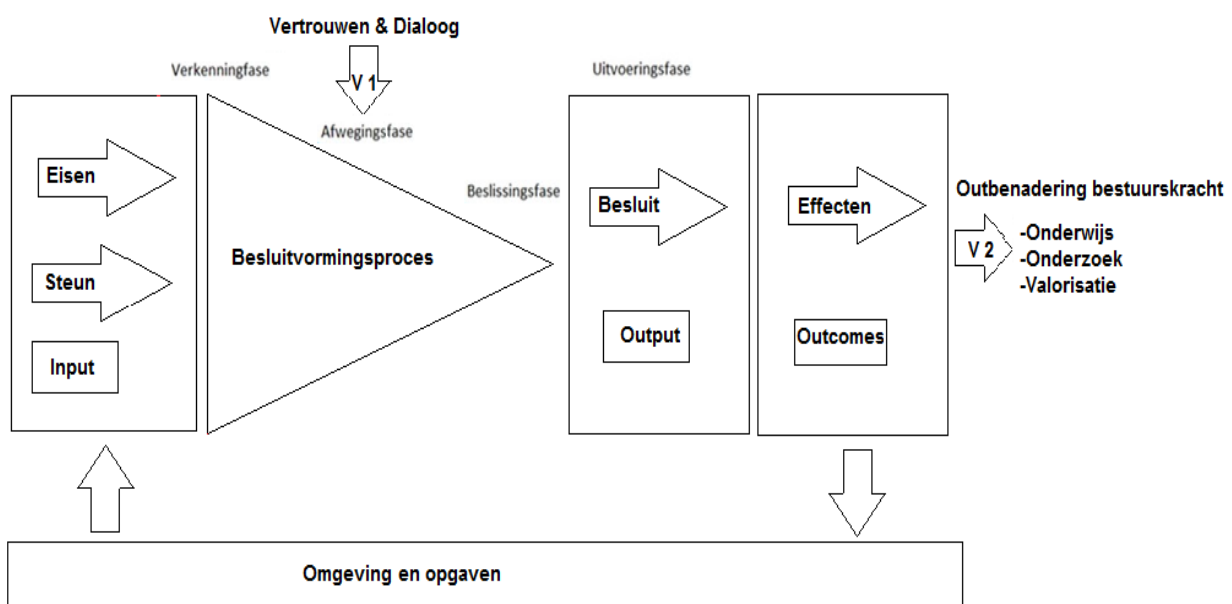
Figuur 4.4: Vertrouwen en dialoog

De eerste bestuurstraditie die samenwerking kan bevorderen is een goede vertrouwensrelatie. Vertrouwen stimuleert actoren tot uitwisseling van informatie en het aangaan van interactie (Klijn, 2007). Een slechte vertrouwensrelatie gekenmerkt door trage en onvolledige informatievoorziening en onenigheid in het proces (SoFoKleS, 2013; Van der Aalst, et al., 2004). Door vertrouwen ontstaat er met andere woorden een gedeeld besef over hoe om te gaan met bestuurlijke opgaven.

Een dialoog kan eveneens bijdragen aan samenwerking en het creëren van een gezamenlijk verhaal en vormt om die reden een tweede traditie. In een dialoog kan gezocht worden naar oplossingen en consensus om tot een gezamenlijk gedeeld verhaal te komen (Hartmann, 2012). Bij een gebrek aan dialoog zou de samenwerking onderdruk komen te staan en wordt het lastiger om tot een gedeelde visie te komen hoe de bestuurlijke opgaven aangepakt moeten worden (Van het Kaar & Looise, 1999).

4.8.5 Verwachtingen

Op basis van het governanceperspectief van bestuurskracht en het culturele perspectief die in de vorige hoofdstukken zijn behandeld kan een verwachting worden geformuleerd. De verwachting is geformuleerd als: De culturele bestuurstradities ‘*vertrouwen en dialoog*’ dragen, middels facilitering van de procesvoorwaarden ‘*informatievoorziening en afspraken over betrokken actoren*’, bij aan een gestructureerd proces (V1) waardoor een vergroting van de universitaire bestuurskracht (v2) wordt gerealiseerd



Figuur 4.5: Vertrouwen & dialoog en outputbenadering bestuurskracht

De verwachting vermoedt een verband tussen bestuurstradities en een gestructureerd verloop van het proces, weergegeven als V1 in bovenstaand figuur. Tevens is de verwachting dat dit leidt tot een grote bestuurskracht (V2). De bestuurskracht is afgemeten in geleverde prestaties ten aanzien van onderwijs, onderzoek en valorisatie (Zie §5.3 operationalisatie). De keuze om in de bestuurskrachtmeting de enge outputbenadering centraal te stellen is nader uiteengezet in de volgende paragraaf (§4.9). De geschetste verwachting is uitgewerkt per besluitvormingsproces type zoals dat is onderscheiden in hoofdstuk 3.

| | Vertrouwen & dialoog | Kenmerken besluitvormingsproces | Bestuurskracht (geleverde prestaties) |
|----------------------------|---------------------------------|--|--|
| Rationeel proces | Veel vertrouwen en dialoog | Informatie wordt gedeeld en actoren worden betrokken | Goede prestaties |
| Iteratief proces | Gemiddeld vertrouwen en dialoog | Informatie wordt meestal gedeeld en actoren worden betrokken | Gemiddelde prestaties |
| Incrementeel proces | Gemiddeld vertrouwen en dialoog | Informatie wordt meestal gedeeld en actoren worden betrokken | Gemiddelde prestaties |
| Chaotisch proces | Weinig vertrouwen en dialoog | Informatie wordt niet gedeeld en actoren worden niet betrokken | Slechte prestaties |

Op basis van de verwachtingen wordt verondersteld dat een rationeel besluitvormingsproces bestaat uit veel vertrouwen en dialoog, informatie wordt gedeeld en de actoren worden betrokken in het proces. Dit leidt vervolgens tot goede prestaties ten aanzien van onderwijs, onderzoek en valorisatie (Zie §5.3 voor nadere uitwerking). Het chaotische proces is volkomen het tegenovergestelde verhaal. Vertrouwen en dialoog zijn niet aanwezig wat leidt dat informatie niet wordt gedeeld en actoren niet worden betrokken. Dit heeft slechte prestaties en daardoor een weinig bestuurskrachtige universiteit ten aanzien van de outputbenadering tot gevolg.

4.9 Waar gaat het onderzoek niet over?

Allereerst gaat het onderzoek niet over het effect dat cultuur heeft op de inputbenadering (slagvaardigheid) of welk maatschappelijk effect wordt gerealiseerd. Hiervoor is gekozen omdat er vele critici stellen dat het verband tussen slagvaardigheid en bestuurskracht weinig betrouwbaar en valide vastgesteld kan worden (Abma, 2009; Castenmiller, 2007). Het maatschappelijke effect dat door een bestuur gerealiseerd wordt is eveneens uiterst lastig meetbaar te maken. Eveneens geldt voor de ‘eenvoudige scorelijstjes’ dat het niet altijd iets zegt over het daadwerkelijk functioneren van besturen. Om die reden is er ook gekozen om verschillende onderzoeksbenaderingen te combineren (zie hoofdstuk 5). *Ten tweede* gaat het onderzoek niet over de mate waarin bestuurlijke opgaven en de maatschappelijke context invloed hebben op cultuur of bestuurskracht. Uiteraard wordt de invloed van de complexiteit aan opgaven en veranderingen in de omgeving (zoals beschreven in hoofdstuk 2) niet ontkend. De factoren zijn ook meegenomen in het model. Ten aanzien van het verband tussen cultuur ‘vertrouwen *en dialoog*’ en bestuurskracht worden de omgevingsfactoren bij de toetsing van de verwachtingen niet meegenomen. In paragraaf 8.3 zijn wel een aantal omgevingsfactoren beschreven die invloed kunnen hebben op het verband. *Tot slot* zijn de bestuursstijlen en gebruiken niet meegenomen in het getoetste verband. Zoals gesteld stralen tradities, net als onderliggende basisveronderstellingen op rituelen en symbolen, uit op bestuursstijlen en gebruiken. Zeer voorzichtig kan er iets over de bestuursstijlen en gebruiken gezegd worden maar het onderzoek stelt de tradities ‘vertrouwen en dialoog’ centraal. Er is gekozen om slechts een tweetal variabelen te toetsen omdat er nog weinig empirisch onderzoek op universiteiten is verricht naar het verband tussen cultuur en bestuurskracht.

Hoofdstuk 5 Onderzoeksaanpak

5.1 Inleiding

Aan het eind van het voorgaande hoofdstuk zijn een viertal verwachtingen geformuleerd. Deze verwachtingen dienen getoetst te worden en in dit hoofdstuk zal de aanpak voor het verdere onderzoek worden behandeld. Allereerst wordt het onderzoeksproces beschreven (§5.2). Vervolgens zullen de concepten worden geoperationaliseerd (§5.3). In de daaropvolgende paragraaf wordt onderzoeksstrategie uiteengezet (§5.4). Paragraaf 5.5 beschrijft de gebruikte onderzoekstechnieken. Ter afsluiting van dit vijfde hoofdstuk zal in §5.6 aandacht worden besteed aan de kwaliteitscriteria van dit onderzoek.

5.2 Onderzoeksproces

Het onderzoeksproces bestaat uit een viertal fasen; ontwerpfase, uitvoeringsfase, analyse en evaluatie. De inhoud van deze fasen en gebruikte methoden zijn onderstaand beschreven.

5.2.1 Ontwerpfase

De oriëntatie is begonnen tijdens de stage bij de Tweede Kamerfractie van D66. Een overleg van de vaste Kamercommissie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, waar het wetsvoorstel versterking bestuurskracht werd besproken, diende ik voor te bereiden. Het wetsvoorstel initieerde extra medezeggenschapsbevoegdheden om zodoende de medezeggenschapscultuur nader te kunnen versterken. Aanbevelingen uit voorgaande wetsevaluaties gaven immers aan dat de medezeggenschapscultuur versterkt diende te worden. De medezeggenschapscultuur en het in de wet ogenschijnlijke verband met bestuurskracht heeft mijn interesse gewekt. De interesse is omgezet in een oriënterende fase naar het mogelijke verband tussen de bestuurskracht en de medezeggenschapscultuur. Na een formulering van de doel-, en vraagstelling kon het literatuuronderzoek verder vorm krijgen. Diverse wetenschappelijke artikelen, boeken en rapportages zijn geraadpleegd wat uiteindelijk heeft geresulteerd in een conceptueel model waarin bestuurskracht, besluitvormingsproces (procesrandvoorwaarden) en de medezeggenschapscultuur (bestuurstradities) centraal staan. Ter afsluiting van deze ontwerpfase zijn op basis van de bestudeerde wetenschappelijke literatuur verwachtingen geformuleerd.

5.2.2 Uitvoeringsfase

De uit de ontwerpfase geformuleerde verwachtingen dienen in de uitvoeringsfase getoetst te worden. Voor deze toetsing is het van belang dat de benodigde informatie en empirische gegevens worden verzameld. Om op basis van deze gegevens betrouwbare en valide conclusies te kunnen trekken is er gekozen voor zowel de kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksbenadering (Zie §5.4). Om de verwachting te kunnen toetsen diende allereerst een drietal cases gekozen te worden (Voor caseselectie zie §5.5). Vervolgens is onderzocht welk type besluitvormingsproces aanwezig was per universiteit. Tevens is nagegaan in welke mate de mate de bestuurstradities ‘vertrouwen en dialoog’ aanwezig waren. Middels documentanalyse en het semigestructureerde interview (zie § 5.5.1) zijn deze empirische gegevens verzameld in de uitvoeringsfase. Tot slot is per universiteit de bestuurskracht voor onderzoek, onderwijs en valorisatie bepaald. In de uitvoeringsfase is deze informatie middels kwantitatieve gegevens uit enquêtes en rankings verzameld (zie § 5.5.2). In hoofdstuk zes zijn het besluitvormingsproces en de mate waarin de bestuurstradities aanwezig zijn beschreven. In hoofdstuk zeven wordt de universitaire bestuurskracht behandeld.

5.2.3 Analyse

De empirische gegevens die door de kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksbenaderingen zijn verzameld worden in de derde fase geanalyseerd. Informatie over de aanwezigheid van de culturele bestuurstradities en de bijdrage aan het verloop en structuur van het proces is verzameld middels documentanalyse en het semi-gestructureerde interview. Gegevens van de semigestructureerde interviews en documentanalyse zijn nader uitgewerkt met behulp van analyse programma MAXQDA10 (zie §5.5.2). Op basis van de verzamelde gegevens zijn mogelijke verbanden geanalyseerd. Nagegaan is in welke mate de aanwezigheid van de bestuurstradities ‘vertrouwen en dialoog’ bijdragen aan een gestructureerd verloop van het besluitvormingsproces. Voor de analyse van bestuurskracht worden de verzamelde kwantitatieve gegevens nader uitgewerkt (zie §5.5.1). De bestuurskracht wordt per universiteit op het gebied van onderzoek, onderwijs en valorisatie gedefinieerd. Vervolgens wordt er een oordeel gevormd over de universitaire bestuurskracht. In vergelijking met de andere universiteiten wordt geanalyseerd in hoeverre de universiteit op het gebied van onderzoek, onderwijs en valorisatie getypeerd kan worden als bestuurskrachtig. Op basis van deze analyse kan de verwachting worden getoetst.

5.2.4 Evaluatie

De laatste fase van het onderzoek kenmerkt zich door evaluatie. Door middel van reflectie zal nagegaan worden in hoeverre cultuur nu daadwerkelijk de bepalende factor is. Wellicht zijn er andere externe factoren die invloed hebben op bestuurskracht en het verloop van het proces. Op basis van deze bredere kijk en het betrekken van de universitaire context zal nagegaan worden of de conclusie nog gerelativeerd dient te worden. Tevens zal door middel van reflectie nagegaan worden waar het uitgevoerde onderzoek mogelijk verbeterd had kunnen worden. Deze reflectie over gemaakte keuzes en de gevolgen voor de validiteit en betrouwbaarheid zijn in dit hoofdstuk nader toegelicht. Op basis van de evaluatie is eveneens nagedacht ten aanzien van welk aspect vervolgonderzoek vereist is en hoe dit vormgegeven zou kunnen worden (zie §8.4).

5.3 Operationalisatie

Operationalisatie bestaat uit een drietal stappen (Van Thiel, 2007). De eerste stap, een definiëring van de theoretische concepten, is in de voorgaande hoofdstukken reeds geschied. In dit deel van het onderzoek, is uiting gegeven aan de tweede stap, de concepten zijn geoperationaliseerd. In het onderstaande schematische overzicht zijn de concepten nader uitgewerkt in variabelen (Van Thiel, 2007). In de derde stap zijn de variabelen vervolgens uitgewerkt in een aantal meetbare kenmerken (Van Thiel, 2007). De uitwerking van de variabelen in meetbare kenmerken moet ertoe bijdragen het mogelijke verband tussen de concepten valide en betrouwbaar te kunnen onderzoeken en toetsen.

5.3.1 Bestuurskracht

De variabelen van het concept bestuurskracht bestaat uit de outputbenadering (zoals omschreven in hoofdstuk 3). Voor het meetbaar maken van de outputbenadering is onderscheid gemaakt in onderwijs, onderzoek en valorisatie. Dit onderscheid zorgt ervoor dat geleverde universitaire prestaties per onderwijs-, onderzoek-, of valorisatie weergegeven kunnen worden. Zodat de bestuurskracht per gebied en universiteit kan worden bepaald.

| Variabelen | Kenmerken onderwijs | Kenmerken onderzoek | Valorisatie |
|--|--|--|--------------------------------|
| Outputbenadering bestuurskracht | Aantal diploma's | Aantal publicaties per wetenschapper per jaar | Wetenschappelijke impact |
| | | Aantal promoties per jaar ⁹ | |
| | Studentenmobiliteit uitgaand en ingaand | Aantal Nobelprijzen en Field Medals. | |
| | | Aantal publicaties in wetenschapstijdschriften | |
| | Bachelor rendement in 4 jaar | Toekenning beurzen NWO (Veni, Vidi en Vici) | Samenwerking onderwijspartners |
| | Uitval eerste studiejaar | | |
| | Aantal basiskwalificaties onderwijs | | |
| | Bacheloropleidingen met minder dan 12 contacturen per week | Baten uit tweede en derde geldstroom | |
| Studententevredenheid (werkplekken, kwaliteit onderwijs) | | | |

⁹ Percentage van het aantal promoties van het totaal aantal wetenschappers

5.3.2 Besluitvormingsproces

Het besluitvormingsproces van de drie universiteiten zal aan de hand van de typen zoals Noordegraaf (2005) heeft onderscheiden worden beschreven. De typen zijn uitgebreid met de procesvoorwaarden (zoals omschreven in hoofdstuk 3)

| Variabele | Kenmerken |
|---------------------|---|
| Rationeel proces | <ul style="list-style-type: none">-Informatie wordt gedeeld-Actoren worden betrokken- eerst doelen, dan aanpak- eerst problemen, dan oplossingen- feiten overtuigen |
| Iteratief proces | <ul style="list-style-type: none">-Informatie wordt meestal gedeeld-Actoren worden meestal betrokken- experts hebben eigen problemen- oplossingen strijden om voorrang- inzichten wisselen |
| Incrementeel proces | <ul style="list-style-type: none">-Informatie wordt meestal gedeeld-Actoren worden meestal betrokken- stap-voor-stap wordt aanpak gezocht- stap-voor-stap wordt compromis gezocht |
| Chaotisch proces | <ul style="list-style-type: none">-Informatie wordt niet gedeeld-Actoren worden niet betrokken- stakeholders strijden, inclusief om vraag wie stakeholder is- doelen, problemen, oplossing lopen door elkaar |

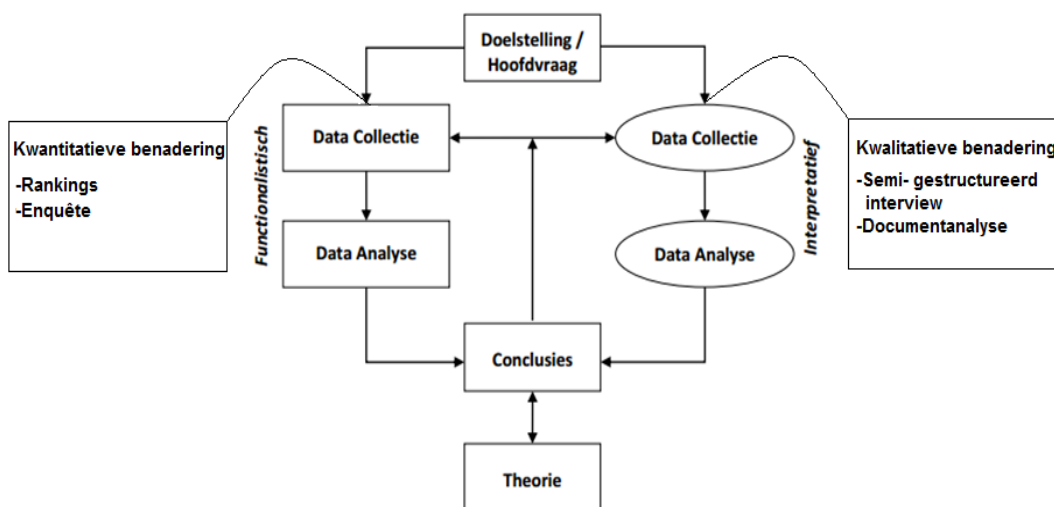
5.3.3 Medezeggenschapscultuur

De medezeggenschapscultuur bestaat in dit onderzoek uit de variabelen vertrouwensrelatie en dialoog. Deze variabelen zijn uitgewerkt in meetbare kenmerken.

| Variabelen | Kenmerken |
|--------------------|--|
| Vertrouwensrelatie | Goede persoonlijke verhoudingen |
| | Goede bestuurlijke verhoudingen |
| | Het college ziet de medezeggenschap als een toegevoegde waarde |
| Dialoog | Er wordt geprobeerd er gezamenlijk uit te komen |
| | Er wordt naar elkaars standpunten geluisterd |
| | Er wordt gezocht naar oplossingen en compromissen |
| | De medezeggenschap en het college zijn bereid concessies te doen |
| | Bespreking van het universitaire profiel |

5.4 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie is de overkoepelende opzet van het onderzoek en vormt om die reden een belangrijk onderdeel om de opgestelde verwachtingen betrouwbaar en valide te kunnen onderzoeken ('t Hart et al., 1998). De gekozen strategie van dit onderzoek is een casestudie. De paragraaf (§1.6) uit het eerste hoofdstuk die het onderzoeksperspectief behandelde beschreef al dat hierbij gebruik werd gemaakt van 'interplay'. In deze paragraaf zal deze onderzoeksstrategie verder worden uitgewerkt. Hierbij dient het onderstaand figuur als leidraad.



Figuur 5.1: Onderzoekstrategie

Bij interplay wordt in een onderzoek meerdere benaderingen naast elkaar gebruikt. In dit onderzoek wordt zowel de kwalitatieve als de kwantitatieve onderzoeksbenadering op de verschillende cases toegepast (meer over casestudie §5.4.1). Het gebruik van meerdere onderzoeksbenaderingen kan op verschillende manieren (Schultz & Hatch, 1996). Kwalitatief onderzoek kan bijvoorbeeld als input dienen voor een kwantitatieve vragenlijst. In dit onderzoek worden de twee benaderingen enerzijds los van elkaar gebruikt (weergegeven in figuur 5.1). Anderzijds worden de verzamelde kwantitatieve en kwalitatieve gegevens bij de cases, met het oog op de conclusie, ook met elkaar vergeleken. Er kan dus voortdurend heen en weer geswitcht worden tussen de benaderingen. Bij de paragraaf over onderzoekstechnieken (§5.5) is uitgebreide aandacht wanneer en voor welke doeleinde de kwalitatieve-, of kwantitatieve benadering gebruikt is.

5.4.1 Casestudie

Van Thiel (2007) omschrijft de casestudie als: *‘onderzoeksstrategie waarbij een of meerdere gevallen van het onderzoeksonderwerp in hun natuurlijke situatie worden onderzocht.’* (Van Thiel, 2007: 99) Een casestudie is een empirisch onderzoek dat een hedendaags fenomeen in de diepte onderzoekt (Yin, 2009: 18). Een casus kan volgens Van Thiel (2007) van alles zijn zoals een individu, groep, een organisatie en zelfs een land. Via een holistische aanpak kunnen kwalitatieve gegevens verzameld worden. Van Thiel (2007) stelt dat de meerwaarde van de casestudie vooral in de rijkdom aan empirische informatie ligt. Op basis van deze empirische gegevens kan getoetst worden in welke mate de waargenomen processen tussen variabelen overeenkomen met eerder geformuleerde verwachtingen (Bennett & George, 1997). Dit kan vervolgens leiden tot verbetering of aanpassing van de theorie (inductie) (Bennett & George, 1997; Van Thiel, 2007). Dit onderzoek wil de verwachtingen die uit het theoretisch kader naar voren zijn gekomen toetsen door een aantal cases te onderzoeken.

5.4.2 Casusselectie

Bij het selecteren van te bestuderen casus moeten er een aantal keuzes gemaakt worden. *Allereerst* dient bepaald te worden hoeveel cases onderzocht gaan worden (Van Thiel, 2007). Bij de keuze voor één casus is het risico dat het onderscheid tussen de cases en de eenheid vertroebelt (Van Thiel, 2007). De validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek komt met andere woorden in het geding. Om de validiteit en betrouwbaarheid te vergroten is er in dit onderzoek gekozen voor een multiple casestudy. Er is gekozen om een drietal cases nader te onderzoeken. Het aantal is vanwege pragmatische en praktische redenen gekozen. Een drietal

cases kunnen goed worden vergeleken en de hoeveelheid werk is voor een masterscriptie behapbaar.

Ten tweede dient de keuze voor homogene of contrasterende casus gemaakt te worden. In dit onderzoek is er gekozen voor contrasterende casus. Bij contrasterende casusselectie bestaan er verschillen tussen de mate van aanwezigheid van de variabelen. Contrasterende casusselectie is geschikt als nagegaan moet worden wat het effect is van variatie, tussen cases, in enkele belangrijke variabelen (Van Thiel, 2007). Dit onderzoek wil de bijdrage van bestuurstradities op het verloop van het besluitvormingsproces en het indirect gevolg hiervan op de universitaire bestuurskracht nader onderzoeken. Vanwege deze doelstelling is de contrasterende casusselectie geschikt voor dit onderzoek.

Ten derde dient er een keuze gemaakt te worden welke universiteiten gekozen worden als case. Bij de selectie is het belangrijk dat de fenomenen die bestudeerd moeten worden aanwezig zijn bij de cases (Baarda et al., 2009). Zoals eerder gesteld is er gekozen voor een contrasterende casusselectie. Om contrasterende cases te kunnen selecteren heeft er een vooronderzoek plaats gevonden. Het vooronderzoek heeft zich gericht op de variatie in medezeggenschapscultuur tussen universiteiten. Uiteindelijk zijn er drie universiteiten gevonden die variëren in medezeggenschapscultuur.

Zoals in paragraaf 1.1 van dit onderzoek is beschreven bleek dat aan de universiteit van Amsterdam diverse conflicten in het besluitvormingsproces plaats vonden. De opkomst van protestbewegingen en de bezetting van het Maagdenhuis waren illustrerende voorbeelden waaruit bleek dat men ontevreden was over de besluitvorming aan de UvA. Er waren diverse signalen dat de culturele waarden in mindere mate aanwezig waren. Zo uitte men kritiek over de houding van het college. Het college zou onvoldoende middelen inzetten om er gezamenlijk uit te komen. Tevens was er geen sprake van een goede vertrouwensrelatie. Dit heeft er mede toe geleid dat de voorzitter van het CvB is opgestapt. De reuring aangaande deze culturele waarden heeft ertoe geleid dat de UvA is geselecteerd als casus.

Bij de tweede gekozen universiteit bestond er een divers beeld. Op basis van diverse vragenlijsten (Tillaert et al, 2015; Tillaert, 2014) bleek dat men aan de universiteit van Utrecht over het algemeen tevreden is over de medezeggenschapscultuur. Echter bestond er ook ontevredenheid over de medezeggenschapscultuur. Protestbeweging Rethink (30 maart 2015) constateert in een brief aan het CvB een gebrek aan daadwerkelijke medezeggenschap over fundamentele aspecten van onderwijs en onderzoek. De medezeggenschapsraad kan onvoldoende tegenwicht bieden aan het top-down gestuurd beleid (Rethink, 2015). Ondanks de

eerder genoemde tevredenheid bestaat ook hier discussie over de mate waarin de culturele waarden aanwezig zijn. Vanwege deze geconstateerde verscheidenheid is de UU eveneens geselecteerd als casus.

Bij de laatst gekozen universiteit was men zeer tevreden over de medezeggenschapscultuur. Zo bleek dat de universiteit van Tilburg de Toffe Peer award (Lsvb, 2014) heeft verkregen voor de universiteiten met de beste medezeggenschapscultuur. De landelijk ontstane protestbewegingen hebben ook voet aan wal gekregen in Tilburg. Kritiek op de medezeggenschap hebben deze bewegingen echter nauwelijks. De agenda wordt vooral gedicteerd door te ageren tegen het rendementsdenken. Aan de UvT zijn er ten aanzien van de culturele waarden weinig wanklanken te vinden. Dit zou kunnen suggereren dat de culturele waarden aanwezig zijn en om die reden is de UvT geselecteerd als casus.

De drie universiteiten variëren dus naar alle waarschijnlijkheid in de aanwezigheid van de culturele waarden. Verwacht wordt dat culturele waarden in verschillende mate aanwezig zijn bij de universiteit van Utrecht, universiteit van Amsterdam en de universiteit van Tilburg. Door een verschil in de aanwezigheid van de verschillende culturele waarden zou de bijdrage van de culturele waarden op de procesrandvoorwaarden valide en betrouwbaar vergeleken kunnen worden tussen de verschillende universiteiten.

5.5 Onderzoekstechnieken

Een probleem bij casestudies is het geringe aantal cases waardoor de hypothesen niet voldoende getoetst kunnen worden. Ondanks het geringe aantal cases zijn er diverse methodologische mogelijkheden om dit probleem te reduceren (Van Thiel, 2007). Zoals eerder is gesteld wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van ‘interplay’. Zowel de kwalitatieve-, als de kwantitatieve onderzoeksbenadering wordt gebruikt. Door gebruik te maken van meerdere benaderingen wordt de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot (Baarda et al., 2009). Per kwalitatieve (§5.5.1) en kwantitatieve benadering (§5.5.2) is weergegeven welke onderzoekstechnieken zijn gebruikt.

5.5.1 Kwalitatieve benadering

| | Kwalitatieve onderzoeksbenadering | |
|--|---|---|
| | Documentanalyse | Semi-gestructureerd interview |
| <p>Deelvraag 4:</p> <p><i>Wat is het effect van de medezeggenschapscultuur op het besluitvormingsproces?</i></p> | <p>-Jaarverslag universiteit van Amsterdam 2014</p> <p>-Jaarverslag universiteit van Tilburg 2014</p> <p>-Jaarverslag universiteit van Utrecht 2014</p> <p>-Notulen strategisch plan UvA, UvT, UU</p> <p>-Instellingstoets kwaliteitszorg Nederlands-Vlaamse accreditatieorganisatie (NVAO)</p> | <p>17 semi-gestructureerde interviews (overzicht zie bijlage I)</p> |
| <p>Deelvraag 5:</p> <p><i>Hoe kan de universitaire bestuurskracht van de universiteit van Amsterdam, universiteit van Tilburg en de universiteit van Utrecht worden gekwalificeerd?</i></p> | <p>-Jaarverslag universiteit van Amsterdam 2014</p> <p>-Jaarverslag universiteit van Tilburg 2014</p> <p>-Jaarverslag universiteit van Utrecht 2014</p> | <p>17 semi-gestructureerde interviews (overzicht zie bijlage I)</p> |

De kwalitatieve benadering bestaat uit documentanalyse en semi-gestructureerde interviews.

Documentanalyse

De casus zijn nader onderzocht aan de hand van documentanalyse. Een voordeel van documentanalyse is het feit dat documenten non-reactief zijn (Baarda et al., 2009).

Documenten worden veelal voor eigen doeleinden geproduceerd, hetgeen de kwaliteit van documenten als databron ten goede komt. De documentanalyse is in dit onderzoek voor een

aantal doeleinden gebruikt. Allereerst zijn de notulen van de openbare commissies en raadsvergaderingen waar de totstandkoming van het strategisch plan is besproken gebruikt om het besluitvormingsproces en de mate waarin vertrouwen en dialoog aanwezig waren in het proces te kunnen typeren. Dit heeft geresulteerd in een analyse van het proces omtrent de totstandkoming van het universitaire strategisch plan (zie bijlage 4). Vanwege het feit dat er veel notulen en andere documenten beschikbaar waren, zijn alle documenten gecodeerd. De documenten zijn thematisch gecodeerd en hiervoor is gebruik gemaakt van het programma MAXQDA. Er is gekozen voor acht verschillende thema's. Per thema kon vervolgens aangegeven worden over welke case het concreet ging (UvA, UvT of UU). Allereerst zijn er vier thema's die het besluitvormingsproces beschreven (voldoende tijd en ruimte, vroegtijdige betrokkenheid, vroegtijdige informatie voorziening, afspraken bevoegdheden). Ten tweede zijn er vier thema's die de culturele variabelen centraal stellen (vertrouwensrelatie, open en constructieve houding, consensus, dialoog waarden en taakopvatting). Wanneer de medezeggenschap in de notulen bijvoorbeeld aangaf dat er goed naar hen werd geluisterd, werd dit gedeelte uit de tekst gecodeerd met de thematische codering '*dialoog*'. Na codering van alle documenten werd zichtbaar in welke documenten de culturele tradities naar voren kwamen. Hierdoor kon een beeld geschetst worden over de mate waarin de culturele tradities aanwezig waren in de besluitvorming van het strategisch plan. In een volgend onderzoek zou er bij een dergelijk groot aantal documenten voorafgaand een selectie gemaakt kunnen worden van te analyseren documenten. Zo bleek bij het definitieve besluit veelal een samenvatting van het besluitvormingsproces te zitten. De instellingstoets kwaliteitszorg van de NVAO is eveneens gebruikt om het besluitvormingsproces te kunnen typeren. De instellingstoets is een periodieke toetsing van de kwaliteit van het onderwijsbeleid van een instelling (NVAO, 2014) waarbij men een oordeel over de beslissings-, en besluitvormingsstructuur geeft. Daarnaast zijn gegevens uit de jaarverslagen gebruikt om de universitaire bestuurskracht vast te kunnen stellen. Een overzicht van alle documenten is terug te vinden in bijlage V.

Semigestructureerde interview

De casus zijn nader onderzocht aan de hand van het semi-gestructureerde interview. Het semi-gestructureerde interview is gebruikt om een beter beeld te krijgen van het verband tussen bestuurskracht en de medezeggenschapscultuur. Onderstaand zijn de onderdelen; respondenten, vragenlijst en de analyse van het semi-gestructureerde interview nader beschreven. Tevens is gereflecteerd op het handelen en indien van toepassing zijn mogelijke verbeteringen beschreven.

Respondenten

Voordat de interviews plaats konden vinden diende er eerst een selectie van respondenten gemaakt te worden. In dit onderzoek is gekozen om interviews te houden met personen die een sleutelrol vervullen in het centrale universitaire besluitvormingsproces. Hierbij kan gedacht worden aan het College van Bestuur, voorzitters van medezeggenschapsfracties, onafhankelijk voorzitters van de Universiteitsraad, griffies en secretarissen. Een overzicht van alle geïnterviewden en uitgewerkte transcripties van de gehouden interviews zijn te vinden in bijlage I en III.

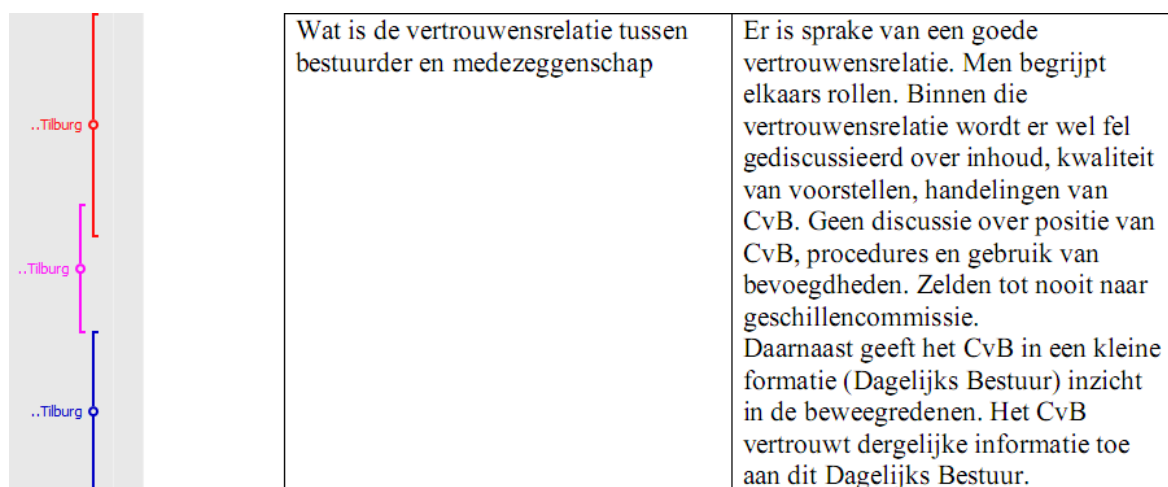
Vragenlijst

Er is gekozen voor interviews omdat het een goede manier is om de persoonlijke percepties te verdiepen (Tierney, 2008). Vanwege het feit dat het gaat om percepties heb ik in interviews gemerkt dat er snel wordt afgedwaald van de vraag. Om te zorgen dat de gesprekken hetzelfde verlopen en daarom goed te vergelijken zijn, is er gekozen voor de semi-gestructureerde interviews. Dit betekent dat er dertien onderwerpen opgesteld die in elk interview worden behandeld (Van Thiel, 2007; Baarda et al., 2009). Deze vooraf opgestelde onderwerpen zijn telkens in dezelfde chronologische volgorde behandeld (Zie bijlage2). De opbouw van het interview bestond allereerst uit een introductie waarin het doel, achtergrond van het onderzoek werd behandeld. Vervolgens werden een drietal inleidende vragen gesteld. Een viertal vragen over de procesvoorwaarden in het besluitvormingsproces volgde hierop. Daarna behandelde elke afzonderlijke vraag de culturele waarden. Deze vragen vormde de kern van het semi-gestructureerde interview en hier is dan ook langer bij stil gestaan. Doordat er is gekozen voor een semi-gestructureerd interview bestond de ruimte om door te vragen. Met name bij de vragen aangaande ‘vertrouwen en dialoog’ is de ruimte genomen. Deze ruimte is gecreëerd op een tweetal manieren. Wanneer een antwoord onduidelijk was of juist interessant voor het

onderzoek zijn er allereerst vervolgvragen gesteld. Door een specifiekere vraag te stellen op het antwoord van de respondent kon er meer inzicht worden verkregen in de culturele waarden en de bijdrage hiervan op de procesvoorwaarden en universitaire bestuurskracht. Ten tweede gaat het zoals gesteld bij interviews om percepties. Na het tweede interview merkte ik dat er ten aanzien van sommige vragen een verschil in perceptie bestond bij de respondenten. Na het tweede interview heb ik dan ook besloten om meer ruimte te creëren en inzicht te verkrijgen in de culturele waarden door de geïnterviewde om concrete voorbeelden te vragen. Ik heb gemerkt dat dit mij erg heeft geholpen bij de interpretatie van de interviewgegevens. In een volgend onderzoek zal ik vanaf het eerste interview naar concrete voorbeelden vragen.

Analyse

Naast de keuze voor respondenten en de vaardigheid tot het voeren van een goed gesprek is de analyse van interviews minstens even belangrijk. Om de analyse valide en betrouwbaar te laten verlopen zijn de interviews getranscribeerd. De structuur van de interviews is aangehouden bij de transcripties en deze zijn terug te vinden in bijlage 3. Voor de analyse van de interviewgegevens is gebruik gemaakt van het programma MAXQDA. In dit programma zijn de transcripties van de interviews thematisch gecodeerd. Er is gekozen voor acht verschillende thema's. Per thema kon vervolgens aangegeven worden over welke case het concreet ging (UvA, UvT of UU). Allereerst zijn er vier thema's die het besluitvormingsproces beschreven (voldoende tijd en ruimte, vroegtijdige betrokkenheid, vroegtijdige informatie voorziening, afspraken bevoegdheden). Ten tweede zijn er vier thema's die de culturele variabelen centraal stellen (vertrouwensrelatie, open en constructieve houding, consensus, dialoog waarden en taakopvatting).



Figuur 5.2: Interviewanalyse met MAXQDA10

Figuur 5.2 is een voorbeeld van een gecodeerd interview. Bij het rood gemarkeerde deel wordt gesproken over de vertrouwensrelatie. Het paars gemarkeerde gedeelte van het interview geeft weer dat er gesproken wordt over 'bevoegdheden en procedures'. De blauwe markering betekent dat de vroegtijdige betrokkenheid ter sprake kwam. Tevens is links in de balk te zien dat het gaat om de universiteit van Tilburg. Op deze manier kon er een overzicht worden gecreëerd wat bijvoorbeeld de vertrouwensrelatie aan de universiteit van Tilburg was.

5.5.2 Kwantitatieve benadering

Voor de kwantitatieve benadering wordt gebruik gemaakt van rankings en enquêtes

| | Kwantitatieve onderzoeksbenadering | |
|---|--|--------------------------|
| | Rankings | Enquête |
| Deelvraag 4: <i>Wat is het effect van de medezeggenschapscultuur op het besluitvormingsproces?</i> | X | -Medezeggenschapsmonitor |
| Deelvraag 5: <i>Hoe kan de universitaire bestuurskracht van de universiteit van Amsterdam, universiteit van Tilburg en de universiteit van Utrecht worden gekwalificeerd?</i> | -Nationale studenten enquête (NSE) -Academic Ranking of World Universities (ARWU) -Times Higher Education World Ranking (THE) -QS World University Ranking -CWTS Leiden ranking. -Valorisatie ranking | X |

Rankings

De rankings zijn toegepast om de output benadering van bestuurskracht te kunnen bepalen.

Voor de rankings is er gebruik gemaakt van de nationale studenten enquête (NSE), Academic Ranking of World Universities (ARWU), Times Higher Education World Ranking (THE), QS World University Ranking en CWTS Leiden ranking. Zoals onderstaand te zien is zijn de drie cases uitgefilterd uit de nationale of internationale vergelijkingen.

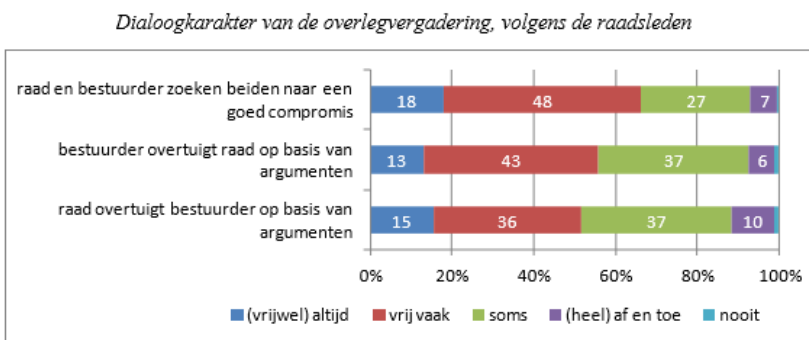
| Position Dutch universities | | | | |
|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|---|
| | ARWU world top 500 (2015) | THES world top 400 (2014) | QS world top 400 (2014) | Leiden top 750 PP(top10 %) (2014) |
| Utrecht University | 56 | 79 | 80 | 77 |
| University of Groningen | 75 | 117 | 90 | 120 |
| Leiden University | 82 | 64 | 75 | 53 |
| VU University Amsterdam | 98 | 136 | 171 | 64 |
| Radboud University Nijmegen | 101-150 | 140 | 147 | 97 |
| University of Amsterdam | 101-150 | 77 | 50 | 81 |
| Wageningen University | 101-150 | 73 | 151 | 93 |
| Erasmus University Rotterdam | 151-200 | 72 | 90 | 85 |
| Delft University of Technology | 201-300 | 71 | 86 | 148 |
| Maastricht University | 201-300 | 101 | 118 | 110 |
| Eindhoven University of Technology | 301-400 | 144 | 156 | 94 |
| University of Twente | 301-400 | 200-225 | 212 | 102 |
| Tilburg University | * | 276-300 | 367 | 252 |

Figuur 5.3: Internationale rankings

De rankings hebben verschillende indicatoren. Zo is de belangrijkste indicator van de ARWU ranking het aantal Nobelprijzen en Field Medals. Door gebruik te maken van een flink aantal rankings konden verschillende kenmerken op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie meetbaar gemaakt worden. Op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie zijn een aantal aspecten met elkaar vergeleken die ertoe hebben geleid dat de output bestuurskracht van de drie universiteiten nader bepaald kon worden.

Enquête

Er is gebruik gemaakt van de medezeggenschapsmonitor (Tillaart, Warmerdam & Sombekke, 2015). Deze enquête is naar 979 universitaire medezeggenschapsleden opgestuurd en 463 raadsleden hebben de enquête ingevuld. In een aantal vragen van de enquête wordt specifiek gevraagd wat het belang is van vertrouwen en dialoog. Zoals onderstaand is weergegeven worden de resultaten van de enquête geuit in percentages.

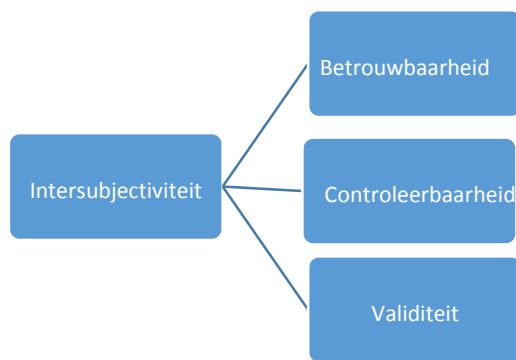


Figuur 5.4: Enquêtegegevens

De percentages zijn gebruikt als achtergrondinformatie om na te gaan welke bestuurstradities in het algemeen aanwezig zijn in het besluitvormingsproces. Daarnaast maakte een aantal vragen zichtbaar in welke mate de medezeggenschap en het College van Bestuur bepaalde bestuurstradities belangrijk achten voor een bijdrage aan het proces. Deze uitkomsten zijn gebruikt om andere empirische constatering nader te kunnen onderbouwen.

5.6 Kwaliteitscriteria

Onderzoek is vaak gericht op het vaststellen van de objectieve waarheid. Vanwege het feit dat percepties in dit onderzoek centraal staan is het niet mogelijk een objectieve waarheid vast te stellen. Met intersubjectiviteit kunnen meningen of uitspraken over de werkelijkheid voorlopig voor waar worden gehouden (Swanborn, 1987). De kwaliteitscriteria voor intersubjectiviteit bestaan uit; betrouwbaarheid, controleerbaarheid en validiteit zijn onderstaand nader uitgewerkt (Baarda et al., 2009; Swanborn 1987).



Figuur 5.5: Intersubjectiviteit

5.6.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid wil zeggen dat de meting zo min mogelijk dient af te hangen van toeval (Baarda et al., 2009). De betrouwbaarheid van onderzoek wordt bepaald door de nauwkeurigheid en consistentie waarmee variabelen worden gemeten (Van Thiel, 2007). Een veel gebruikte aanpak om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten is triangulatie (Baarda et al., 2009). Zoals in de voorgaande paragrafen is beschreven zal in dit onderzoek gebruik worden gemaakt van verschillende instrumenten om zo de betrouwbaarheid van het onderzoek te kunnen vergroten. Bij het vergaren en analyseren van de gegevens die verzameld zijn door de verschillende instrumenten is het van belang dat de onderzoeker waakt voor al te nadrukkelijke subjectiviteit (Baarda et al., 2009). De betrouwbaarheid is in dit onderzoek vergroot door gebruik te maken van dataregistratie en data analyse apparatuur. De interviews zijn opgenomen middels audiorecorders en de data is uitgewerkt met behulp van MAXQDA. De betrouwbaarheid van een onderzoek kan tevens worden vergroot als er geput wordt uit eerder onderzoek. Voor het opstellen van de verwachtingen en het theoretisch model is er uitgebreid onderzoek gedaan in wetenschappelijk onderzoek. Daarnaast is er gebruik gemaakt van de resultaten uit recent afgenomen wetenschappelijke vragenlijsten. Doordat de bestaande wetenschappelijke vragenlijsten veelvuldig zijn gebruikt vergroot dit de betrouwbaarheid.

5.6.2 Controleerbaarheid

Naast betrouwbaarheid is het belangrijk dat een onderzoek eenduidig en goed onderbouwd is zodat het controleerbaar is (Swanborn, 1987; Baarda et al., 2009). Op deze manier kan een andere onderzoeker het onderzoek overdoen. Om de controleerbaarheid van dit onderzoek te garanderen zijn er geluidsopnamen van de interviews gemaakt. Tevens zijn zowel de vragenlijsten (bijlage 2) als de volledig uitgewerkt interviews (Bijlage 3) bijgevoegd. Dit alles om te zorgen dat andere onderzoekers de onderzoeksstappen kunnen controleren en over kunnen doen.

5.6.3 Validiteit

Validiteit kan worden onderscheiden in interne en externe validiteit. Interne validiteit gaat om de vraag: *meet je wat je wil meten?* (Baarda et al., 2009). Sluiten de variabelen en indicatoren aan bij de theoretische concepten, of wordt er een ander concept gemeten. De kwaliteit van de metingen moeten een juiste beschrijving geven van de empirische werkelijkheid (Baarda et al., 2009). In dit onderzoek is een verwachting opgesteld en getoetst om zo de interne validiteit te vergroten. Tevens zijn de interviews getranscribeerd en met behulp van het programma MAXQDA thematisch gecodeerd (Zie bijlage 3). De interne validiteit zou nog verder verbeterd kunnen worden door bij de codering en analysering van de variabelen een bepaald gewicht aan belangrijke variabelen mee te geven. Externe validiteit behelst de generaliseerbaarheid van een onderzoek. Gelden de gevonden resultaten en conclusies met andere woorden ook voor andere organisaties. Om de externe validiteit te vergroten is er gekozen voor een multiply casestudie. Meerdere universiteiten zijn onderzocht om zo generaliseerbare conclusies te kunnen trekken over de invloed van de medezeggenschapscultuur op universiteiten in het algemeen. De externe validiteit zou verder vergroot kunnen worden door vervolgonderzoek (Zie §8.4). Door vervolgonderzoek zou de generaliseerbaarheid van conclusies uit dit onderzoek bij andere, nog niet onderzochte, universiteiten onderzocht kunnen worden. De generaliseerbaarheid van conclusies naar andere sectoren (gezondheidszorg, financiële sector) zou plaats kunnen vinden als er onderzoek wordt verricht bij andere sectoren. Vervolgens kunnen de resultaten uit de verschillende sectoren vergeleken worden met elkaar wat de externe validiteit zou kunnen vergroten.

Hoofdstuk 6 Vertrouwen en dialoog

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden een empirische deelvragen behandeld. De deelvraag luidt: *Wat is het gevolg van de medezeggenschapscultuur op het besluitvormingsproces?*

Zoals in het theoretisch kader is beschreven zal nagegaan worden in welke mate de culturele bestuurstradities ‘*vertrouwen en dialoog*’ de procesvoorwaarden ‘*informatievoorziening en afspraken over betrokken actoren*’ faciliteren. De verschillende paragrafen behandelen de universiteit van Amsterdam (§6.2), universiteit van Tilburg (§6.3) en de universiteit van Utrecht (§6.4). Per casus wordt allereerst het besluitvormingsproces getypeerd. In deze paragraaf wordt eveneens beschreven in welke mate de procesvoorwaarden aanwezig zijn. Ten tweede wordt de aanwezigheid van de culturele bestuurstradities ‘*vertrouwen en dialoog*’ per universitair besluitvormingsproces beschreven. Per casus wordt in een subparagraaf eveneens aandacht besteed aan de mogelijke bijdrage die de culturele bestuurstradities leveren aan het proces. Vervolgens wordt het hoofdstuk afgesloten met een concluderende paragraaf die antwoord geeft op de deelvraag (§6.5).

6.2 Universiteit van Amsterdam

De aanwezigheid van culturele bestuurstradities aan de universiteit van Amsterdam zal in deze paragraaf worden behandeld. Alvorens de bestuurstradities ‘*vertrouwen en dialoog*’ uitgebreid te behandelen (§6.2.3) wordt de medezeggenschapsstructuur (§6.2.1) en het type besluitvormingsproces uiteengezet (§6.2.2). In de afsluitende tussenconclusie wordt de mogelijke bijdrage van de culturele tradities op het verloop en structuur van het besluitvormingsproces uiteengezet (§6.2.4).

6.2.1 Medezeggenschapsstructuur

Aan de universiteit van Amsterdam is sprake van een gedeelde medezeggenschapsstructuur. De medezeggenschap functioneert grotendeels via gescheiden circuits (NVAO, 2013). Zo zijn de centrale ondernemingsraad (COR) en de centrale studentenraad (CSR) de twee formele medezeggenschapsorganen op centraal niveau. De voorzitter van het college is de gesprekspartner voor de COR en de rector magnificus voor de CSR. De CSR houdt zich voornamelijk bezig met studentzaken en onderwijszaken en de ondernemingsraad met personele en organisatorische zaken (Tillaart et al., 2015). Samen vergaderen de CSR en de COR in de Gezamenlijke Vergadering (GV). De frequentie van de GV is zo vaak als nodig, wat gemiddeld neerkomt op negenmaal per jaar. Tevens kunnen raadsleden afgevaardigd zijn in een vijftal adviescommissies die gevraagd dan wel

ongevraagd advies geven over ethische aspecten (Algemene Instellingsgebonden Ethische Commissie) ICT-beleid (Expertisegroep Onderwijs), onderwijsbeleid (universitaire commissie onderwijs), onderzoekbeleid (universitaire onderzoekscommissie) en het algemene beleid (senaat).

6.2.2 Chaotisch proces

Het besluitvormingsproces aan de UvA kan als chaotisch worden getypeerd. In het proces is er sprake van een voortdurende strijd. Het besluitvormingsproces omtrent het vaststellen van het instellingsplan is hier illustrerend voor. In dit proces werd duidelijk dat een vroegtijdige informatievoorziening en betrokkenheid van actoren ontbreken. Het besluitvormingsproces wordt gekenmerkt door afwezigheid of te late informatievoorziening. Respondenten geven aan dat het college nauwelijks (vertrouwelijke) informatie met de medezeggenschap deelt. Aanvragen voor aanvullende informatie worden zelden gehonoreerd en men geeft nauwelijks inzicht in lopende zaken en drijfveren achter bepaalde ideeën. Volgens de Rector wekt dit de indruk dat *'het allemaal al beklonken is'*. Tevens zorgt het er voor dat doelen en oplossingen niet helder zijn en door elkaar lopen. Uit de analyse van het proces rondom het strategisch plan blijkt dat het CvB geen stukken had opgestuurd naar de Cor. De raadsleden hebben vervolgens zelf een stuk opgesteld waarin een aantal ideeën waren uitgewerkt. Door deze inhoudelijke onduidelijkheid ontstaat er strijd in het proces.

Tevens geven respondenten aan dat de raden te laat in het besluitvormingsproces worden betrokken. Ondanks de intentie vanuit het college worden *'onderwerpen uit het niets bij de raden gedropt'* aldus de voorzitter van de CSR. Op 9 mei werd bijvoorbeeld de conceptversie van het instellingsplan met de Cor besproken. De collegevoorzitter gaf tijdens een bespreking van de conceptversie van het strategisch plan op 9 mei aan dat de Cor beperkte invloed uit kon oefenen. De definitieve conceptversie werd immers op 12 mei vastgesteld. Te late betrokkenheid zorgt eveneens voor strijd. In notulen is zichtbaar dat de medezeggenschap eerst voor 'een plaatsje' in de besluitvormingsarena moet vechten voordat er daadwerkelijk wordt geluisterd. De laatste tijd wordt door de respondenten een kleine verschuiving waargenomen. De vicerector van de UvA, verantwoordelijk voor de hervormings-, en democratiseringsagenda, stelt dat de medezeggenschap niet meer gezien moet worden als de laatste hobbel in het verwezenlijken van plannen (Folia, 2015).

6.2.3 Bestuurstradities

In welke mate vertrouwen en dialoog aanwezig zijn in het besluitvormingsproces van de universiteit van Amsterdam zal in deze paragraaf worden beschreven. Allereerst zal de aanwezigheid van een vertrouwensrelatie worden geschetst. Daarna zal de dialoog tussen bestuurder en medezeggenschap worden beschreven.

Vertrouwen

De afgelopen twee jaar is er aan de UvA sprake geweest van een gespannen bestuurlijke verhouding tussen het CvB en de medezeggenschap. De geen doorgang vindende bèta fusie heeft de bestuurlijke verhoudingen verslechterd en door een conflict omtrent het strategisch plan is dit verergerd. Het college en de raden praatte volledig langs elkaar heen en de relatie stond onder grote druk. Door de bezettingen van het Maagdenhuis zijn de verhoudingen in februari nog verder bekoeld. De voorzitter van de COR stelt dat men *'gek genoeg vertrouwen heeft in het CvB'*. Ondanks de goede persoonlijke verhoudingen zijn geïnterviewden van mening dat het college echter geen vertrouwen heeft in de centrale medezeggenschap. De notulen van de interne voorbespreking van de CSR voor een informele lunch met de rector zijn illustrerend voor het wantrouwen. Gesteld wordt dat men niet bang moet zijn voor repercussies. Ook bij de samenwerking met de VU was er sprake van een argwanende en wantrouwende vertrouwensrelatie. De rector constateert het wantrouwen en stelt dat *'er nog wel wat veranderd moet worden.'*

Dialoog

Uit de interviews blijkt dat er aan de UvA weinig sprake is van een dialoog tussen bestuurders en medezeggenschap. *'Het uitwisselen van perspectieven is van belang' en 'besturen bestaat altijd uit het sluiten van compromissen'* aldus de rector. Vele respondenten geven echter aan dat men *'vooral tegen elkaar praat en niet met elkaar'*. Illusterend is het besluitvormingsproces omtrent het strategisch plan. De medezeggenschap heeft vier keer een brief met allerlei kritiekpunten op het strategisch plan verzonden naar het CvB. De medezeggenschap heeft een aantal breekpunten geformuleerd. Door het college is er nauwelijks tegemoet gekomen aan deze punten. *'De breekpunten waren aan dovemans oren gericht'*. Naar aanleiding hiervan ontstond er een conflictueuze verhouding tussen de raden en het CvB. Tot drie keer toe heeft de gezamenlijke vergadering niet ingestemd met het strategisch plan. Uiteindelijk is er met de filosofie *'het moet dan maar'* ingestemd terwijl men niet tevreden was over het voorstel. Zoals een respondent stelt *'na een één jarig conflict moesten we wel akkoord'*

gaan'. Dit besluit is echter niet bereikt door een dialoog waarin naar elkaars standpunten is geluisterd en gezocht is naar een compromis.

6.2.4 Tussenconclusie

In deze tussenconclusie wordt aandacht besteed aan de vraag in welke mate er in deze casus een verband bestaat tussen de aanwezigheid van '*vertrouwen en dialoog*' en het verloop van het besluitvormingsproces. Op basis van de casusbeschrijving van de UvA kan ten aanzien van de bestuurstradities '*vertrouwen en dialoog*' worden geconcludeerd dat deze niet aanwezig zijn. Zo is er een gebrek aan een vertrouwensrelatie tussen bestuur en medezeggenschap. Als er daarbij al een inhoudelijke dialoog wordt gevoerd wordt er onvoldoende naar elkaars standpunten geluisterd. Zoals uit de casusbeschrijving blijkt leidt dit tot een chaotisch proces. Informatie wordt nauwelijks gedeeld en de medezeggenschap wordt laat betrokken in het proces. Het gebrek aan vertrouwen en een dialoog komt de samenwerking tussen het college van bestuur en de medezeggenschap in ieder geval niet ten goede. In plaats van samenwerking is er meer sprake van strijd in het chaotische proces. De totstandkoming van het strategisch plan is al meerdere malen aangehaald als illustratief voorbeeld voor het gebrek aan samenwerking. Op basis van één casusbeschrijving is het uiteraard te vroeg om een patroon ten aanzien van het verband tussen de twee concepten te kunnen vaststellen. Om dit vast te kunnen stellen zal allereerst in de volgende paragraaf de universiteit van Tilburg worden behandeld.

6.3 Universiteit van Tilburg

De aanwezigheid van culturele waarden aan de universiteit van Tilburg zal in deze paragraaf worden behandeld. Om dit verband nauwkeurig te onderzoeken zal allereerst de medezeggenschapsstructuur (§6.3.1) en het type besluitvormingsproces worden behandeld (§6.3.2). Vervolgens zal de aanwezigheid van de bestuurstradities ‘*vertrouwen en dialoog*’ uiteen worden gezet (§6.3.3). In de afsluitende tussenconclusie wordt op basis van deze casusbeschrijving het verband tussen de bestuurstradities en het verloop op het besluitvormingsproces uiteengezet (§6.3.4).

6.3.1 Medezeggenschapsstructuur

Aan de universiteit van Tilburg is sprake van een ongedeelde medezeggenschapsstructuur. De Universiteitsraad bestaat uit 18 leden en een vijftal fracties. De personeelsgeleding is vertegenwoordigd middels de drie fracties: fractie Abvakabo, Onafhankelijke, en fractie TiU international. Fractie Front en fractie SAM vertegenwoordigen de studenten in de Universiteitsraad. De Universiteitsraden tussen het College van Bestuur en de Universiteitsraad vinden zes tot zeven keer per jaar plaats. De vergaderingen van de Universiteitsraad worden voorbereid in een aantal commissies te weten: commissie Financiën en Infrastructuur (CFI) en de Commissie Onderwijs en Onderzoek (O&O). Daarnaast vergadert het Dagelijks Bestuur van de Universiteitsraad ongeveer twee keer per maand met het college.

6.3.2 Rationeel besluitvormingsproces

Het besluitvormingsproces aan de Tilburgse universiteit kan getypeerd worden als rationeel. In het proces worden eerst de doelen en daarna de aanpak geformuleerd. Tevens hebben inhoudelijke argumenten de overhand in het proces. De problemen worden in gezamenlijkheid geanalyseerd waarna vervolgens oplossingen worden geformuleerd. Mede op basis van een analyse van de totstandkoming van het strategisch plan en op basis van de interviews kan gesteld worden dat informatie breed wordt gedeeld en de medezeggenschap in een vroeg stadium wordt betrokken bij de medezeggenschap.

In het proces is sprake van een uitgebreide informatievoorziening. Zo deelt het CvB vertrouwelijke informatie over strategische en grote projecten met het Dagelijks Bestuur. Afgesproken is dat bij een gedachtevorming van het CvB het Dagelijks Bestuur, al dan niet, vertrouwelijk wordt geïnformeerd. De medezeggenschap heeft hierdoor inzicht in de beweegredenen. Tevens gaan alle stukken die in het CvB worden besproken naar de Universiteitsraad. Daarbij wordt informatievoorziening volgens

respondenten bevordert door de bespreking van de beleidsagenda van het CvB met de medezeggenschap. Op basis van die planning kan de raad inzien welke stukken eraan zitten te komen. In uitzonderlijke gevallen is de informatievoorziening niet op orde. Tijdens de bespreking van het strategisch plan stelde een fractie bijvoorbeeld dat er sprake was van informatieasymmetrie. Het College en zijn ambtenaren waren beter geïnformeerd dan de medezeggenschap. Door de andere respondenten wordt dit voorval genuanceerd. Zoals de voorzitter van de Abvakabo fractie treffend weet te verwoorden *‘80% van het medezeggenschapswerk is het krijgen van de juiste informatie.’* De informatievoorziening is in bijna alle gevallen goed geregeld en dit heeft volgens respondenten een positief effect op de samenwerking tussen bestuurders en medezeggenschap.

Het besluitvormingsproces kenmerkt zich dan ook door vroegtijdige betrokkenheid van de medezeggenschap. In een vroeg stadium kan de medezeggenschap meepraten over bijvoorbeeld de invulling van grote projecten. De totstandkoming van het Tilburgse strategische plan is illustrerend voor deze betrokkenheid van de medezeggenschap. Al in het voorjaar van 2013 heeft in gezamenlijkheid met de medezeggenschap een strategische toekomstverkenning plaatsgevonden. In de tussentijd zijn verschillende versies van het strategisch plan talloze keren besproken in de verschillende voorbereidende commissies. Deze commissies brachten tussentijds ook advies uit over het strategisch plan. Op basis van deze adviezen is het strategisch plan ook aangepast. Tegen de tijd dat het definitieve strategisch plan in december 2013 in de Universiteitsraad werd besproken had de medezeggenschap in de commissies al meermaals advies uitgebracht. Het proces kenmerkt zich dan ook door het gebrek aan strijd tussen bestuur en medezeggenschap. *‘Een duidelijke procesarchitectuur leidt tot winst in het besluitvormingsproces’* aldus de rector magnificus.

6.3.3 Bestuurstradities

In welke mate vertrouwen en dialoog aanwezig zijn in het Tilburgse besluitvormingsproces zal in deze paragraaf worden beschreven. Allereerst zal de aanwezigheid van een vertrouwensrelatie worden geschetst. Daarna zal de dialoog tussen bestuurder en medezeggenschap worden beschreven.

Vertrouwen

Aan de universiteit van Tilburg is sprake van een goede vertrouwensrelatie en goede persoonlijke verhoudingen. De voorzitter van het College van Bestuur zou de bestuurlijke verhoudingen typeren als *'een gezonde boog met spanning'*. Doordat er sprake is van een goede vertrouwensrelatie kan het inhoudelijke debat stevig gevoerd worden. De voorzitter van het college stelt dat *'het scherp aan de bal is'*. Er worden felle inhoudelijke discussie gevoerd en de raad wordt hierbij altijd serieus genomen. De waardering uit zich in het feit dat de medezeggenschap altijd *'in the picture is geweest'*, aldus de onafhankelijk voorzitter van de raad. Tevens zijn er veel voorstellen van de studentenfracties door het CvB overgenomen en uitgevoerd (NVAO, 2013). Geïnterviewden zijn van mening dat een goede vertrouwensrelatie ertoe leidt dat men elkaar niet wederzijds verrast. Voortdurende verrassingen in het besluitvormingsproces ondermijnen de samenwerking tussen bestuur en medezeggenschap.

Dialoog

Geïnterviewden geven aan dat het de Tilburgse bestuurstraditie is om te zoeken naar de dialoog (NVAO, 2013). In deze dialogen worden stevige inhoudelijke debatten gevoerd. Op basis van die inhoud wordt voortdurend gezocht naar realistische oplossingen en compromissen. De rector stelt dat het een uitdaging is om middels dialoog met de medezeggenschap te komen tot een oplossing waar het instellingsbelang wordt gediend. *'De kern van de zaak is rekening houden met het standpunt van de ander'*. Het college is voortdurend op zoek naar draagvlak en is bereid concessies te doen (NVAO, 2013). Zo stelt de rector magnificus dat de medezeggenschap een bestuurlijke kans is om gezamenlijk problemen op te lossen en te zoeken naar draagvlak. Gesteld wordt dat de input die wordt gegeven van de verschillende fracties in de dialogen bijzonder afgewogen is. In de dialogen wordt geluisterd naar elkaars standpunten. Tijdens de bespreking van de algemene gang van zaken stelt een raadslid dat men *'Coöperatief is waar kan, kritisch waar het moet.'* Het gebeurt met andere woorden nooit dat een fractie zegt *'we zijn tegen en vinden het niks'*.

6.3.4 Tussenconclusie

In deze tussenconclusie wordt aandacht besteed aan de vraag in welke mate er in de Tilburgse casus een verband bestaat tussen de aanwezigheid van *'vertrouwen en dialoog'* en het verloop van het besluitvormingsproces. De bestuurstradities *'vertrouwen en dialoog'* zijn breed aanwezig in het Tilburgse universitaire besluitvormingsproces. De goede vertrouwensrelatie uit zich in de goede verhoudingen en het feit dat het CvB de medezeggenschap ziet als meerwaarde. In de dialoog wordt geluisterd naar elkaars standpunten en wordt in gezamenlijkheid toegewerkt naar een oplossing en compromis. Het besluitvormingsproces kan getypeerd worden als rationeel wat zich uit in een goede informatievoorziening en betrokkenheid van de medezeggenschap. Respondenten geven aan dat de bestuurstradities gericht zijn op informatievoorziening en vroegtijdige betrokkenheid van de medezeggenschap. De samenwerking tussen het Tilburgse College van Bestuur en de medezeggenschap verloopt in bijna alle gevallen vlekkeloos. De betrokkenheid bij de totstandkoming van het strategisch plan is hier illustrerend voor. Het inhoudelijke debat wordt stevig gevoerd maar uiteindelijk heeft dit geen nadelige gevolgen voor de samenwerking. Op basis van alleen deze Tilburgse casusbeschrijving is het uiteraard niet mogelijk om een patroon ten aanzien van het verband tussen de twee concepten te kunnen vaststellen. Om een patroon te kunnen waarnemen zal eerst een beschrijving van het Utrechtse besluitvormingsproces volgen.

6.4 Universiteit van Utrecht

De aanwezigheid van culturele waarden aan de universiteit van Utrecht zal in deze paragraaf worden behandeld. Om dit verband nauwkeurig te onderzoeken zal allereerst de medezeggenschapsstructuur (§6.4.1) en het type besluitvormingsproces worden behandeld (§6.4.2). Vervolgens zal de aanwezigheid van de bestuurstradities ‘*vertrouwen en dialoog*’ uiteen worden gezet (§6.4.3). In de afsluitende tussenconclusie wordt op basis van deze casusbeschrijving het verband tussen de bestuurstradities en het verloop op het besluitvormingsproces uiteengezet (§6.4.4).

6.4.1 Medezeggenschapsstructuur

De universiteit van Utrecht heeft een ongedeelde medezeggenschapsstructuur. De leden van de Universiteitsraad zijn verenigd in personeels-, en studentenfracties. De personeelsgeleding is vertegenwoordigd in fractie VLAM. De studentgeleding bestaat uit de fracties: VUUR, Partij voor de Utrechtse Student en Lijst Helder. Uit interviews blijkt dat de studentenfracties een kamer delen en veel gezamenlijk optrekken. De Universiteitsraad overlegt en onderhandelt met het college in raads- en commissievergaderingen. Er zijn raadsvergaderingen met en zonder het CvB. In de raadsvergaderingen zonder het college bespreken de raadsleden de beleidsvoorstellen die ter instemming of advies bij de raad voorliggen. De raad vergadert ongeveer vijf keer per jaar met het college. Ter voorbereiding van deze raadsvergaderingen worden onderwerpen in commissies voorbereid. In de drie vaste commissies te weten: Onderwijs, Onderzoek en Studenten (OOS), Financiën, Huisvesting & ICT (FHI) en Strategie, Personeel en Organisatie (SPO) worden maandelijks de beleidsvoorstellen die ter advisering of instemming voorliggen besproken met het college.

6.4.2 Incrementeel/chaotisch proces

De typering van het Utrechtse besluitvormingsproces is lastiger dan bij de voorgaande twee cases. De incrementele kenmerken van het besluitvormingsproces zijn overheersend. Echter bevat het proces ook een aantal chaotische besluitvormingskenmerken. Onderstaand zullen de kenmerken van incrementele en chaotische processen worden beschreven.

Incrementele kenmerken komen naar voren doordat er stap voor stap naar een aanpak en compromis wordt gezocht. Daarbij heeft het college de intentie om de medezeggenschap vroegtijdig te betrekken en te voorzien van informatie. Zo zorgen de voorbereidende commissies voor vroegtijdige betrokkenheid.

Daarentegen zijn er ook chaotische processen die strijd tussen het bestuur en medezeggenschap leveren. Deze chaotische processen worden mede veroorzaakt doordat vroegtijdige betrokkenheid door de medezeggenschap moet worden afgedwongen. Het college bereidt beleidsstukken uitgebreid voor met de decanen van de verschillende faculteiten en betreft in een later stadium de centrale medezeggenschap. De geïnterviewden stellen dat vroegtijdige betrokkenheid erg afhankelijk is van het onderwerp. Zo geeft de medezeggenschap aan dat men vroegtijdig betrokken is bij de opstelling van het strategisch plan waar dit bij de herziening van de masterfase juist niet gebeurde. De medezeggenschap wordt voornamelijk vroegtijdig betrokken op initiatief van de raad. *'Het is niet de vanzelfsprekende houding van het college om de raad vroegtijdig te betrekken.* De raad heeft soms het gevoel de *'nietmachine'* te zijn. Aan het eind van het proces mag de Universiteitsraad een nietje door de stukken doen. Op basis van de interviews van SoFoKleS (2013) kan gesteld worden dat raadsleden vroegtijdige informatievoorziening juist van doorslaggevend belang vinden. Cruciaal in het Utrechtse universitaire besluitvormingsproces is het feit dat de medezeggenschap zelf moet zorgen dat het tijdig wordt betrokken in het proces. De stukken worden veelal in een late fase aangeleverd. Wanneer de raad wacht totdat men formeel de stukken ontvangt is er volgens respondenten onvoldoende ruimte in het proces voor een goede belangenafweging. Tevens vraagt de medezeggenschap vaak aanvullende informatie maar het college geeft aan dit verzoek vaak geen gehoor. Wanneer de medezeggenschap aan het eind van het besluitvormingsproces wordt betrokken en geïnformeerd kan het tevens slechts minimale veranderingen aanbrengen (SoFoKleS, 2013). Ook de algemeen directeur van de universiteit van Utrecht stelt dat de raad eerder betrokken kan worden in het proces.

6.4.3 Bestuurstradities

In welke mate vertrouwen en dialoog aanwezig zijn in het Utrechtse besluitvormingsproces zal in deze paragraaf worden beschreven. Allereerst zal de aanwezigheid van een vertrouwensrelatie worden geschetst. Daarna zal de dialoog tussen bestuurder en medezeggenschap worden beschreven.

Vertrouwen

Uit het onderzoek van SoFoKleS (2013) in Utrecht blijkt dat 95% van de ondervraagden vertrouwen belangrijk vindt voor besluitvorming. Met het vertrouwen zit in het in Utrecht wel goed. Uit de interviews blijkt dat er aan de universiteit sprake is van goede persoonlijke en bestuurlijke verhoudingen. Het besluitvormingsproces wordt niet gestart vanuit wantrouwen of verborgen agenda's maar vanuit vertrouwen. Tevens heeft het CvB waardering voor de medezeggenschap. Deze waardering uit zich in het feit dat het college de opvatting deelt en uitdraagt dat de gehele universiteit gebaat is bij een goede functionerende medezeggenschap. Om die reden wordt er nadrukkelijk beleid gevoerd om de medezeggenschap te versterken waar mogelijk. Mede om die reden is er geïnvesteerd in het project SoFoKleS. Dit project heeft onderzocht hoe de medezeggenschap op korte en langere termijn versterkt kan worden. Tevens hebben zijn de gebeurtenissen van het Maagdenhuis in Utrecht vertaald naar een brainstorm met het CvB waarin het thema *'wat is medezeggenschap en hoe kunnen we het versterken'* centraal stond. Specifiek voor Utrecht geldt dat een goede vertrouwensrelatie bijdraagt aan het gebruik van informeel overleg. In dit informele overleg kunnen overwegingen achter beleid en vertrouwelijke informatie worden gedeeld. Respondenten geven duidelijk aan dat vertrouwen een belangrijke manier is om het gebrek aan informatievoorziening te compenseren. Via het informele overleg wordt open gesproken over vertrouwelijke informatie en beweegredenen achter bepaalde voorstellen. Echter geeft het merendeel van de respondenten aan dat het functioneren van de medezeggenschap de mate waarin het college vertrouwen heeft in de raad bepaald.

Dialog

Het voeren van een dialoog wordt als belangrijkste kenmerk van het Utrechtse universitaire besluitvormingsproces gezien (NvaO, 2012). Door dialoog vinden er volgens respondenten extreem weinig escalaties plaats. In de dialoog wordt actief gezocht naar oplossingen en compromissen. Respondenten geven aan dat de raad altijd oplossingsgericht is. *'Problemen aankaarten en het college de troep oplaten ruimen is té gemakkelijk'*. De raad begrijpt ook dat het college beleid voert en *'dat er niet op alle slakken zout gestrooid moet worden'*. In het besluitvormingsproces van het strategisch plan dankt het college de raad voor de inhoudelijke debatten. De discussies hebben volgens het CvB het strategisch plan kleur en inhoud gegeven. In de beleidsstukken omtrent de planning van het besluitvormingsproces van het strategisch plan wordt het typerende kenmerk van de Utrechtse dialoog zichtbaar. Centraal staat het gezamenlijk vormgeven van de toekomst van de universiteit. Het gaat niet over de belangenstrijd maar over de versterking van de universiteit. *'Er is een gunfactor van beide kanten'*. Een raadslid stelt dat de medezeggenschap bereid is op te schuiven. De onafhankelijk voorzitter van de Universiteitsraad stelt dat door toedoen van de medezeggenschap het standpunt van het college ten aanzien van het financiële beleid is verschoven. Door respondenten wordt echter ook een voetnoot gemaakt ten aanzien van de bereidheid van het CvB om te luisteren en een medezeggenschapsstandpunt over te nemen. Het college pretendeert een constructieve dialoog maar is vaak niet bereid daadwerkelijk tegemoet te komen aan de standpunten van de medezeggenschap. Het houdt zoals een respondent aangaf *'vaak voet bij stuk'*.

6.4.3 Tussenconclusie

In deze tussenconclusie wordt aandacht besteed aan de vraag in welke mate er in de Utrechtse casus een verband bestaat tussen de aanwezigheid van *'vertrouwen en dialoog'* en het verloop van het besluitvormingsproces. In de Utrechtse casus is sprake van een vertrouwensrelatie met goede bestuurlijke en persoonlijke verhoudingen. Een nuance wordt gemaakt vanwege het feit dat de vertrouwensrelatie afhankelijk is van het functioneren van de medezeggenschap. De dialoog vormt een belangrijke Utrechtse bestuurstraditie. Echter is de bereidheid daadwerkelijk tegemoet te komen aan de standpunten van de medezeggenschap niet altijd aanwezig bij het Utrechtse college. Het houdt zoals een respondent aangaf *'vaak voet bij stuk'*. In het algemeen zijn de bestuurstradities ruim aanwezig maar dient het in sommige gevallen genuanceerd te worden. Er is met andere woorden sprake van een gemengd beeld ten aanzien van de aanwezigheid van de bestuurstradities in het Utrechtse besluitvormingsproces. Dit gemengde beeld is eveneens terug te zien bij de typering van het besluitvormingsproces. Er is zowel sprake van incrementele als chaotische processen. De

incrementele processen sluiten aan bij de bestuurstradities van vertrouwen en dialoog. Door vertrouwen en dialoog wordt informatie gedeeld en de medezeggenschap betrokken in het proces. Stap voor stap wordt er op basis van vertrouwen naar een gezamenlijke oplossing toegewerkt. Het vertrouwen en bereidheid samen te werken is met andere woorden groot. Toch is er een chaotische component, die wordt veroorzaakt door gebrek aan informatievoorziening. Dit gebrek aan informatievoorziening komt voort uit het feit dat de vertrouwensrelatie afhankelijk is van het functioneren van de medezeggenschap. Wanneer de medezeggenschap in de ogen van het bestuur niet functioneert is er geen vertrouwen. Tevens is het bestuur niet altijd bereidheid om te luisteren en tegemoet te komen aan de medezeggenschap. Deze factoren kunnen het Utrechtse proces grilleger en chaotisch maken. Het gebrek aan vertrouwen en bereidheid tot het constructief voeren van een dialoog hebben in de Utrechtse casus invloed op de mate waarin informatie wordt gedeeld en de medezeggenschap wordt betrokken. Dit zou de verklaring kunnen vormen voor de aanwezigheid van de chaotische processen. In de volgende paragraaf zullen de geconstateerde verbanden met elkaar worden vergeleken.

6.5 Conclusie

In deze conclusie zal een antwoord worden geformuleerd op de deelvraag ‘*wat is het gevolg van de medezeggenschapscultuur op het besluitvormingsproces?*’

In de voorgaande paragrafen zijn de typen besluitvormingsprocessen en de mate waarin de bestuurstradities ‘vertrouwen en dialoog’ aanwezig waren uitgebreid beschreven voor de universiteit van Amsterdam, Tilburg en Utrecht. In de tussenconclusies is per casus al een mogelijk verband tussen het type proces en de aanwezigheid van de ‘vertrouwen en dialoog’ nader behandeld. Zoals telkens werd gesteld kunnen er pas overkoepelende verbanden en patronen worden onderscheiden als de gegevens uit alle drie de casus met elkaar worden vergeleken. In deze afsluitende paragraaf zal een mogelijk patroon nader worden behandeld.

Op basis van de typering van het besluitvormingsproces en de aanwezigheid van de bestuurstradities ‘vertrouwen en dialoog’ kan onderstaande vergelijking gemaakt worden tussen de drie universiteiten. De ordening van universiteiten in het schema is op basis van de mate waarin de bestuurstradities zijn aangetroffen in het proces.

| | Typering besluitvormingsproces | Aanwezigheid bestuurstradities ‘vertrouwen en dialoog’ |
|----------------------------|--|--|
| Universiteit van Tilburg | Rationeel | Veel vertrouwen en dialoog |
| Universiteit van Utrecht | Overwegend incrementeel met een paar chaotische proceskenmerken | In principe is vertrouwen en dialoog behoorlijk veel aanwezig. <i>Nuancering:</i> -Vertrouwen is afhankelijk van het functioneren medezeggenschap. -Dialoog is afhankelijk van bereidheid college tot luisteren. |
| Universiteit van Amsterdam | Chaotisch | Weinig vertrouwen en dialoog |

Op basis van deze vergelijking kunnen een aantal overkoepelende patronen worden onderscheiden. Wanneer de drie universiteiten met elkaar vergeleken worden valt het verband tussen de mate waarin vertrouwen en dialoog aanwezig zijn en de processtypering op. Een parallel patroon kan worden

ontwaard. Wanneer een universiteit beschikt over bestuurstradities van ‘vertrouwen en dialoog’ heeft dit gevolgen voor het verloop en de structuur van het besluitvormingsproces. Zo is zichtbaar dat bij de Tilburgse universiteit sprake is van veel vertrouwen. Tevens wordt het voeren van een dialoog als een gebruikelijke bestuurstraditie gezien. De UvA daarentegen beschikt over weinig vertrouwen en het voeren van een dialoog is een minder gebruikelijke bestuurstraditie. In deze Amsterdamse casus is zichtbaar dat het proces getypeerd wordt als chaotisch. Bij de Utrechtse universiteit zijn de bestuurstradities van ‘vertrouwen en dialoog’ in principe aanwezig. Deze bestuurstradities zijn echter afhankelijk van de houding van het bestuur. Het functioneren van de medezeggenschap bepaalt het vertrouwen dat het bestuur heeft in diezelfde medezeggenschap. Het bestuur beïnvloedt tevens de dialoog door de mate waarin het bereidheid is te luisteren naar de medezeggenschap. Het effect op het proces van besluitvorming van deze geconstateerde aanwezigheid van bestuurstradities is tweeledig. Enerzijds zorgt de aanwezigheid van vertrouwen en dialoog voor een incrementeel proces. Stap voor stap wordt gezocht naar een compromis. Anderzijds zorgen de nuances omtrent de bestuurstradities ervoor dat er ook sprake is van chaotische processen. Onvoldoende informatievoorziening en betrokkenheid en levert strijd tussen bestuur en medezeggenschap. Als deze geconstateerde bevindingen achter elkaar worden gezet ontstaat een patroon. Het patroon bestaat uit een positieve beïnvloeding van de bestuurstradities ‘*vertrouwen en dialoog*’ op het verloop van het proces. Naarmate de bestuurstradities meer aanwezig zijn in een cultuur draagt dit bij aan een rationeel proces. Dit heeft impliciet gevolgen voor de samenwerking.

Het tweede patroon heeft dan ook betrekking op deze samenwerking. Op basis van de resultaten die uit de drie casusbeschrijvingen naar voren zijn gekomen kan veronderstelt worden dat een gestructureerd proces bijdraagt aan samenwerking. Bij een chaotisch proces, zoals aan de UvA, bestaat er veel strijd tussen het bestuur en de medezeggenschap. Er is met andere woorden weinig sprake van samenwerking. Het besluitvormingsproces van de UvT wordt getypeerd als rationeel en hier wordt veelvuldig de samenwerking tussen bestuurders en medezeggenschap gezocht. Bij de UU, waar sprake is van een overwegend incrementeel proces, wordt in gezamenlijkheid stap voor stap naar een compromis gezocht. Wanneer de chaotische kenmerken de kop opsteken vindt er in Utrecht eveneens een strijd tussen bestuurders en medezeggenschap plaats. Kortom, de mate waarin er sprake is van een gestructureerd, lineair proces beïnvloedt de mate van samenwerking. Het rationele besluitvormingsproces op basis van de geconstateerde bevindingen geniet de voorkeur. Om vast te kunnen stellen in hoeverre een gestructureerd, lineair verloop van het proces en de aanwezigheid van de bestuurstradities bestuurskrachtige effecten sorteren wordt de bestuurskracht in het volgende hoofdstuk nader behandeld.

Hoofdstuk 7: Universitaire bestuurskracht

7.1 Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk is de aanwezigheid van ‘vertrouwen en dialoog’ per universiteit beschreven. Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zal in dit hoofdstuk de universitaire bestuurskracht voor de universiteit van Amsterdam, universiteit van Tilburg en de universiteit van Utrecht worden beschreven. Dit om in het afsluitende hoofdstuk na te gaan of er een verband bestaat tussen de aanwezigheid van ‘vertrouwen en dialoog’ en de universitaire bestuurskracht. In dit hoofdstuk zal dan ook een antwoord worden gezocht op de tweede empirische deelvraag: *‘Hoe kan de universitaire bestuurskracht van de universiteit van Amsterdam, universiteit van Tilburg en de universiteit van Utrecht worden gekwalificeerd?’*

Voor de beantwoording van deze deelvraag zal onderscheid worden gemaakt op het gebied van wetenschappelijk onderzoek (§7.2) onderwijs (§7.3) en valorisatie (§7.4). In de afsluitende paragraaf zal een antwoord worden geformuleerd op de deelvraag (§7.5).

7.2 Wetenschappelijk onderzoek

In deze paragraaf wordt de bestuurskracht ten aanzien van wetenschappelijk onderzoek nader onderzocht. De geleverde prestaties ten aanzien van wetenschappelijk onderzoek zijn tussen de drie cases vergeleken op basis van internationale rankings. Hiervoor is er gebruik gemaakt van Academic Ranking of World Universities (ARWU), Times Higher Education World Ranking (THE) en QS World University Ranking. Als de drie universiteiten op basis van de internationale rankings worden vergeleken ontstaat onderstaand beeld.

| Position Dutch universities | | | | |
|-----------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|---|
| | ARWU world top 500 (2014) | THES world top 400 (2014) | QS world top 400 (2014) | Leiden top 750 PP(top10%) (2014) |
| Utrecht University | 57 | 79 | 80 | 77 |
| University of Amsterdam | 101-150 | 77 | 50 | 81 |
| Tilburg University | 401-500 | 276-300 | 367 | 252 |

Figuur 7.1 Internationale rankings

Vanwege het feit dat in elke ranking meerdere indicatoren worden meegewogen zal in het vervolg van deze paragraaf de geleverde prestaties ten aanzien van onderzoek specifiek worden uitgewerkt. Hiervoor zijn de geleverde prestaties gebaseerd op gegevens uit de jaarverslagen van 2014 en zijn de rankings gespecificeerd naar concrete indicatoren. Onderstaand zijn de gegevens uit de jaarverslagen 2014 van de drie universiteiten weergegeven.

| | UvA | UU | UvT |
|---|--------------------|----------------------|--------------------|
| Aantal wetenschappers | 2636 | 2899 | 880 |
| Aantal publicaties per wetenschapper per jaar | 3.3 (8636) | 2.73 (7907) | 1.9 (1675) |
| Promoties per jaar ¹⁰ | 18.8% (496) | 19.1% (554) | 18.2% (160) |
| Toekenning Veni | 28 | 22 | 2 |
| Toekenning Vidi | 19 | 13 | 1 |
| Toekenning Vici | 3 | 5 | 1 |
| Totale baten | 597,4 miljoen | 882.7miljoen | 178.9 miljoen |
| Tweede en derde geldstroom ¹¹ | 30.8% (184miljoen) | 26.8 % (237 miljoen) | 24.8% (44 miljoen) |

Een eerste indicator wordt gevormd door het aantal publicaties per wetenschapper per jaar. Het aantal publicaties is gedeeld door het aantal wetenschappers dat een universiteit in dienst heeft. Een wetenschapper aan de UvA produceert 3.3 publicatie per jaar. Aan de UU is dit 2.73 en een Tilburgse wetenschapper levert in een jaar 1.9 publicatie. Ten aanzien van absolute aantal promoties voert de UU met 554 de ranglijst aan gevolgd door de UvA (496) en de UvT (160). Om de universiteiten beter te kunnen vergelijken is het percentage van het aantal promoties van het totaal aantal wetenschappers berekend. Aan de UU promoveert maar liefst 19.1% van het totaal aantal wetenschappers. In Amsterdam is dit respectievelijk 18.8% en 18.2% aan de UvT. Tevens heeft de UvA met 28 Veni en 19 Vidi beurzen verreweg de meeste toekenningen van de drie casus. De universiteit van Utrecht heeft de meeste Vici toekenning en sluit achter de UvA aan met 22 Veni en

¹⁰ Percentage van het aantal promoties van het totaal aantal wetenschappers

¹¹ Percentage van het totaal aan universitaire baten

13 Vidi toekenningen. De Tilburgse universiteit heeft twee Veni en een enkele Vidi en Vici toekenning. Tot slot bestaat een indicator uit de binnengehaalde baten uit de tweede en derde geldstroom. In vergelijking met de andere universiteiten haalt de UvA procentueel gezien de hoogste baten uit de tweede en derde geldstroom. De UvT heeft met 44 miljoen het laagste absolute aantal maar dit maakt alsnog 24.8% uit van het totaal aan universitaire baten. Deze constatering sluiten aan bij een flink aantal internationale rankings die als belangrijkste indicator het aantal wetenschappelijke publicaties en de reputatie ten aanzien van onderzoek hebben. Zo vergelijkt de Academic Ranking of World Universities (ARWU) wereldwijd 1200 hoger onderwijsinstellingen en de beste 500 universiteiten nemen zij in hun ranking op (VSNU, 2015). De ranking hecht veel waarde aan het aantal publicaties in wetenschapstijdschriften en aan het aantal Nobelprijzen en Field Medals. Wanneer de drie universiteiten vergeleken worden per vakgebied ontstaat onderstaand overzicht.

| Position Dutch universities ARWU 2014 / deelrankings | | | | | |
|---|-----------------|-------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| | Social Sciences | Engineering | Natural Science & Mathematics | Life sciences & Agriculture | Clinical Medicine & Pharmacy |
| University of Amsterdam | 39 | | 101-150 | 151-200 | 37 |
| Utrecht University | 51-75 | | 40 | 51-75 | 51-75 |
| Tilburg University | 76-100 | | | | |

Figuur 7.2: Arwu ranking

Duidelijk zichtbaar is dat de UvA op het gebied van sociale wetenschappen en klinische geneeskunde het beste wordt beoordeeld. In deze ranking moet het de UU op het gebied van natuurwetenschappen & wiskunde en life sciences & landbouw voor laten gaan. De UvT kan alleen vergeleken worden met de andere casus op het vakgebied van sociale wetenschappen en wordt in vergelijking met de andere cases het minst beoordeeld. Dit beeld wordt bevestigd door de Times Higher World Ranking (THE, 2014). Een indicator van deze ranking betreft het aantal publicaties en de reputatie van het onderzoek. Op basis van deze indicator ontstaat onderstaand overzicht.

| Universiteit | Beoordeling |
|----------------------------|-------------|
| Universiteit van Amsterdam | 55.4 |
| Universiteit van Utrecht | 54.8 |
| Universiteit van Tilburg | 45.1 |

Wederom wordt het onderzoek van de UvA als beste beoordeeld, op de voet gevolgd door de UU. De Tilburgse universiteit moet beide universiteiten wederom ver voor laten gaan. Ook bij de QS World University Ranking ontstaat hetzelfde beeld. Deze ranking is gebaseerd op reputatie-indicatoren en wordt beoordeeld op basis van een grote groep van academici en afgestudeerden. Wanneer de drie universiteiten vergeleken worden ontstaat onderstaand overzicht.

| Position Dutch universities | |
|------------------------------------|-----|
| QS world top 400 (2014) | |
| University of Amsterdam | 50 |
| Utrecht University | 80 |
| Tilburg University | 367 |

Figuur 7.3: QS worldranking

De UvA is de best beoordeelde Nederlandse universiteit en laat de Utrechtse en Tilburgse universiteit achter zich. De universiteit van Tilburg staat nog net in de top 400 van de ranking. Op basis van de geleverde onderzoeksprestaties zou voorzichtig gesteld kunnen worden dat de UvA op het gebied van onderzoek de grootste kwalificatie van bestuurskracht toegekend mag worden. Immers wordt de UvA door de internationale rankings als beste gekwalificeerd en dit sluit aan bij de gegevens uit de jaarverslagen. De geleverde prestaties van de UvA zijn ten aanzien van wetenschappelijk onderzoek beter dan die van de UU en UvT. De UvT eindigt bij alle bestuurskrachtbenaderingen als laatste van de drie cases.

7.3 Wetenschappelijk onderwijs

Om de universitaire bestuurskracht ten aanzien van onderwijs te kunnen vergelijken is gebruik gemaakt van de nationale studenten enquête (NSE) en gegevens uit universitaire jaarverslagen. De NSE is een grootschalig landelijk onderzoek waarin jaarlijks alle universitaire studenten worden uitgenodigd om hun oordeel te geven over studiefaciliteiten, kwaliteit onderwijs, inrichting opleiding, kwaliteit docenten en kwaliteit toetsing. In totaal hebben meer dan 275.000 studenten een oordeel gegeven over hun opleidingen (NSE, 2015). Op basis van de resultaten uit deze NSE ontstaat onderstaande vergelijking.

| Instellingsnaam | Universiteit Utrecht | Tilburg University | Universiteit van Amsterdam |
|------------------------------------|----------------------|--------------------|----------------------------|
| Vestigingsplaats | UTRECHT | TILBURG | AMSTERDAM |
| Type instelling | WO | WO | WO |
| Bereikbaarheid van je instelling | 4,2 | 4,4 | 4,3 |
| Beschikbaarheid van de werkplekken | 3,1 | 3,3 | 3 |
| Bibliotheek / Mediatheek | 3,7 | 3,9 | 3,6 |
| Digitale Leeromgeving | 3,6 | 3,9 | 3,5 |
| Geschiktheid van onderwijsruimten | 3,7 | 4 | 3,7 |
| Geschiktheid van werkplekken | 3,5 | 3,9 | 3,5 |
| ICT faciliteiten | 3,6 | 3,9 | 3,5 |
| Restaurantieve voorzieningen | 3,6 | 4,1 | 3,6 |
| Sportvoorzieningen | 3,4 | 4,4 | 3,6 |

Figuur 7.4: Resultaten NSE

Als de drie universiteiten op basis van deze onderwijsindicatoren worden vergeleken kan geconcludeerd worden dat de UU en de UvA vergelijkbare resultaten behalen. De onderlinge resultaten tussen de UU en UvA verschillen hoogstens 0.2 punt. Tilburg University behaalt bij alle indicatoren de hoogste score. Dit sluit aan bij de onderwijsprestaties die naar voren komen uit de jaarverslagen van de drie universiteiten.

| | UvA | UU | UvT |
|--|--------------|----------------|--------------|
| Aantal ingeschreven studenten | 31186 | 30374 | 12113 |
| Aantal diploma's ¹² | 28.8% (8996) | 29% (8830) | 35.4% (4285) |
| Studentenmobiliteit ingaand ¹³ | 2.2% (685) | 3.1% (941) | 3.7% (447) |
| Bachelor rendement in 4 jaar | 67.6% | 77.9% | 74% |
| Uitval eerste studiejaar | 27.4% | 15% | 19.7% |
| Basiskwalificatie onderwijs | 65.4% | 78% | 35.8% |
| Bacheloropleidingen met minder dan 12 contacturen per week | 3 | 0 in 2015/2016 | 0 |

De UvA voert met bijna 9000 diploma's de ranglijst aan en wordt op de voet gevolgd door de UU met 8830 diploma's per jaar. Gezien het verschil in het totaal aantal ingeschreven studenten tussen de universiteiten is ervoor gekozen om het percentage diploma's van het totaal aantal ingeschreven studenten te vergelijken. Dan blijkt dat aan de UvT 35.4% van het totaal aantal ingeschreven studenten een diploma krijgt uitgereikt in een jaar. De verschillen tussen de UvA en UU zijn marginaal te noemen. Ten aanzien van de ingaande studentenmobiliteit kiest in Tilburg 3.4% van het totaal aantal ingeschreven studenten ervoor om in zijn studententijd een deel van het curriculum in het buitenland te volgen. Dit tegenover 2.5% in Utrecht en 2.4% in Amsterdam. Ook het aantal buitenlandse studenten dat aan de universiteit van Tilburg gaat studeren is procentueel gezien het meest. Met name de ingaande studentenmobiliteit van de UvA is met 2.2% aanzienlijk lager dan de UvT en UU. Het bachelor rendement van de universiteit van Utrecht is met 77.9% het hoogste van de drie universiteiten. De UvT volgt op iets minder dan 4% en de UvA is met 67.6% de achterblijver. Eenzelfde beeld ontstaat wanneer de uitval in het eerste jaar bekeken wordt. De Utrechtse universiteit voert deze lijst aan en

¹² Percentage van het totaal aantal ingeschreven studenten

¹³ Aantal buitenlandse studenten dat aan de universiteit komt studeren in percentage van het totaal aantal ingeschreven studenten

wordt gevolgd door Tilburg en de UvA. De basiskwalificaties onderwijs vormt weer een geheel andere situatie. De UU voert de lijst aan maar wordt gevolgd door de UvA en hekkensluiter is de UvT. Tot slot is de vergelijking gemaakt op basis van het aantal opleidingen dat minder dan twaalf contacturen per week heeft. Bij de prestatieafspraken met het ministerie van OCW is afgesproken dat geen enkele opleiding minder dan twaalf contacturen per week zou hebben. Aan de UvA voldoen drie opleidingen nog niet aan deze eis. In het jaarverslag van de universiteit van Utrecht valt te lezen dat alle opleidingen in 2015/2016 aan deze eis voldoen. Momenteel heeft men onvoldoende zicht of alle opleidingen hieraan voldoen. Aan de Tilburgse universiteit voldoen alle opleidingen aan deze prestatieafpraak. De gegevens bekijken kan worden geconcludeerd dat de UvT betere resultaten behaalt ten aanzien van het aantal diploma's en ingaande en uitgaande studentenmobiliteit. De UU behaalt het beste resultaat ten aanzien van het bachelor rendement, uitval in het eerste jaar en het aantal BKO's. Afhankelijk van welke criteria in ogenschouw worden genomen kunnen de UU en UvT gekwalificeerd worden als bestuurskrachtige universiteiten ten aanzien van onderwijs. De UvA loopt bij het rendement ,uitval in het eerste jaar en aantal opleidingen dat voldoet aan de prestatieafpraak achter op de andere universiteiten. Op basis van deze gegevens kan gesteld worden dat de bepaling van bestuurskracht afhankelijk is van de onderwijsindicatoren die worden gekozen. De geleverde onderwijsprestaties van de UvT en UU zijn in het algemeen aanzienlijk beter dan die van de UvA. De bestuurskracht van deze twee universiteiten zou dan ook groter zijn dan die aan de UvA.

7.4 Valorisatie

Valorisatie is afgemeten aan de wetenschappelijke impact van onderzoek en de mate waarin er samenwerking wordt gezocht met externe partners. De CWTS Leiden ranking meet deze wetenschappelijke impact en samenwerking. De wetenschappelijke impact is de belangrijkste indicator en wordt afgemeten aan het aantal publicaties van een universiteit dat tot de top 10 procent van de meest geciteerde publicaties per onderzoeksgebied behoort¹⁴. Wanneer de drie universiteiten vergeleken worden ontstaat onderstaand overzicht.

| Position Dutch Universities | |
|--------------------------------------|------|
| Leiden University Top 750 PP(top10%) | 2015 |
| Utrecht University | 60 |
| University of Amsterdam | 68 |
| Tilburg University | 263 |

Figuur 7.5: CWTS Leiden ranking (impact)

Uit het overzicht blijkt dat de UU en UvA dicht bij elkaar liggen op de ranking. De UvT wordt beduidend minder beoordeeld. Deze bevinding komt overeen met de THE ranking. Zoals onderstaand is weergegeven heeft het onderzoek van de UU de grootste impact.

| Universiteit | Beoordeling |
|----------------------------|-------------|
| Universiteit van Utrecht | 80 |
| Universiteit van Amsterdam | 76.6 |
| Universiteit van Tilburg | 34.9 |

¹⁴Dit is gebaseerd op publicatiegegevens uit de Thomson Reuters' Web of Science database.

Samenwerking is de andere indicator van de CWTS en dit wordt afgemeten aan de mate waarin wetenschappelijke publicaties in samenwerking met industriële partners tot stand komen. Op basis van onderstaand overzicht kan worden geconcludeerd dat de universiteit van Utrecht, in vergelijking met de andere twee universiteiten, het beste wordt beoordeeld.

| Position Dutch Universities | |
|--|-------------|
| Leiden University Top 750 PP (Industry) | 2015 |
| Utrecht University | 167 |
| University of Amsterdam | 294 |
| Tilburg University | 659 |

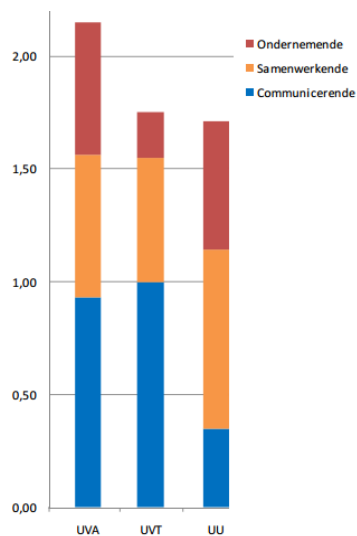
Figuur 7.6: CWTS Leiden ranking (samenwerking)

Zoals onderstaand is weergegeven sluit dit eveneens aan bij de THE ranking.

| Universiteit | Beoordeling |
|----------------------------|-------------|
| Universiteit van Utrecht | 84.1 |
| Universiteit van Amsterdam | 56.7 |
| Universiteit van Tilburg | 55.1 |

De impact van het Utrechtse onderzoek wordt veruit als belangwekkendst gezien. Dit sluit aan bij gegevens uit de valorisatieranking (Scienceworks, 2013) en de jaarverslagen waaruit blijkt dat het absolute aantal aan baten uit de tweede en derde geldstroom bij de UU het hoogst is. Deze derde geldstroom bestaat uit projectgebonden financiering van bijvoorbeeld private instellingen. Uit deze gegevens zou de goede samenwerking met externe industriële partners kunnen worden afgeleid. Op basis van de hiervoor beschreven gegevens kan gesteld worden dat de Utrechtse universiteit als beste gekwalificeerd wordt ten aanzien van de impact van het onderzoek en de samenwerking met externe partners. Om die reden zou de maatschappelijke bestuurskracht van de UU als beste van de drie cases gekwalificeerd kunnen worden.

Valorisatie kan tevens afgemeten in de mate waarin kennis met de maatschappij wordt gedeeld.



Figuur 7.7: Valorisatieranking

Op basis van de valorisatieranking (2011)¹⁵ kan gesteld worden dat de UvA het beste wordt beoordeeld. Er wordt echter onderscheid gemaakt naar ondernemende, samenwerkende en communicerende valorisatie. De UvA is de meest ondernemende universiteit. Deze universiteit zoekt het meest de samenwerking met ondernemende studenten of andere ondernemers. De Utrechtse universiteit zoekt het meest de samenwerking met externe partners. Deze partners probeert men te betrekken bij het onderwijs. De UvT vervult de valorisatie ten aanzien van het communiceren over kennis het beste. De Tilburgse medewerkers zoeken het vaakst de landelijke dagbladen, internet, radio of televisie om kennis met externen te delen. Op basis van de gegevens ten aanzien van valorisatie kan gesteld worden dat de Utrechtse universiteit over het algemeen de beste prestaties behaalt. Met name ten aanzien van onderzoeksvalorisatie en samenwerking met partners behaalt deze universiteit goede prestaties. De UvA kan de Utrechtse universiteit in de THE ranking ten aanzien van de impact van onderzoek nog volgen maar moet de universiteit ten aanzien van samenwerking en ver voor laten gaan. De Tilburgse universiteit kan alleen op het gebied van het delen van kennis met de maatschappij mee komen. Op de andere vlakken moet het Amsterdam en Utrecht voor laten gaan.

¹⁵ De valorisatieranking na 2011 zijn niet tot in detail openbaar

7.4 Conclusie

In dit hoofdstuk is geprobeerd een antwoord te formuleren op de vraag ‘*hoe de universitaire bestuurskracht van de universiteit van Amsterdam, universiteit van Tilburg en de universiteit van Utrecht gekwalificeerd kan worden*’. Voor de beantwoording van deze deelvraag is er onderscheid gemaakt naar onderzoek, onderwijs en valorisatie. De geleverde prestaties zijn per gebied in de voorgaande paragrafen beschreven. Om onnodige herhaling te voorkomen zal in deze afsluitende paragraaf de vergelijking worden gemaakt tussen de universiteiten. Deze vergelijking is in onderstaand schema weergegeven. Met plusjes en minnetjes is de bestuurskracht per gebied en universiteit weergegeven.

| | Onderzoek | Onderwijs | Valorisatie | Totaal |
|-----|-----------|-----------|-------------|--------|
| UU | + | + | ++ | ++++ |
| UvA | ++ | - | + | +++ |
| UvT | - | ++ | - | ++ |

In het schema is zichtbaar dat de UU het beste totaal resultaat van de drie casus behaalt. Zowel ten aanzien van onderzoek, onderwijs als valorisatie worden er uitstekende prestaties geleverd. Als de totale universitaire bestuurskracht wordt gekwalificeerd volgt de UvA op de tweede plaats. Met name ten aanzien van onderzoek behaalt deze universiteit uitstekende prestaties. De onderwijsprestaties blijven nog achter op de andere twee universiteiten. De UvT eindigt in de vergelijking tussen de drie casus op de laatste plaats. De geleverde onderwijsprestaties zijn zeker naar behoren. De UvT blijft met name achter op de geleverde onderzoeksprestaties en valorisatie. In het volgende hoofdstuk zal in de vorm van een conclusie het mogelijke verband tussen de kwalificatie van bestuurskracht en de mate waarin ‘vertrouwen en dialoog’ aanwezig is in het proces uiteen worden gezet.

Hoofdstuk 8: Conclusie

8.1 Inleiding

In hoofdstuk zes is per casus de aanwezigheid van de bestuurstradities ‘vertrouwen en dialoog’ en de invloed hiervan op het verloop van het besluitvormingsproces beschreven. In het zevende hoofdstuk van het voorliggende onderzoek is de universitaire bestuurskracht voor de universiteit van Amsterdam (UvA), universiteit van Tilburg (UvT) en universiteit van Utrecht (UU) bepaald. In deze conclusie zullen de resultaten uit beide hoofdstukken worden samengevoegd om zo een antwoord te formuleren op de hoofdvraag luidende:

‘Op welke wijzen draagt medezeggenschapscultuur bij aan universitaire bestuurskracht?’

In de discussie zullen de resultaten uit het onderzoek en conclusies worden geïnterpreteerd (§8.3). Nagegaan wordt waarom verbanden wel of niet zijn gevonden. Tevens wordt beschreven wat we op basis van dit onderzoek nog niet weten en waar vervolgonderzoek vereist is. Tot slot zijn er een aantal praktische implicaties per actor onderschreven (§8.4).

8.2 Conclusie

De hoofdvraag is in dit onderzoek nader onderzocht aan de hand van een geformuleerde verwachting: De culturele bestuurstradities ‘*vertrouwen en dialoog*’ dragen, middels facilitering van de procesvoorwaarden ‘*informatievoorziening en afspraken over betrokken actoren*’, bij aan een gestructureerd proces (V1) waardoor een vergroting van de universitaire bestuurskracht wordt gerealiseerd (V2). Het verband tussen ‘vertrouwen en dialoog’ en een gestructureerd proces is in figuur 8.1 weergegeven als V1. Het effect van ‘vertrouwen en dialoog’ op de universitaire bestuurskracht is weergegeven als V2.

Op basis van de verzamelde onderzoeksresultaten zal worden uitgewezen of de verwachting stand houdt. In onderstaand overzicht is per casus het type besluitvormingsproces en de mate waarin de bestuurstradities ‘vertrouwen en dialoog’ aanwezig zijn. Eveneens is de kwalificering van de universitaire bestuurskracht per casus weergegeven.

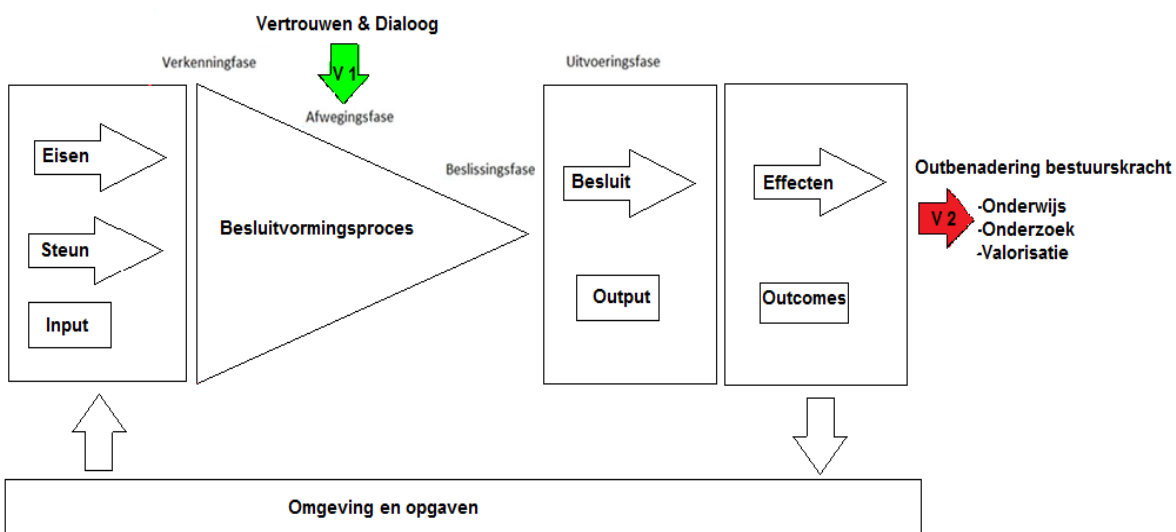
| | Typering besluitvormingsproces | Aanwezigheid bestuurstradities ‘vertrouwen en dialoog’ | Bestuurskracht |
|----------------------------|---|---|----------------|
| Universiteit van Tilburg | Rationeel | Veel vertrouwen en dialoog | ++ |
| Universiteit van Utrecht | Overwegend incrementeel met een paar chaotische proceskenmerken | In principe is vertrouwen en dialoog behoorlijk veel aanwezig. <i>Nuancering:</i> -Vertrouwen is afhankelijk van het functioneren medezeggenschap. -Dialoog is afhankelijk van bereidheid college tot luisteren. | ++++ |
| Universiteit van Amsterdam | Chaotisch | Weinig vertrouwen en dialoog | +++ |

Kenmerkend voor het rationele besluitvormingsproces van de universiteit van Tilburg was het breed delen van informatie en vroegtijdig betrekken van de medezeggenschap. Vertrouwen en het voeren van de dialoog waren diep gewortelde Tilburgse tradities. De bestuurskracht kan in vergelijking met de andere twee universiteiten echter niet als bestuurskrachtig worden gekwalificeerd. Het besluitvormingsproces van de UU bestond overwegend uit incrementele proceskenmerken. Zo werd er stap voor stap naar een oplossing gezocht, werd informatie met de medezeggenschap gedeeld en werd diezelfde medezeggenschap betrokken in het proces. De bestuurstradities vertrouwen en het voeren van een dialoog tussen bestuur en medezeggenschap waren alom aanwezig. Echter waren er in het proces ook een aantal chaotische kenmerken te vinden. Informatie werd niet gedeeld en de medezeggenschap werd niet betrokken. In dergelijke gevallen was er sprake van een gebrek aan vertrouwen en in de dialoog werd onvoldoende geluisterd. De UU kan in vergelijking met de andere twee universiteiten echter wel als het meest bestuurskrachtig worden gekwalificeerd. De UvA had te

maken met een chaotisch besluitvormingsproces. In het proces was sprake van veel strijd. In datzelfde proces was er geen vertrouwen en werd de dialoog tussen bestuur en medezeggenschap amper gezocht. Als de dialoog werd gevoerd werd er niet goed genoeg geluisterd naar elkaar. Hoewel de UvA de UU voor moeten laten gaan als meest bestuurskrachtige universiteit, kan de UvA eveneens als bestuurskrachtig worden gekwalificeerd.

8.2.1 Vertrouwen en dialoog

Op basis van deze onderzoeksresultaten kan het veronderstelde verband tussen de bestuurstradities ‘vertrouwen en dialoog’ en een gestructureerd verloop van het besluitvormingsproces worden bevestigd. Zoals eerder beschreven is het verband tussen ‘vertrouwen en dialoog’ in figuur 8.1 weergegeven als V1. Vanwege het feit dat het verband tussen ‘vertrouwen en dialoog’ en een gestructureerd besluitvormingsproces op basis van dit onderzoek bevestigd kan worden is deze pijl in figuur 8.1 groen weergegeven. Op basis van dit onderzoek is immers gebleken dat de aanwezigheid van vertrouwen en dialoog daadwerkelijk een positief effect heeft op de informatievoorziening en betrokkenheid van actoren. Een goede vertrouwensrelatie zorgt ervoor dat het college vanzelfsprekend vertrouwelijke informatie deelt met de medezeggenschap. Vertrouwen en dialoog zorgen tevens voor structuur en een lineair verloop van het proces. De Tilburgse casus bleek in het onderzoek illustrerend voor de mate waarin de aanwezigheid van vertrouwen en dialoog gekenmerkt wordt door een rationeel besluitvormingsproces. De afwezigheid van vertrouwen en dialoog aan de UvA maakte zichtbaar dat dit leidt tot een chaotisch proces van besluitvorming. De aanwezigheid van vertrouwen en dialoog heeft dus een positief effect op de structuur en verloop van het proces.



Figuur 8.1: Getoetste verwachtingen

8.2.2 Bestuurskracht

Het verband tussen ‘vertrouwen en dialoog’ en universitaire bestuurskracht is in figuur 8.1 weergegeven als V2. Dit verband kan echter op basis van dit onderzoek niet worden bevestigd. Vertrouwen en dialoog hebben geen positief effect op de universitaire bestuurskracht. Om die reden is dit verband in figuur 8.1 met een rode pijl weergegeven. Op basis van het onderzoek kan immers gesteld worden dat de bijdrage van vertrouwen en dialoog aan een rationeel proces positieve gevolgen heeft voor de samenwerking tussen actoren. Een gestructureerd proces zorgt ervoor dat de samenwerking tussen actoren gezocht kan worden. In een chaotisch proces is voornamelijk aandacht voor strijd. Deze strijd verdringt de mogelijkheid tot samenwerking tussen actoren. Op basis van de literatuur zou verwacht worden dat samenwerking bijdraagt tot een gezamenlijke aanpak van bestuurlijke opgaven en daarmee leidt tot een versterking van de bestuurskracht (Noordegraaf et al., 2008). Op basis van de onderzoeksresultaten kan dit echter niet worden bevestigd. Het omgekeerde lijkt zelfs het geval. Bij de universiteit van Tilburg zijn vertrouwen en dialoog een diep gewortelde bestuurstraditie. Deze universiteit is in vergelijking tot de andere twee universiteiten niet bestuurskrachtig. Bij de UvA zijn de bestuurstradities ‘vertrouwen en dialoog’ in mindere mate aanwezig. Deze universiteit eindigt net achter de UU maar beschikt alsnog over voldoende bestuurskracht. Een positief effect van de bestuurstradities op de vergroting van de universitaire bestuurskracht kan om die reden niet worden vastgesteld.

8.2.3 Cultuur dé bepalende factor?

Op basis van het onderzoek kan gesteld worden dat vertrouwen en dialoog het verloop van het besluitvormingsproces beïnvloeden. Tevens draagt het bij aan samenwerking tussen actoren. Dit sluit aan bij eerder wetenschappelijk onderzoek, dat stelt dat de medezeggenschapscultuur bijdraagt aan de organisatie van het besluitvormingsproces (Looise & De Lange, 1987; Huijgen et al., 2007; Van der Aalst, Van der Veen & Ewijk, 2004; Heijink, 2012; Verhoeff, 2010; Wissema et al., 1996). De stelling van Noordegraaf & Vermeulen (2007) dat bestuursculturen structurerend konden werken sluit aan bij de bevindingen uit dit onderzoek. Op basis van de resultaten uit het voorliggende onderzoek kan gesteld worden dat ‘vertrouwen en dialoog’ een positief effect hebben op het verloop van het besluitvormingsproces. Cultuur is dus voor de organisatie van het besluitvormingsproces *een* factor om rekening mee te houden. Cultuur in de vorm van de bestuurstradities ‘vertrouwen en dialoog’ draagt immers bij aan een gestructureerd verloop van het besluitvormingsproces.

Cultuur is echter niet dé bepalende factor zoals door velen soms wordt geschetst (Vink, 2010; Tillaart et al., 2015). Immers kan er geen positief effect van de bestuurstradities ‘vertrouwen en dialoog’ op bestuurskracht worden aangetoond. Waar cultuur nog invloed had op het verloop van het proces speelt het ten aanzien van bestuurskracht geen enkele rol van betekenis. In de wetenschappelijke literatuur werd echter veronderstelt dat bestuurlijke tradities krachtige relaties ontwikkelen die actoren in staat stellen ‘samen dingen te doen’ (Noordegraaf et al., 2008). Een bestuurstraditie kan ideeën creëren hoe een bestuurlijke opgave aangepakt moet worden (Noordegraaf et al., 2008). Een optimaal positief effect op bestuurskracht wordt gerealiseerd als de tradities, stijlen een gedeeld besef creëren (Noordegraaf & Vermeulen, 2007). Een goede vertrouwensrelatie en dialoog zouden volgens wetenschappelijke literatuur een gedeelde besef realiseren (Van den Berg & Grift, 2012; Edelenbos & Klijn 2007). Op basis van dit onderzoek kan gesteld worden dat ‘vertrouwen en dialoog’ bijdragen aan de samenwerking tussen het bestuur en de medezeggenschap. Echter kan niet worden gesteld dat deze samenwerking of gedeeld besef, over hoe de bestuurlijke opgaven aan te pakken, bijdraagt aan een versterking van de bestuurskracht. De mate waarin de bestuurstradities ‘vertrouwen en dialoog’ aanwezig zijn hield geen verband met de geleverde prestaties ten aanzien van onderwijs, onderzoek en valorisatie. Zoals gesteld waren deze bestuurstradities bij de UvA het minst aanwezig terwijl de prestaties en daarmee de bestuurskracht zeer naar behoren waren. Gesteld kan dan ook worden dat cultuur, in de vorm van de bestuurstradities ‘vertrouwen en dialoog’ geen factor zijn voor de kwalificatie van bestuurskracht. De vraag ‘is cultuur dé bepalende factor?’ kan daarmee ook negatief worden beantwoord. Cultuur heeft invloed op het verloop van het besluitvormingsproces maar niet op bestuurskracht. Cultuur is daarmee dan ook niet de bepalende factor.

8.3 Discussie

Bij de beschrijving van de wetenschappelijke relevantie werd gesteld dat vanwege het geringe beschikbare empirische materiaal, empirisch onderzoek vereist was (Wigboldus, 2011; Tierney, 2008). Dit onderzoek heeft empirische gegevens over de bijdrage van de medezeggenschapscultuur op het besluitvormingsproces en de universitaire bestuurskracht verzameld. Zoals in de vorige paragraaf is vastgesteld kan cultuur niet als dé bepalende factor worden gezien. In deze paragraaf zullen verklaringen worden geformuleerd voor het geconstateerde verband tussen ‘vertrouwen en dialoog’ en het verloop van het besluitvormingsproces. Tevens zal een verklaring worden gezocht voor het uitblijven van een verband tussen ‘vertrouwen en dialoog’ en bestuurskracht. Hoe kan dit ontbrekende verband tussen de bestuurstradities ‘vertrouwen en dialoog’ en de universitaire bestuurskracht worden verklaard?

8.3.1 Bestuurstradities en verloop van besluitvormingsproces

Allereerst zal het verband tussen de bestuurstradities en het verloop van het besluitvormingsproces verklaard worden. De belangrijkste verklaring van dit verband is de mate waarin de bestuurstradities ‘vertrouwen en dialoog’ bijdragen aan samenwerking tussen het bestuur en de medezeggenschap. Vertrouwen zorgt ervoor dat het bestuur bereid is om informatie met de medezeggenschap te delen. Diezelfde medezeggenschap wordt vroegtijdig betrokken in het proces. Tevens wordt er dankzij de dialoog daadwerkelijk naar elkaars standpunten en argumenten geluisterd. Op deze manier zorgt vertrouwen en dialoog voor een depolitisering van het besluitvormingsproces (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1998). Het bestuur en de medezeggenschap streven naar een gezamenlijke oplossing voor een bestuurlijke opgave. Niet strijd maar consensus staat in het proces van besluitvorming centraal. Om die reden vormt de aanwezigheid van de bestuurstradities ‘vertrouwen en dialoog’ een verklaring voor het positieve effect op het verloop en de structuur van het besluitvormingsproces.

8.3.2 Bestuurstradities en bestuurskracht

Het verband tussen de bestuurstradities en bestuurskracht kan op basis van dit onderzoek niet worden vastgesteld. In deze sub paragraaf zal een verklaring worden gezocht voor het ontbreken van dit verband. Een eerste oorzaak waarom er geen verband tussen de bestuurstradities en bestuurskracht is gevonden heeft betrekking op de nadelen die verbonden zijn aan de kwantitatieve benadering. In dit onderzoek is gekozen om cultuur zowel via de kwalitatieve als kwantitatieve manier te onderzoeken. Bestuurskracht daarentegen is voornamelijk onderzocht aan de hand van de enge, kwantitatieve, benadering. De enge bestuurskrachtmetingen stuiten echter steeds vaker op verzet (Castenmiller & Van Dam, 2008). Bestuurskrachtmeting zeggen volgens critici zelfs niets meer over de bestuurskracht van een organisatie (Abma, 2009; Castenmiller, 2007). Deze enge kwantitatieve vaststelling van bestuurskracht heeft dan ook een aantal cruciale nadelen. In dit onderzoek is voor de kwantitatieve vaststelling van bestuurskracht gebruik gemaakt van de internationale rankings. Er is echter veel kritiek op de gebruikte indicatoren van deze internationale rankings (EUA, 2013). Om bijvoorbeeld de onderwijsprestaties te kwalificeren, worden in veel gevallen enkel staf-studentratio's gebruikt. Universiteiten worden bijvoorbeeld ook gerangschikt op het aantal Nobelprijswinnaars. Daarnaast zijn de geestes-, en sociale wetenschappen niet goed vertegenwoordigd in de rankings. Dit komt vanwege het feit dat het aantal gepubliceerde artikelen in Journals een belangrijke indicator is voor de rankings. Geestes-, en sociale wetenschappen publiceren echter ook in boeken en dit wordt niet meegenomen in de indicator van de rankings (Jonge Academie, 2012). Tot slot is er veel kritiek op het gebruik van reputatie als indicator (EUA, 2013). Deze indicator wordt gebruikt door Times Higher Education World Ranking en QS World University Ranking. De kwaliteit van onderzoek en onderwijs is in werkelijkheid uiteraard vele malen complexer. De prestaties van onderwijs en onderzoek zijn dan ook lastig te vergelijken. De rankings laten met andere woorden niet het volledige beeld zien van de universiteiten. Er zijn ook andere factoren die van invloed zijn op de prestaties maar deze worden niet of nauwelijks meegenomen. Zoals in paragraaf 3.2 werd gesteld levert niet elke input in een proces dezelfde output en outcomes op. De omgeving is eveneens een factor die invloed heeft op de output en outcomes. Looise, Wigboldus en Torcka (2008) hebben onderzoek gedaan naar factoren die invloed hebben op de organisatieprestaties. In dit onderzoek worden meerdere factoren onderscheiden die invloed kunnen hebben op de geleverde prestaties. *Allereerst* kan de houding van medewerkers als factor worden onderscheiden. De organisatieprestaties zijn afhankelijk van de motivatie en het gedrag van de medewerkers (Looise et al., 2008). *Ten tweede* kan aansturing eveneens invloed hebben op de prestaties van een organisatie. Aansturing is een ruim begrip en mag in deze context dan ook worden opgevat als aansturing van

medewerkers tot de kwaliteit van bestuurders. Sturing kan ook worden opgevat in termen van beleidsvoering. De kwaliteit van beleid en de mate waarin er voldoende ondersteuning is om universitair beleid te kunnen voeren, hebben eveneens invloed op de geleverde prestaties. *Ten derde* kan de aard van de universiteit invloed hebben op de geleverde prestaties. De aard kan enerzijds opgevat worden als de mate waarin er sprake is van hoge diversiteit aan onderzoeksgebieden. De UvA en UU hebben een grote diversiteit aan onderzoeksgebieden. Van natuurkunde tot aan sociologie. De UvT daarentegen is een kleine universiteit gespecialiseerd op sociale wetenschappen. Zoals eerder gesteld komen de sociale wetenschappen niet helemaal tot zijn recht in de internationale rankings. Om deze reden is het lastig de bestuurskracht tussen de drie universiteiten te vergelijken. Anderzijds kan de aard van universiteiten worden opgevat in omvang. Zo hebben de UvA en UU een studentenaantal dat rond de 30.000 ligt. De UvT heeft slechts 12.000 studenten. Een grotere omvang betekent ook een grotere begroting. Een grotere begroting zorgt ervoor dat er meer ruimte is om op bestuurlijke vraagstukken een antwoord te vinden. De financiën vormen met andere woorden minder snel de bottleneck.

Ten vierde kan overheidssturing de universitaire prestaties beïnvloeden. Een voorbeeld hiervan is de overheidssturing op universitaire valorisatie. Middels het valorisatieprogramma probeert de overheid universiteiten de aandacht voor de maatschappelijke waarde van onderwijs en onderzoek te stimuleren (VSNU, 2012; Innovatieplatform, 2008). Daarnaast is het topsectorenbeleid van de overheid gericht op het stimuleren van publiek-private samenwerking. Tevens is het hoofdlijnenakkoord dat gesloten is tussen de Vereniging van Nederlandse Universiteiten (VSNU) en de staatssecretaris van OCW een voorbeeld van overheidssturing. Per individuele universiteit zijn gemaakt. Per universiteit zijn er individuele prestatieafspraken gemaakt waarin per onderwerp is afgesproken wat elke universiteit in 2015 gerealiseerd moet hebben (Hoofdlijnenakkoord OCW-VSNU, 2011). Overheidssturing kan met al haar facetten eveneens invloed hebben op bestuurskracht. De ontwikkeling van minder beschikbare middelen vormt een *vijfde* factor die van invloed kan zijn op de universitaire prestaties (Deloitte, 2012; Bronneman-Helmers & Kuhry, 1996). De inkomsten van universiteiten uit de eerste geldstroom zijn gedaald (VSNU, 2012). In de periode van 2000-2010 is de Rijksbijdrage per student bijvoorbeeld gedaald van €18.800 naar €14.100 (VSNU, 2012). De dalende prijs per student heeft geleid tot een toename van het aantal studenten per medewerker¹⁶ en extensivering van het onderwijs (VSNU, 2012). De afnemende middelen kunnen ook gevolgen hebben voor het wetenschappelijke onderzoek (VSNU, 2012). Zo staat het budget voor onderzoek in Nederland onder druk. De investeringen in wetenschap als percentage van het BBP zijn

¹⁶ Van 3,9 studenten per fte in 2000 naar 5,6 studenten per fte in 2010 (VSNU, 2012).

de afgelopen jaren bijvoorbeeld licht afgenomen (VSNU, 2012). De beschikbare middelen voor onderzoek zullen teruglopen van €5.1 miljard in 2010 naar €4.4 miljard in 2016 (Steen, 2012). Zowel voor het wetenschappelijke onderwijs als onderzoek geldt dat de externe ontwikkeling van afnemende middelen de bestuurskracht beïnvloeden. Een *zesde* factor die van invloed kan zijn op de bestuurskracht is de instroom van studenten en onderzoekers. De geleverde onderwijsprestaties zijn bijvoorbeeld afhankelijk van de kwaliteit van studenten die instromen. Een indicator als ‘binnen 4 jaar bachelor behaalt’ is afhankelijk van het studieverloop van de student. Uiteraard voeren universiteiten beleid ten aanzien van studierendement. Maar voor een groot deel zal een universiteit afhankelijk zijn van de keuzes die studenten maken. Hetzelfde geldt voor onderzoekers. Een indicator als ‘percentage dat promoveert van het totaal aantal wetenschappers in dienst’ is eveneens afhankelijk van de keuzes die individuele onderzoekers maken. Ten *zevende* kan het onderzoeksgebied waar een universiteit actief in is ook het binnenhalen van onderzoeksgelden beïnvloeden. Wanneer de onderzoeksgebieden van een universiteit bijvoorbeeld niet aansluiten op de Europese onderzoeksagenda Horizon 2020 is het lastig om deze Europese onderzoeksgelden binnen te halen als universiteit. De themakeuzes voor het onderzoeksprogramma Horizon 2020 en de Europese subsidievormen kunnen met andere woorden impact hebben op de prestaties van het wetenschappelijke onderzoek (VSNU, 2012). Hetzelfde geldt voor het Nederlandse Topsectorenbeleid of de beschikbaarheid van NWO subsidies. Universiteiten moeten aansluiting vinden bij de beschikbare onderzoeksgelden. Ook dit heeft invloed op de prestaties van universiteiten. *Tot slot* heeft de universitaire omgeving eveneens invloed op de mate waarin prestaties geleverd kunnen worden. Wanneer er weinig bedrijven in de directe omgeving van een universiteit aanwezig zijn is het lastiger om samenwerkingsverbanden te creëren. Minder samenwerkingsverbanden betekent, in vergelijking met andere universiteiten, een minder resultaat op bijvoorbeeld een valorisatieranking of op indicatoren die samenwerking toetsen. Ligging en de mate waarin er potentiële samenwerkingspartners aanwezig zijn kan dus ook invloed hebben op de universitaire bestuurskracht.

Zoals in deze paragraaf is geschetst zijn er vele factoren die de geleverde universitaire prestaties kunnen beïnvloeden. In deze paragraaf is hier slechts een bloemlezing van gegeven. Wanneer een onderzoek het verband tussen cultuur en bestuurskracht wil vaststellen dienen de omgevingsfactoren nauwkeurig uitgewerkt te worden. In de volgende paragraaf staan aanbevelingen voor vervolgonderzoek nader uitgewerkt.

8.4 Wetenschappelijke en praktische implicaties

In deze paragraaf zal de laatste deelvraag worden beantwoord luidende: *Wat zijn de praktische en wetenschappelijke implicaties van de mate waarin de medezeggenschapscultuur invloed heeft op het besluitvormingsproces en universitaire bestuurskracht?*

In §8.4.1 zijn de wetenschappelijke implicaties beschreven. In deze paragraaf wordt behandeld op welke onderwerpen en aspecten vervolgonderzoek vereist is. Paragraaf 8.4.2 behandelt de praktische implicaties. Wat betekent dit onderzoek met andere woorden voor bestuurders, medezeggenschap en protestbewegingen.

8.4.1 Wetenschappelijke implicaties

Zoals bij de beantwoording van de hoofdvraag duidelijk werd hebben de bestuurstradities ‘vertrouwen en dialoog’ invloed op het besluitvormingsproces. Daarentegen hadden deze bestuurstradities geen invloed op de bestuurskracht. Deze verbanden zijn echter op basis van empirische gegevens uit drie cases vastgesteld. Ondanks dat de gegevens met ander wetenschappelijk onderzoek is onderbouwd is vervolgonderzoek vereist. Het vervolgonderzoek zou twee vragen moeten beantwoorden. Allereerst of ‘vertrouwen en dialoog’ daadwerkelijk invloed hebben op het verloop van het besluitvormingsproces. Ten tweede zou het effect van ‘vertrouwen en dialoog’ op bestuurskracht nader onderzocht moeten worden. Waarom deze vragen belangrijk zijn en hoe dit vervolgonderzoek vorm kan krijgen is in deze paragraaf nader uitgewerkt.

De eerste vraag had betrekking op de mate waarin ‘vertrouwen en dialoog’ daadwerkelijk het verloop van het besluitvormingsproces beïnvloeden. Dit onderzoek heeft een verband tussen cultuur, in de vorm van bestuurstraditie, en het verloop van het besluitvormingsproces vastgesteld in een universitaire omgeving. Vervolgonderzoek dat wil onderzoeken of cultuur niet een, maar dé factor is zou een aantal aspecten moeten bevatten. *Allereerst* zou een vervolgonderzoek een groter aantal universitaire cases kunnen onderzoeken. Hiermee wordt nagegaan of het verband dat op basis van drie cases is geconstateerd ook geldt als andere universiteiten worden onderzocht. Het onderzoek zou herhaald moeten worden met meerdere cases. *Ten tweede* zou een vervolgonderzoek het universitaire besluitvormingsproces kunnen vergelijken met een besluitvormingsproces bij een andere sector. Nagegaan kan worden of cultuur daar eveneens invloed heeft op het besluitvormingsproces. Op basis van de uitkomsten van deze onderzoeken zou de vraag beantwoord kunnen worden of cultuur *dé* bepalende factor is. Op basis van dit onderzoek is er een verband en is cultuur in de vorm van bestuurstradities *een* factor die het besluitvormingsproces beïnvloed.

De tweede vraag had betrekking op het verband tussen ‘vertrouwen en dialoog’ en de universitaire bestuurskracht. Op welke manier kan dit mogelijke verband nader onderzocht worden. In dit onderzoek is bewust gekozen voor de combinatie van de kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksbenadering omdat er nog weinig bekend was over het verband tussen cultuur en bestuurskracht bij universiteiten. Om in vervolgonderzoek de invloed van cultuur op bestuurskracht nader te kunnen onderzoeken is het niet zinvol om dit wederom af te meten middels de kwantitatieve benadering. De invloed van cultuur op bestuurskracht kan niet middels benchmarking of monitoring worden vastgesteld (Noordegraaf et al., 2008). In het vervolgonderzoek zou het verband middels de kwalitatieve benadering kunnen worden onderzocht. Hierbij is het interpretatieve onderzoeksperspectief en de kwalitatieve benadering zoals gebruikt door Van Hulst (2008) zeer bruikbaar. Cultuur wordt in het onderzoek van Van Hulst (2008) opgevat als betekenisgeving (narratieve analyse). Culturen zijn meer verhalen die betekenis kunnen geven onder meer aan hoe er wordt omgegaan met bestuurlijke opgaven. Wanneer gekozen wordt voor deze benadering kan het gedeelde besef dat cultuur veronderstelt wordt te realiseren nader onderzocht worden. Immers stelt dit onderzoek slechts dat de culturele tradities ‘vertrouwen en dialoog’ bij kunnen dragen aan samenwerking. Maar op welke manier cultuur betekenis geeft aan de omgang met de bestuurlijke opgaven is niet nader op ingegaan.

8.4.2 Praktische implicaties

Naast de wetenschappelijke implicaties die het onderzoek heeft kunnen er tevens een aantal praktische implicaties worden verondersteld. In de probleemstelling werden een tweetal redenen gegeven waarom dit onderzoek zou bijdragen aan een maatschappelijke relevantie. *Allereerst* zou het onderzoek bijdragen aan de landelijke discussie over inspraak en democratie op de universiteiten. *Ten tweede* zou dit onderzoek moeten bijdragen aan mogelijke praktische implicaties voor het universitaire besluitvormingsproces. Zoals gesteld heeft vertrouwen en dialoog invloed op de structuur en verloop van het besluitvormingsproces. Maar welke praktische aspecten dragen bij aan dit verband en welke gevolgen heeft dit voor de betrokken actoren? Een antwoord op deze vraag is per actor uitgewerkt.

Bestuur:

Op basis van dit onderzoek kunnen een aantal praktische implicaties voor het bestuur worden onderscheiden. Deze praktische implicaties hebben betrekking op de manier waarop besturen vertrouwen en dialoog kunnen vergroten. Op basis van dit onderzoek kan worden gesteld dat een bestuur op een aantal zeer eenvoudige manieren bij kan dragen aan vertrouwen. Het is van belang dat het bestuur waardering heeft voor de medezeggenschap. Besturen moeten met andere woorden in woord en daad uitdragen dat medezeggenschap een toegevoegde waarde vormt. Besturen kunnen hiernaar handelen door de medezeggenschap vroegtijdig te voorzien van informatie en aangesloten laten zijn bij het besluitvormingsproces. Bij de UvT wordt de beleidsagenda gedeeld en wordt men bij gedachtevorming al geïnformeerd door het bestuur. Dit zijn zeer eenvoudige manieren waarop de vertrouwensrelatie versterkt kan worden. Tevens kan een bestuur de waardering concreet uiten in beleid ten aanzien van versterking van de medezeggenschap. In Utrecht staat dit onderwerp nadrukkelijk op de beleidsagenda hetgeen resulteert in onderzoeken en praktische aanbevelingen hoe de dialoog en vertrouwen versterkt kunnen worden. Op basis van dit onderzoek kan tevens worden gesteld dat een bestuur op een aantal zeer eenvoudige manieren kan bijdragen aan de dialoog. Allereerst is het belangrijk dat een bestuur luistert naar de verschillende argumenten en standpunten van de andere partijen. Ten tweede is het belangrijk dat het bestuur altijd actief opzoek is naar draagvlak en compromissen. Maar nog belangrijker soms ook concessies wil doen aan de medezeggenschap.

Medezeggenschap

Er zijn eveneens een aantal praktische implicaties voor de medezeggenschap. Het is voor het verloop van het proces van belang dat de medezeggenschap inzet op vertrouwen en dialoog. Strijd of tegengestelde belangen dragen niet bij aan het verloop van het proces. Vertrouwen en dialoog daarentegen wel. Op welke manier kan de medezeggenschap dan concreet bijdragen aan vertrouwen en dialoog? Hoewel het voor de medezeggenschap uiterst lastig kan zijn als het bestuur niet luistert naar de argumenten is het belangrijk om de gezamenlijke oplossing in de dialoog centraal te stellen. Wanneer het bestuur informatie niet deelt en de medezeggenschap niet vroegtijdig betreft laat de Utrechse casus zien dat het loont om actief opzoek te gaan naar informatie. Vertrouwen wordt hierdoor gewonnen en de dialoog kan in een informele setting worden aangegaan waardoor informatie sneller wordt gedeeld.

Nationale protestbewegingen

Kan dit onderzoek ook implicaties hebben voor het debat over democratisering op universiteiten? De nationale bewegingen ‘Rethink’ en ‘De Nieuwe Universiteit’ benadrukken in het maatschappelijke debat voornamelijk het democratische tekort. Volgens deze protestbewegingen zouden medewerkers en studenten meer vertegenwoordigd moeten zijn. Meer inspraak in de vorm van verkiezingen van het College van Bestuur en uitbreiding van bevoegdheden van de universiteitsraad zou moeten leiden tot versterking van de medezeggenschap (Rethink UU, 2015). Op basis van dit onderzoek kan echter worden gesteld dat het niet alleen gaat om meer inspraak of versterking van de bevoegdheden. Veel belangrijker is nog op welke manier inspraak is georganiseerd. Er kunnen natuurlijk allerlei nieuwe platforms en medezeggenschapsvormen worden ontwikkeld maar het gaat toch om ‘vertrouwen en dialoog’. Vertrouwen en dialoog dragen bij aan een gestructureerd proces waarin samenwerking gezocht kan worden. De strijd wordt terzijde geschoven en men luistert daadwerkelijk naar elkaars argumenten. In dit onderzoek is het verband met bestuurskracht niet vastgesteld maar de invloed op het besluitvormingsproces daarentegen wel. De protestbewegingen zouden hun eis om democratische inspraak dus moeten specificeren naar de eis om een proces waar vertrouwen en dialoog centraal staan. Het argument zou verder versterkt worden als de generaliseerbaarheid van dit onderzoek wordt vergroot. Het argument van vertrouwen en dialoog zou immers worden versterkt als blijkt dat er bij alle Nederlandse universiteiten een verband bestaat tussen de aanwezigheid van vertrouwen en dialoog en de structurering en verloop van het proces. De protestbewegingen zouden dit argument kunnen versterken als ze een onderzoek naar de mate waarin vertrouwen en dialoog invloed heeft op het besluitvormingsproces bij alle universiteiten in Nederland faciliteren. Er zou zelfs een vergelijking met internationale universiteiten gemaakt kunnen worden.

Verder vervolgonderzoek zou een bijdrage kunnen leveren aan een verdere uitwerking van de praktische implicaties voor bestuur en medezeggenschap. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op de vraag hoe vertrouwen en dialoog praktisch het beste gerealiseerd kunnen worden. Hoe kan een dialoog bijvoorbeeld worden ingericht zodat het beste resultaat wordt bereikt. Tot slot zou vervolgonderzoek zich kunnen richten op de manieren waarop bestuursstijlen en gebruiken invloed hebben op vertrouwen en dialoog.

Literatuurlijst

- Abma, K. (2009). Bestuurskracht en kwaliteit. *Openbaar bestuur*
- Addison, J.T. (2009). *The economics of codetermination: lessons from the German experience*. New York : Palgrave Macmillan.
- Advies commissie behoorlijk bestuur. (11 september 2013). *Een lastig gesprek*. Laatste geraadpleegd via <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-enpublicaties/rapporten/2013/09/11/een-lastig-gesprek-advies-commissie-behoorlijkbestuur.html>
- Algemeen Dagblad (2 maart 2015). Voorlopig geen ontruiming bezet Maagdenhuis. *Algemeen Dagblad*. Geraadpleegd via <http://www.ad.nl/ad/nl/1041/Amsterdam/article/detail/3878017/2015/03/02/Voorlopig-geenontruiming-bezet-Maagdenhuis.dhtml>
- Alvesson, M. (1993). *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge: University Press.
- Ashkanasy, N., Wilderom, C., & Peterson, M. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de & Theunissen, J. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Stenfert Kroese.
- Beach, L. (1993). *Making the right decision: organizational culture, vision and planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Beach, L. (1996). *Decision making in the workplace. Mahwah*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Becher, T., Trowler, P.R. (2001). *Academic tribes and territories. Intellectual enquiry and the culture of disciplines. Second Edition*. Buckingham: SRHE & Open University Press.
- Begeleidingscommissie vernieuwingsimpuls dualisme en lokale democratie. (2006). *Culturen rond besturen, bestuurskracht en bestuurscultuur in gedualiseerde gemeenten*. Geraadpleegd via <http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-enpublicaties/rapporten/2009/03/06/bestuurscultuur-en-verhalen-in-gemeenten/70641.pdf>.
- Bell, Bennett, A., George, A.L. (1997). Developing and using typological theories in case study research. MacArthur Program on Case Studies
- Berg, van den A., Heijink, J. (2010). *De economische effecten van ondernemingsraden. In doel en resultaten de effectieve or*. Kluwer: Alphen aan de Rijn.
- Berg, van den A., Grift, Y. (2012). Meetbare effecten van medezeggenschap in Nederland. In Berg, A. van den, Grift, Y., Hartmann, H., Veening, E. (2012). *Or en invloed*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Berg, van den A., Grift, Y., Witteloostuijn, van A. (2011). *Works councils and organizational performance. The rol of top managers 'and works councils 'attitudes in bad vis-a-vis good times. In journal labor Res. 32: 136-156*.
- Beurden, P. van., Goodijk, R. (2010). Ondernemingsraad en corporate governance. In *Doel en resultaten, de effectieve or*. Kluwer: Alphen aan de Rijn.
- Berkel, C., Tas, A. (1997). *De effectieve OR*. Alphen aan de Rijn: Samsom bedrijfsinformatie.
- Black, S.J., Gregersen, B. (1997). Participative decision making an integration of multiple dimensions. *Human relations vol. 50, no 7*. Pagina 859-878.
- Bodt-Kloosterziel, H.K. (2003). *Kwaliteitsbevordering medezeggenschap een gezamenlijke aanpak gewenst*. Ministerie SZW.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Boer, H. de., Goedegebuure, L. (2010). Exploring organisational culture in Saudi Arabian higher education. Universiteit Twente: Cheps. Geraadpleegd via <http://doc.utwente.nl/94118/1/Exploring%20organisational%20culture%20in%20Saudi%20Arabian%20higher%20education.pdf>

Boer, H. de., Denters, B., Goedegebuure, L. (1998). *On boards and councils, shaky balances considered the governance of Dutch universities*. Enschede: Universiteit Twente.

Boer, H. de., Denters, B., Goedegebuure, L. (1999). *Dutch Disease or Dutch model? An evaluation of the pre-1998 system of democratic university government in the Netherlands*. Enschede: Cheps Universiteit Twente.

Boer, H. de. (2003). *Institutionele analyse en professionele autonomie, een empirisch verklarende studie naar de doorwerking van de wet MUB*. Enschede: Cheps universiteit Twente.

Boer, H. de., Stensaker, B. (2007). Hoofdstuk 5: an internal representative system: the democratic vision. In Maassen, P., Olsen, J.P. *University dynamics and European integration*. Dordrecht: Springer.

Boer, H., Goedegebuure, L. Huisman, J. (2005). *Gezonde spanning: beleidsevaluatie van de MUB*. Enschede: Cheps universiteit Twente.

Boer, H. de., J. Enders, et al. (2007). Public Sector Reform in Dutch Higher Education: The Organizational Transformation of the University. *Public Administration* 85(1): 27-46.

Boogers, M., Schaap, L. (2007). *Bestuurskracht. Wat moeten we ermee? Een stand van zaken. Bestuurskunde. Vol. 2, p. 5-15*

Bouwen, R., Steyaert, C. (1990). Een toepassing van management en meaning. *Gedrag en organisatie, 3*

Bovens, M.A.P., 't Hart, P., Twist, M.J.W. van (2007). *Openbaar bestuur. Beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Bovens, M.A.P., Noordegraaf, M., Vermeulen, J., Pikker, G., & Lierop., K van. (2006). *Culturen rond besturen. Bestuurskracht en bestuurscultuur in gedualiseerde gemeenten. Vierde Jaarbericht van de Begeleidingscommissie Vernieuwingsimpuls Dualisme en lokale democratie*. Den Haag: 2006.

Broek van den, J.F.L.H., Kerstens, J.W.M. (2002). *Ieder zijn zeg, over medezeggenschap in het HBO*. Den Haag: SDU.

Bronneman-Helmers, H.M. (2011). *Samenvatting van overheid en onderwijsbestel. Beleidsvorming rond het Nederlandse onderwijsstelsel. (1990-2010)*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Bronneman-Helmers, (2011). *Overheid en onderwijsbestel, beleidsvorming rond het nederlandse onderwijsbestel*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Bruijn, H., E. ten Heuvelhof, et al. (1999). *Procesmanagement: Over procesontwerp en besluitvorming*. Schoonhoven, Academic service.

Buitenhof (1 maart 2015). *Studentenverzet*. Geraadpleegd via <http://programma.vpro.nl/buitenhof/afleveringen/buitenhof-1-maart---ahmed-aboutaleb--studentenverzet---Anne-Vegter.html>

Buuren, A. van., Edelenbos, J. (2008). *Kennis en kunde voor participatie. In Burger in uitvoering*. Amsterdam: Amsterdam university Press.

Cameron, K., Quinn. R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Beijing: China Renmin University Press.

Castenmiller, P. (2007). Bestuurskracht of bestuurskrachtige bestuurders. *Openbaar bestuur* p 24-27. Geraadpleegd via http://www.decentraalbestuur.nl/images/pc_doc/Bestuurskracht%20of%20krachtige%20bestuurders%20OB2007-11.pdf

Castenmiller, P.G., Dam, M.J.E.M. Dam van. (2008). *Variatie in bestuurskracht, een beschouwing over bestuurskracht, schaal en samenwerking*. Den Haag: VNG.

Castenmiller, P., Meeters, M., Pluut, B. (2006). *Achtergronden van gemeentelijke prestaties*. Geraadpleegd via <http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/62878/de-achtergronden-van-gemeentelijke-prestaties-sko-op-maat-3.pdf>

- Center for Higher Education Policy Studies (2004). *Issues in higher education policy an update on higher education policy issues in 2004 in 11 western countries*. Geraadpleegd via <http://doc.utwente.nl/53602/1/bhw-115-bhw115.pdf>
- Center for Higher Education Policy Studies (2006). *The extent and impact of higher education governance reform across Europe final report to the Directorate-General for education and Culture of European Commission*. Geraadpleegd via <http://doc.utwente.nl/60096/1/Enders06extent2.pdf>
- Chernyshenko, O.S., Stark, S., Guenole, N. (2007). Can the discretionary nature of certain criteria lead to differential prediction across cultural groups? *International journal of selection and assessment*. Vol 15, no 2.
- Choe, M.K. (1993). An empirical study of corporate strategy and culture in Korea. *Quarterly Review of Economics and Business*, Vol. 21 No. 2, pp. 73-92.
- Commissie Arbeid, Onderneming en Medezeggenschap. (2009). *Notitie consultatief overleg medezeggenschap*. Geraadpleegd via http://www.ser.nl/~media/db_adviezen/2000_2009/2009/20090921_notitie_medezeggenschap.ashx
- Deetz, S. (2000). Describing differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. In: Frost, P.J., Lewin, A.Y. & Daft, R.L. (2000). *Talking about Organization Science*. Londen: Sage Publications, p. 23-47.
- Deal, T.E., Kennedy, A.A. (1999). *The new corporate cultures*. Reading, MA: AddisonWesley.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organisational Effectiveness*. John Wiley, New York, NY.
- Denison, D.R., Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, Vol. 6, pp. 204-22.
- Derksen, W., Van der Drift, J.A., Giebels, R., & Terbrack, C. (1987). *De bestuurskracht van kleiner gemeenten*. Leiden: universiteit Leiden.
- Edelenbos, J., Klijn, E.H. (2007). Trust in complex decision-making networks: a theoretical and empirical exploration. *Administration & Society* 39(1): 25-50.
- Eden, C., Ackermann, F. (2010). Decision making in groups: theory and practice. In: Nutt, P.C., Wilson, D.C. (2010). *Handbook of decision making*. West Sussex: Wiley & Sons.
- Ees H. van., Goodijk, R. & Witteloostuijn, A. (2007). *Verliest de medezeggenschap aansluiting? Onderzoek naar de mz-structuren in hedendaagse ondernemingen*. Den Haag: Ministerie SZW.
- Edelenbos, J. (1995). Processuele en procedurele benadering van ruimtelijke ontwikkeling. In: Heijden, G.M.A. van der., Slob, A.F.L. (1995). *Meervoudig ruimtegebruik. Enkelvoudig recht*. Delft: Eburon.
- Elderen, J.J.M. van., & Kotte, A.P. (2007). *Medezeggenschap opnieuw geregeld*. Alphen a/d Rijn: Kluwer.
- Elsevier (2 maart 2015). *Zijn de gevraagde hervormingen voor universiteiten nu echt nodig?* Geraadpleegd via <http://www.elsevier.nl/Nederland/achtergrond/2015/3/Zijn-degevraagde-hervormingen-voor-universiteiten-echt-nodig-1716626W/?masterpageid=158493>
- Erdogan, A., Wolthekker, D. (2015). Ik speel in blessuretijd. *Folia* (22) 14-17. Geraadpleegd via <http://www.folia.nl/wp-content/uploads/2015/05/Folia-28-jaargang-2014-20151.pdf>
- European University Association (2013). *Global university rankings and their impact. Report II*. Brussels. Geraadpleegd via http://www.eua.be/Libraries/Publications_homepage_list/EUA_Global_University_Rankings_and_Their_Impact_-_Report_II.sflb.ashx
- Frissen, P.H.A. (1990). *Bureaucratische cultuur en informatisering*. Den Haag: SDU.
- Geersing, J. (1980). *Leiding, besluitvorming en medezeggenschap*. Den Haag: Stichting stuurgroep sociaal wetenschappelijk onderzoek.

Goede, M. de., Boeije, H.R., 't Hart, H. (2009). Het onderzoeksplan. In: Boeije, H.R., 't Hart, H. & Hox, J.(2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Onderwijs, p. 37-63.

Goodijk, R. (2009). *Medezeggenschap: een wereld te winnen*. In opdracht van de Stichting MultiNationale Ondernemingsradenoverleg. Amsterdam. Geraadpleegd via <http://www.stichting-mno.nl/index.php/congressen/januari-2009-medezeggenschap-eenwereld-te-winnen>

Goodijk, R, van Beurden, P., van Ees, H. (2009). *Gebruik, niet-gebruik of onderbenutting van ORbevoegdheden*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. G

Goodijk, R. (2010). Nieuwe onderneming, nieuwe medezeggenschap. In Van der Meer, M., Smit, E. (2010). *Medezeggenschap en organisatieontwikkeling*. Assen: Van Gorcum.

Goodijk, R., Sorge, A.M. (2005). *Maatwerk in overleg: kiezen voor passende overlegvormen*. Assen: Koninklijke van Gorcum.

Gulick, L. (1937). *The theory of organization: In papers on the science of administration, the institute of public administration*.

Hasselt, H.R. van (1991). *Cultuur management*. Den Haag: Delwel uitgeverij b.v.

Heclo, H. (1974). *Modern social politics in Britain and Sweden: from relief to income maintenance*. New Haven: Yale university press.

Heijden, P.F. van der, Grapperhaus, F.B.J., Heerma van Voss, G.J.J., Timmerman, L., Verhulp, E. (2012). Medezeggenschap: ontwikkelingen in de 21^e eeuw. Geraadpleegd via http://www.ser.nl/~media/Files/Internet/Publicaties/Overige/2010_2019/2012/b30955/b30955.ashx

Heijden, P.F. van der., Van Leeuwen, C.H.J., Van Berckel, M., Beurskens, W.J.J. (1992). *Schets van het medezeggenschapsrecht*. Kluwer: Deventer.

Heijink, J. (2012). *Moed&Vertrouwen Rapport van het onderzoek menselijke factoren en het functioneren en effect van de ondernemingsraad*. Nijmegen: Radboud universiteit. Geraadpleegd via <http://www.nvmedezeggenschap.eu/excal/files/RMEV.pdf>

Hetebrij, M. (2011). *Een goed besluit is het halve werk*. Assen: Van Gorcum.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences*. Thousands Oaks, Calif: Sage.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. Londen: McGraw-Hill.

Hoogerwerf, A. (red).(1993). *Overheidsbeleid; een inleiding in de beleidswetenschap*. Alphen aan den Rijn: Samson H.D.Tjeenk Willink.

Houten. S. van., Snel, J. (2013). *OR insight. Het grootste onderzoek naar de stand van de medezeggenschap in Nederland*. Den Haag: Performa uitgeverij.

Huijgen, F., Bruijn. E., Heijink, J. (2007). *De bestuurder stuurt met de OR*. ITS Nijmegen in opdracht van het Ministerie SZW: Den Haag.

Hulst, M. van (2008). *Town Hall Tales. Culture as Storytelling in Local Government*, Delft: Eburon.

Innovatieplatform (2009). *Van voornemens naar voorsprong: Kennis moet circuleren Voorstel voor een Nederlandse valorisatieagenda*. Geraadpleegd via www.rijksoverheid.nl/.../valorisatieagenda-2009.pdf

Inspectie van het Onderwijs. (2013). *Intern toezicht op onderwijskwaliteit in het Hoger Onderwijs*. Geraadpleegd via http://www.onderwijsinspectie.nl/binaries/content/assets/publicaties/2013/raden-van-toezicht-ho_eindrapport_def.pdf

ISO (2013). *Medezeggenschapsonderzoek. Goede medezeggenschap is mensenwerk*. Utrecht. Geraadpleegd via <http://www.iso.nl/website/wp-content/uploads/2013/11/1213-Goede-Medezeggenschap-is-Mensenwerk.pdf>

John, P. (2001). *Local governance in Western Europe*. Londen: Sage. Geraadpleegd via <http://thesis.omy.ac.id/datapubliknonthesis/EBOOK155.pdf>

Jong, J. de., Stil, H. (2004). *Or en ingrijpende veranderingen*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.

- Jonge Academie (2012). Kennis over publiceren publicatietradities in de wetenschap. Amsterdam. Geraadpleegd via https://www.dejongeakademie.nl/shared/resources/documents/Kennis_over_publiceren_121218.pdf
- Kaar, R van het. (2003). *Medezeggenschap goed voor een bedrijf?* OR-informatie. Pagina 52-53.
- Kaar, van het, R., Looise, J.C. (1999). *De volwassen OR. Groei en grenzen van de Nederlandse ondernemingsraad*. Samsom: Alphen aan de Rijn 1999.
- Kaar, van het, R., Smit, E. (2007). *Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap*. Delft: Eburon Delft.
- Kaiser, F., Meer, P van der. (2001). Verschijningsvormen van marktwerking in het hoger onderwijs: internationale vergelijking. In: Duck, M. van. (2001). *Onderwijs in de markt*. Den Haag: Onderwijsraad. Geraadpleegd via <https://www.onderwijsraad.nl/upload/documents/publicaties/volledig/markt.pdf>
- Kamerstukken II, 2010/2011, 31821: nr.81.
- Kamerstukken II, 2010/2011, 31288, nr. 280.
- Kamerstukken II, 2013/2014, 31821, nr. 43,47.
- Kamerstukken II, 2013/2014, 33495 nr. 10
- Kamerstukken II, 2013/2014, 33495, nr. 17.
- Kamerstukken II, 2013/2014, 33495, nr. 18.
- Kamerstukken II, 2013/2014, 33495, nr 19.
- Kamerstukken II, 2013/2014, 33 495, nr. 23
- Kamerstukken II, 2013/2014, 33495, nr. 33.
- Kamerstukken II, 2013/2014, 33495, nr. 35.
- Kamerstukken II, 2013/2014, 33824, nr. 1.
- Kamerstukken II, 2011/2012, 31524, nr. 137.
- Karel, J., Heijink, J., van den Tillaart, H., Boekhorst, L., van Rijsingen, B. (2010). *Inzet en invloed van de OR, onderzoeksrapport van de GBIO MedezeggenschapsMonitor 2008*. GBIO-katernen deel 12. Amsterdam: Reed Business
- Karsten, S. (2001). Vadertje staat naar een verpleegtehuis. In: Duck, M. van. (2001). *Onderwijs in de markt*. Den Haag: Onderwijsraad. Geraadpleegd via <https://www.onderwijsraad.nl/upload/documents/publicaties/volledig/markt.pdf>
- Keuning, D., D.J. Eppink. (1996). *Management en Organisatie, Theorie en Toepassing*. Leiden: Stenfert Kroese.
- Kickert, W.J.M., Klijn, E.H., Koppenjan, J.F.M. (1997). *Managing Complex Networks*. Londen: Sage.
- Klijn, E.H. (2007). Managing Complexity: Achieving the Impossible? Management between complexity and stability: a network perspective. *Critical Policy Analysis* vol. 1, no. 3, pp. 252-277. Geraadpleegd via repub.eur.nl/pub/13368/art-cpr-delft-2007.pdf
- Klijn, E.H., Koppenjan, J.F.M. (2000). Public Management and Policy Networks: The Theoretical Foundation of the Network Approach to Governance. *Public Management*, vol. 2, nr. 2. (pp. 135-158). Geraadpleegd via [http://www.researchgate.net/publication/257921984_Klijn_E.H._J.M.F._Koppenjan_Public_management_and_policy_networks_foundations_of_a_network_approach_to_governance_Public_Management_vol._2_nr._2_\(pp._135-158\)](http://www.researchgate.net/publication/257921984_Klijn_E.H._J.M.F._Koppenjan_Public_management_and_policy_networks_foundations_of_a_network_approach_to_governance_Public_Management_vol._2_nr._2_(pp._135-158))
- Koopman, P.L., (1980). *Besluitvorming in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Koopman, P., Pool, J. (1992). *Management en Besluitvorming in Organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Kotter, J.P., Heskett, J.L. (1995). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Korsten, A.F.A., Luik van A. (2007). Hoofdstuk 2: Achtergronden van het begrip

bestuurskracht . geraadpleegd via
http://www.ou.nl/Docs/Opener/Politiek/bestuurskracht/hoofdstuk_2.pdf

Korsten, A.F.A., Abma, K., Schutgens. J.M.L.R. (2007). *Bestuurskracht van gemeenten. Meten vergelijken en beoordelen*. Delft: Eburon.

Langley, A., et al. (1995). Opening Up Decision Making: The View from the Black Stool. *Organization Science*, nr 3, 260-279. Geraadpleegd via
https://athene.nmbu.no/emner/pub/AOS234/AOS234%20files/Mintzberg_1995_Decision%20making.pdf

Kruse, R. (1996). *Belemmeringen voor de Or*. Alphen aan de Rijn: Samsom bedrijfsinformatie.

Looise, J.C., De Lange, F.G.M. (1987). *Ondernemingsraden, bestuurders en besluitvorming. Eindrapport onderzoek ondernemingsraden*. Nijmegen: instituut voor toegepaste sociale wetenschappen.

Looise, J.K., Wigboldus, J.E., Tolka, N. (2008). HRM, participatie en organisatieprestaties. Op zoek naar een geïntegreerd model. *Tijdschrift voor HRM*. (3).

Lorenz, C. (2012). It's getting better all the time! De universiteiten en het new public management. In Vergeer, F. (2012). *De onderwijsbubbel*. Apeldoorn: Garant.

Maassen, P. A. M., Vught, F. A. van (1989). *Dutch Higher Education in Transition. Policy-Issues in Higher Education in the Netherlands*. Culemborg: Lemma.

Maassen, P. A. M., Potman, A. (1990). *Strategic decision making in higher education*. Alphen aan de Rijn: Kluwer academic publishers.

Marcoulides, G.A., Heck, R.H.. (1993). Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. *Organization Science*, 4, 209 – 225.

Martens, A., Stil, H. (2000). *OR en conflicten*. Alphen aan de Rijn: Samsom.

Martin, J. (2002). *Organizational culture. Mapping the terrain*. Londen: Sage publications.

Mastenbroek, W.F.G. (1983). *Conflictbenadering en organisatieontwikkeling*. Alphen aan de Rijn: Samsom uitgeverij.

Meer van den, M., Smit, E. (2010). *Medezeggenschap en organisatieontwikkeling. Vier scenario's in de praktijk*. Assen: Van Gorcum.

Mertens, F. (2011). Hoger Onderwijs Autonomie en Kwaliteit (Haok) nota 25 jaar. *Binnenwerk ntor-1*.

Mintzberg, H., Raisinghani, D. en Theoret, A. (1976). The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly*.

Muijen van J., Koopman, J., Witte de, K. (1996). *Focus op organisatiecultuur*. Schoonhoven: Academic service.

Nauta, A. et al. (2008). *Expedities in sociale innovatie. Hoe ondernemingsraadsleden hun rol beleven en uitoefenen*. Nederlands centrum voor sociale innovatie.

Nickols, F.W. (2005). *Strategic Decision Making*. Skullworks.

Noor, K.B.M. (2008). Case Study: a strategic research methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5 (11), 1602-1604

Noordegraaf, M., Schillemans, T., Yesilkagit, K. (2012). *Tussen autonomie en normering*. Utrecht: USBO.

Noordegraaf, M. (2005). *Besluiten over besluitvorming*. Geraadpleegd via
http://www.cfpb.nl/fileadmin/cfpb/images/publicaties/artikelen/BESLUITEN_OVER_BESLUITVORMING1.pdf

Noordegraaf, M., Vermeulen. J. (2007). Bestuurscultuur als kracht. Lokale tradities, stijlen en gebruiken als bronnen van bestuurskracht. *Bestuurskunde* 16(2): 46-56.

Noordegraaf et al., (2008). *Culturen sturen De werking en beïnvloeding van bestuursculturen in lokaal bestuur*. Utrecht: USBO. Geraadpleegd via
<https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2009/03/06/culturen-sturen/culturensturen.pdf>

NOS (1 maart 2015). *Woensdag nationale actiedag studenten*. Geraadpleegd via <http://nos.nl/artikel/2022237-woensdag-nationale-actiedag-studenten.html>

NOS (2 maart 2015). *Bussemaker hoopt op dialoog studenten en bestuurders*. Geraadpleegd via <http://nos.nl/artikel/2022272-bussemaker-hoopt-op-dialoog-studenten-enbestuurders.html>

NOS (4 maart 2015). *Docenten UvA dreigen met bezettingen*. Geraadpleegd via <http://nos.nl/artikel/2022708-docenten-uva-dreigen-met-bezettingen.html>

Nrc (1 maart 2015). *Studenten Maagdenhuis roepen woensdag uit tot nationale actiedag*. Geraadpleegd via <http://www.nrc.nl/nieuws/2015/03/01/studenten-maagdenhuisroepen-woensdag-uit-tot-nationale-actiedag>.

Nrc (10 maart 2015). *Het bestuur wilde praten met de actievoerders op de UvA. Maar alle gesprekken hebben nog weinig opgeleverd. Wat moeten ze nu doen? Opnieuw actie?* Geraadpleegd via <http://www.nrc.nl/next/van/2015/maart/10/bijval-iser-genoeg-op-de-uva-maar-hoe-nu-verder-1473436>

Nutt, P.C. (1999). Surprising but true: half of organizational decisions fail. *Academy of management executive.*, 13 (4).

Nutt, P.C. (2010). Decision making. In: Nutt, P.C., Wilson, D.C. (2010). *Handbook of decision making*. West Sussex: Wiley & Sons.

Nutt, P.C. (2010). Comparing the merits of decision-making processes. In: Nutt, P.C., Wilson, D.C. (2010) *Handbook of decision making*. West Sussex: Wiley & Sons.

Parool (24 februari 2015). *47 aanhoudingen bij ontruiming Bungehuis, bezetting voorbij*. Geraadpleegd via <http://www.parool.nl/parool/nl/4/AMSTERDAM/article/detail/3873312/2015/02/26/S-tudenten-bezetten-sinds-gisteravond-Maagdenhuis.dhtml>

Petty, M.M., Beadles, N.A. II, Lowery, C.M., Chapman, D.F. & Connell, D.W. (1995). Relationships between organizational culture and organizational performance. *Psychological Reports, Vol. 76*, pp. 483-92.

Poortman, J., Marselis, R. (2007). *Or en besluitvormingsprocessen*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Popper, K. R. (1963). *Conjectures and Refutations: the Growth of Scientific Knowledge*. Abingdon: Routledge

Rashid, Md.Z.A., Sambasivan, M., Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development Vol. 22 No. 8*.

Rashid, Md.Z.A., Anantharaman, R.N. (1997). A study of corporate culture strategy and culture. *Malaysian Management Review, Vol. 32* September, pp. 25-9.

Rethink UU (2015). *De toekomst van de academische gemeenschap*. Geraadpleegd via <http://www.dub.uu.nl/artikel/opinie/open-brief-college-bestuur-en-academische-gemeenschap.html>

Rethink UvA (2015). *Open letter form GPIO Staff*. Geraadpleegd via <http://rethinkuva.nl/2015/03/05/open-letter-from-gpio-staff-members/#more-235>

Ringeling, A. (2007). Denken aan bestuurskracht. Bestuurskracht als pragmatisch managerialisme. *Bestuurskunde*, 16 p. 15-23.

Sanders, G., Neuijen, B. (1996). *Bedrijfscultuur: Diagnose en beïnvloeding*. Assen: koninklijke van Gorcum.

Sathe, V. (1983). Implications of corporate culture: a manager's guide to action. *Organizational Dynamics*, 5-23

Schein, E. (1992). *Organisational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Schein, E. (1999). *The corporate Culture Survival Guide*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Schein, E.H. (2000). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Zin en onzin van cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum management.

Schneider, D. (1976). Notes toward a theory of culture. In Baso, K., Selby, H. *Meaning in anthropology*. Albuquerque: University of New Mexico press.

Scholz, C. (1987). Corporate culture and strategy: the problem of strategic fit. *Long Range Planning*, Vol. 20 No. 4, pp. 78-87.

Schultz, M. (1995). *On studying organizational cultures*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schultz, M. & Hatch, M.J. (1996). Living with multiple paradigms: the case of paradigm interplay in organizational culture studies. *Academy of management review*, 21, 529-557.

Schwartz, H., Davis, S.M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organisational Dynamics*, Winter, pp. 30-48.

Scott, W.R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly* 32 (4), 493-511.

Sen, A. (2004) How does culture matter? In Rao, V., Walton, M. *Culture and public action*. Stanford: Stanford university press.

Shapira, Z. (1996). *Organizational decision making*. Cambridge: Cambridge university press.

Smink, m., Negro, S., Hekkert, M. (2014). *How mismatching institutional logics frustrate sustainability transitions*. In EU-SPRI Conference 2014. Geraadpleegd via <http://doc.utwente.nl/92241/1/Booklet-of-Abstracts-Fin.pdf>

Smircich, L. (1983). Studying Organization as Cultures, in: Morgan, G. (ed). *Beyond Method: Strategies for Social Research, Newbury Park*. CA: Sage Publications.

Smit, F., Kuijk, J. van. (2004). *Inspraak bij bovenschoolsbeleid*. Nijmegen: ITS.

Sociaal economische raad. (2008). *Evenwichtig ondernemingsbestuur: externe consultatie en onderzoeksrapportages*. Den Haag: SER.

Sociaal Fonds voor de Kennisector (SoFoKleS). (2013). *Vernieuwing medezeggenschap Nederlandse universiteiten*. Den Haag.

Steensma, H.O., Demenint, M.I., Allegro, J.T. (2005). Organisaties in een dynamische wereld. In Boonstra, J.J., Steensma, H.O., Demenint, M.I. *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties: Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*. Den Haag: Reed Business Information.

Starbuck, W.(1983). Organizations as action generators. *American sociological review*, 91102.

Streeck, W. (1987). The uncertainty of management in the management of uncertainty: employers, labour relations and industrial adjustment in the 1980s. *Work employment and society*, (1), 281-308.

Swanborn, R.G. (1987). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Meppel/Amsterdam: Boom.

Teisman, G. R. (2000). Models for research into decision-making processes: on phases, streams and decision-making rounds. *Public Administration* 78(4): 937-956.

Telegraaf (1 maart 2015). *Studenten Maagdenhuis: woensdag actiedag*. Geraadpleegd via http://www.telegraaf.nl/binnenland/23746484/___Studenten__actiedag__.html

Teunissen van Manen, G.J. (1984). *Medezeggenschap en invloed op besluitvorming*. Tilburg: Katholieke hogeschool Tilburg.

Thornton, P. H., Ocasio, W. (2008). Institutional logics. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Connections Between Institutional Logics and Organizational Culture *Journal of Management Inquiry* 21: 98-101.

Tierney, W.G. (2008). *The impact of culture on organizational decision-making: Theory and practice in higher education*. Sterling VA: Stylus Publishing LLC.

Tillaart, H. van den & Cremers, J. (2002) *Invloed en herkenbaarheid van OR-werk. Macht en onmacht herzien*. Den Haag: Elsevier bedrijfsinformatie bv.

Tops, P.W. (2007). *Kennis van de frontlijn*. Apeldoorn: politieacademie.

Trice, H., Beyer, J. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: PrinceHall.

Trouw (25 februari 2015). *Studenten vallen Maagdenhuis binnen na protestmars*. Geraadpleegd via <http://www.trouw.nl/tr/nl/4556/Onderwijs/article/detail/3873351/2015/02/25/Studentenvallen-Maagdenhuis-binnen-na-protestmars.dhtml>

Universiteit van Amsterdam. (2015). Jaarverslag 2014. Geraadpleegd via <http://www.uva.nl/over-de-uva/uva-profiel/identiteit-en-missie/jaarverslagen/jaarverslag-2014.html>

Universiteit van Tilburg. (2015). Tilburg university jaarverslag. Geraadpleegd via https://www.tilburguniversity.edu/upload/3c724ed5-fa87-46f6-a2d4-2b0c1ea2a6d1_JaarverslagTilburgUniversity%202014.pdf

Universiteit van Utrecht.(2015). Universiteit van Utrecht, jaarverslag 2014. Geraadpleegd via <http://www.uu.nl/organisatie/profiel/cijfers-en-feiten/jaarverslag>

Verbrugge, A. (2012). Deltaplan Onderwijs BON. In Vergeer, F. (2012). *De onderwijsbubbel*. Apeldoorn: Garant.

Van der Aalst, M., van der Veen, J., van Ewijk, M. (2004). *Monitor Medezeggenschap Trendrapport 2000-2003*. Leiden: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Geraadpleegd via http://docs.szw.nl/pdf/129/2004/129_2004_3_6285.pdf

Van der Post, W.Z., de Coning, T.J., Smit, E.V. (1998), The relationship between organisational culture and financial performance: some South African evidence. *South African Journal of Business Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 30-41.

Verhoeff, A. (2010). Handigheid in medezeggenschap. In Van der Meer, M., Smit, E. (2010). *Medezeggenschap en organisatieontwikkeling*. Assen: Van Gorcum.

Verschuren, P.J.M. (1988). *De probleemstelling voor een onderzoek*. Utrecht: Spectrum.

Vereniging gemeentesecretarissen, Vereniging voor bestuurskunde (2007). *Over bestuurskracht en maatschappelijke veerkracht*. Geraadpleegd via http://www.gemeentesecretaris.nl/files/gemeentesecretaris_nl/Over_bestuurskracht_%20en_%20maatschappelijke_%20veerkracht.pdf

Vijlder, F. (2005). Meervoudig publieke verantwoording. *Q-primair*.

Vink, F. (2010). De democratische betekenis van de ondernemingsraad en de rol van de bestuurder. In *Doel en resultaten, de effectieve or*. Kluwer: Alpen aan de Rijn.

Volkskrant (25 februari 2015). *Studenten blijven voorlopig in bezet Maagdenhuis*. Geraadpleegd via <http://www.volkskrant.nl/binnenland/studenten-blijven-voorlopig-in-bezetmaagdenhuis~a3873382/>

Volkskrant (4 maart 2015). *Alles wat u moet weten over het Maagdenhuis-protest*. Geraadpleegd via <http://www.volkskrant.nl/dossier-studentenprotest/alles-wat-u-moet-wetenover-het-maagdenhuis-protest~a3882670/>

Volkskrant (4 maart 2015). *Hoe ziet de 'nieuwe universiteit' eruit?* Geraadpleegd via http://www.volkskrant.nl/dossier-studentenprotest/hoe-ziet-de-nieuwe-universiteiteruit~a3882506/?akamaiType=FULL&__gda__=st=1425485490~exp=1425485500~acl=%2f%20dossier-studentenprotest%2fhoezietde-nieuwe-universiteiteruit~a3882506%2f%20akamaiType%20FULL%26__gda__%20%20a~hmac=efbb8045465f84e96e6182c8435d740dcafa91d6a3f7d430e0774fb0a5db0f93

VSNU (2012). *Prestaties in perspectief Trendrapportage universiteiten 2000-2020*. Den Haag. Geraadpleegd via http://www.vsnunl.nl/files/documenten/Publicaties/Trendrapportage_DEF.pdf

Weatherly, K., Beach, R. (1996). Organizational culture and decision making. In *decision making in the workplace, a unified perspective*. Beach, L.R. (1996) Mahwah New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Wesseling, H. & Twist, M., van (2006). Innoveren en besturen. Management and consulting.

Wesseling, H., Fraanje, R., Paardekooper, C., Twist, van M. (2007) Bestuurskracht een hernieuwde agendering. *Bestuurskunde*, vol. 14, iss. 2, pp. 57-62).

Wigboldus, J.E. (2011). *Bron van meerwaarde. De economische effecten van de*

ondernemingsraad. Assen: Van Gorcum.

Wilderom, C.P., Glunk, U., Maslowski, R. (2000). Organizational culture as a predictor of organizational performance. In Ashkanasy, N., Wilderom, C., Peterson, M. *Handbook of organizational culture & climate*. Thousands Oaks, CA: Sage.

Wilderom, C. P., van den Berg, P., Wiersma, A. (2012). Longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. *Leadership Quarterly*. 23, 5, p. 835-848

Wissema, J.G., Bouts, M.G., Rutgers, B. (1996). *Medezeggenschap op maat*. Assen: Van Gorcum.

Wissema, J.G., Bouts, M.G., Rutgers, B. (1995). *Contouren van een medezeggenschap op maat*. In opdracht van het ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid. Vuga uitgeverij: 's-Gravenhage.

Wit, D. de. (2008). *Universiteiten in Europa in de 21e eeuw*. Leuven: Centrum voor sociologisch onderzoek.

Xenikou A., Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (6).

Geraadpleegd via www.syros.aegean.gr/users/simosi/simosi_webpage_files/paperjmp.pdf

Yanow, D. (1996). *How does a Policy mean? Interpreting Policy and organizational Actions*. Washington D.C.: Georgetown University Press.

Yin, K.R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Londen: Sage

Zijderveld, A. (2000). *The Institutional Imperative: The interface of institutions and networks*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Overzicht bijlagen

Bijlage I: Overzicht geïnterviewden

Bijlage II: Vragenlijst semi-gestructureerde interview

Bijlage III: Overzicht uitgewerkte interviews

Bijlage IV: Uitwerking besluitvormingsproces strategisch plan

Bijlage V: Overzicht geanalyseerde documenten

Bijlage I: Overzicht geïnterviewden

Universiteit van Amsterdam

| | |
|--------------------------------|-----------------------------|
| Griffier: | E.J.H.M. Wehrens |
| Rector magnificus: | Prof. Dr. D.C. van den Boom |
| Voorzitter medewerkersfractie: | Dr. R.G.F. Winkels |
| Voorzitter studentenfractie: | T. Swebaransingh |

Universiteit van Tilburg

| | |
|-------------------------------|------------------------|
| Universiteitsraadvoorzitter: | Drs. M.J.A.M Wijnhoven |
| Griffier: | M.L.A.M Pieters |
| College voorzitter | Dr. K.M. Becking |
| Rector magnificus | Prof. Dr. P.Eijlander |
| Voorzitter medewerkersfractie | Dr. M.Verhagen |
| Studentlid Fractie Front | R.Florijn |
| Studentlid Fractie Sam | J.Schipperen |

Universiteit van Utrecht

| | |
|---------------------------------|--------------------------|
| Universiteitsraadvoorzitter: | Drs. F.J.Toppen |
| Algemeen directeur: | Dr. Kessels |
| Voorzitter medewerkersfractie: | Prof. Dr. J.J. Schippers |
| Studentlid fractie Helder/Vuur: | D.M. den Brave |
| Studentlid fractie Helder/Vuur: | R. van der Dong |
| Studentlid PvdUS: | T.N.Bergsma |

Bijlage II: vragenlijst semi-gestructureerde interview

| | |
|--|--|
| Inleiding | |
| Hoeveel ervaring heeft u met de centrale universitaire medezeggenschap? | |
| Hoe zou u de prestaties ten aanzien van onderwijs & onderzoek typeren? | |
| Welke rol speelt de universiteitsraad bij deze prestaties volgens u? | |
| Aan de hand van welke kenmerken zou u het besluitvormingsproces aan deze universiteit typeren? | |

| | |
|---|--|
| Randvoorwaarden | |
| Is er voldoende tijd en ruimte voor belangenafweging | |
| Wordt de medezeggenschap vroegtijdig betrokken in het besluitvormingsproces | |
| Wordt de medezeggenschap op tijd voorzien van de juiste informatie | |
| Zijn er afspraken tussen medezeggenschap en bestuurder gemaakt over het besluitvormingsproces (procedures en gebruik van bevoegdheden). | |

| | |
|--|--|
| Culturele aspecten | |
| Wat is de vertrouwensrelatie tussen het college van bestuur en medezeggenschap | |
| Is er een open en constructieve houding | |
| Wordt er gezocht naar consensus | |
| Is er een voortdurende dialoog tussen bestuurder en medezeggenschap over de verschillende percepties, waarden, taakopvattingen en belangen | |

| | |
|---|--|
| Heeft u zelf nog aanvullende voorwaarden waar het universitaire besluitvormingsproces aan moet voldoen? | |
|---|--|

Bijlage III: Overzicht uitgewerkte interviews

Interview Philip Eijlander

Datum: 21 april

Universiteit: Tilburg University

Functie: Rector magnificus

| | |
|---|---|
| Inleiding | |
| Hoeveel ervaring heeft u met de centrale universitaire medezeggenschap? | Als rector magnificus 6,5 jaar ervaring met centrale medezeggenschapsorgaan. |
| Hoe zou u de prestaties ten aanzien van onderwijs & onderzoek typeren? | <p>Het antwoord van deze vraag is erg afhankelijk van het onderwerp.</p> <p>De vergelijkbaarheid van onderwijs is vrij ingewikkeld. Als wij studenten van de UvT vragen stellen over de kwaliteit van het onderwijs is de vergelijkbaarheid met andere instellingen lastig. Tenzij men aan twee universiteiten heeft gestudeerd.</p> <p>Tevens is de vraag in hoeverre hoogleraren de kwaliteit van onderwijs en onderzoek kunnen overzien. Een kwaliteitsmeting is dan ook heel lastig.</p> <p>Hoe breder de ranking is hoe moeilijker het is om hoog te scoren. In specifiekere rankings scoort Tilburg vaak hoger. 200 in Times Higher education behoort je bij de beste 5% van de Wereldwijde universiteiten.</p> |
| Welke rol speelt de universiteitsraad bij deze prestaties volgens u? | De rol van de medezeggenschap kan bij bepaalde onderwerpen sterk zijn en bij andere onderwerpen weer veel minder. Een voorbeeld daarvan is de verhoging van de BSA-norm. Daar heeft de medezeggenschap instemmingsrecht op. Studenten vinden dit daarnaast een belangrijk onderwerp. Dus er |

| | |
|---|---|
| | <p>zal intensief contact zijn met de medezeggenschap. Maar ik kan mij ook besluiten voorstellen waar dit veel minder is. De invloed van de medezeggenschap moet je niet afmeten in het aantal keren dat men negatief heeft geadviseerd of een onderwerp geblokkeerd hebben. Je moet de invloed afmeten in de maten waarin de medezeggenschap een standpunt heeft en wat de doorwerking daarvan is in de besluitvorming.</p> |
| <p>Aan de hand van welke kenmerken zou u het besluitvormingsproces aan deze universiteit typeren?</p> | <p>Er is sprake van een intensief proces met een open cultuur. Medezeggenschap wordt vroegtijdig betrokken. Daarnaast is het belangrijk dat de fracties het initiatief nemen en dat doen studenten ook. Alleen maar reageren op voorgenomen besluiten van het college is vrij reactief. Als anderen naar onze medezeggenschapsmodel kijken beoordeelt men dat in het algemeen ook heel positief.</p> |
| <p>Wat is het effect van deze kenmerken op het verloop van het besluitvormingsproces?</p> | <p>Het maakt het makkelijker om overeenstemming te krijgen over bepaalde onderwerpen. Naar mate die medezeggenschap vroegtijdig en open is het standpunt van de ander eerder kent. Daar kan vervolgens in het hele proces rekening mee gehouden worden. De kern van de zaak is rekening houdt met het standpunt van de ander. Dat uit zich niet in het feit dat de medezeggenschap het overall mee eens is. Maar je moet analyseren welke punten de</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>medezeggenschap belangrijk vindt in het dossier. En in hoeverre deze punten een rol hebben gespeeld bij de besluitvorming. Dan denk ik dat dit in Tilburg redelijk goed zit. Wanneer de medezeggenschap vroegtijdig betrokken is, heeft dit een positief effect op het verloop van het besluitvormingsproces.</p> |
|--|--|

| | |
|---|--|
| Randvoorwaarden | |
| Is er voldoende tijd en ruimte voor belangenafweging | <p>Uiteraard ook weer per onderwerp verschillend maar je moet proberen te komen tot een analyse van het krachtenveld van belangen komen voordat vaststaat wat de besluitvormingslijn is. Als je een onderwerp open benadert en er zijn veel partijen bij betrokken dan denk ik dat het belangrijk is dat je het standpunt van de andere partijen kent voordat je zelf ook een standpunt inneemt. Als daar ruimte voor is, denk ik dat de kans op effectiviteit groot is. Als je zelf (CvB) een standpunt hebt ingenomen en je gaat dan kijken wat de standpunten van de andere partijen zijn dan kom je misschien in een tijds-klem.</p> |
| Wordt de medezeggenschap vroegtijdig betrokken in het besluitvormingsproces | <p>Hoe vroegtijdiger de medezeggenschap betrokken is, hoe effectiever je kunt opereren. Als je de medezeggenschap vroegtijdig betreft is de mogelijkheid om rekening te houden met de argumenten van de medezeggenschap veel groter. Dat wil niet zeggen dat het altijd idealiter en perfect verloopt. De vraag is ook in hoeverre je</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>rekening wilt houden met het standpunt van de ander. Maar over het algemeen, mede dankzij de structuur en cultuur, wordt de medezeggenschap vroegtijdig in het besluitvormingsproces betrokken.</p> |
| <p>Wordt de medezeggenschap op tijd voorzien van de 'juiste' informatie</p> | <p>In de regel wordt de medezeggenschap goed geïnformeerd. Zo is de agenda van het CvB ruim van tevoren bekend. En deze wordt besproken in het DB en de andere commissies. De gehele structuur is erop gericht om de medezeggenschap dat de medezeggenschap vroegtijdig wordt betrokken en daardoor ook vroegtijdig geïnformeerd kan worden.</p> |
| <p>Zijn er afspraken tussen medezeggenschap en bestuurder gemaakt over het besluitvormingsproces (procedures en gebruik van bevoegdheden).</p> | <p>Zeker, de medezeggenschap en CvB weten van elkaar wat de posities zijn. En de spelregels zijn goed vastgelegd. Het college weet waar het rekening mee moet houden en de termijnen, voorbereiding in de commissies. De hele lijn van bevoegdheden en spelregels is helder. Hierdoor ontstaat er een helder beeld wat van alle partijen wordt verwacht.</p> <p>Als je in het begin de afspraken goed uitlijnt. De procedures helder zijn dan kost dit even tijd maar dit gaat uiteindelijk leiden tot snellere besluitvorming. Als je er te laat achter komt dat er allerlei complicaties zijn dan kan het in het begin wel snel gaan maar dat betekent dat je er aan het eind achter komt dat je toch veel tijd verliest. Door een</p> |

| | |
|--|---|
| | duidelijke procesarchitectuur van de besluitvorming heb je wel winst bij. |
|--|---|

| | |
|---|---|
| Culturele aspecten | |
| Wat is de vertrouwensrelatie tussen bestuurder en medezeggenschap | Er is een basis van vertrouwen met af en toe stevige discussies maar altijd vanuit een basis van vertrouwen. Tevens is de houding om er gezamenlijk uit te komen. Als je die basis van vertrouwen niet hebt, kom je in een situatie waar iedereen voorzichtig wordt. Juist omdat we over die basis van vertrouwen geen twijfel hebben kunnen we het inhoudelijke debat ook stevig ingaan. |
| Is er een open en constructieve houding | <p>Als je een open cultuur hebt is de mogelijkheid om er rekening te houden met argumenten van de medezeggenschap veel groter.</p> <p>De kern van de zaak is, met name aan de kant van de studentenmedezeggenschap,</p> <p>De opvatting van bestuurder is belangrijk. Mijn opvatting is dat studenten altijd kritisch mogen kijken, bijvoorbeeld naar de kwaliteit van het onderwijs en of alles goed loopt. Als studenten daar bij mij zaken signaleren, dan heb ik dat nooit als een bedreiging gezien. Maar eerder als een kans om samen met de studenten te zorgen dat het beter gaat. Ik heb voornamelijk onderwerpen gehad waar studenten een belangrijke rol speelde (kwaliteit onderwijs) en minder met medewerkers. Een zelfde</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>opvatting zou echter ook uit kunnen gaan met medewerkers. Het is dus belangrijk dat je als bestuurder een opvatting hebt over de medezeggenschap. We hebben een mooie universiteit en faculteiten maar er gaan uiteraard ook dingen mis. Als er dingen mis en ik ontvang daar signalen van dan moet je proberen dit te verbeteren.</p> <p>Als de medezeggenschap een constructieve houding heeft zullen ze ook proberen om dat wat niet goed gaat te verbeteren. Ik heb studenten vaak gezien als bondgenoot om samen te kijken waar verbeteringen mogelijk zijn. Cruciaal en fundamenteel is indien er kritiek komt op bepaalde zaken die niet goed gaan in de organisatie, je dit niet opvat als een bedreiging maar als een kans om zaken zo snel mogelijk te verbeteren. Hierdoor kun je zaken die niet optimaal lopen verbeteren en veranderen.</p> |
| <p>Wordt er gezocht naar consensus</p> | <p>Je probeert er met elkaar uit te komen. Bij een onderwerp (vb scriptorium) bekijk ik altijd de opvattingen van studenten, faculteiten en de medewerkers van het scriptorium. De uitdaging is om alle partijen bij elkaar te krijgen en te komen tot een oplossing die het beste is voor instelling. Alle partijen moeten vaak iets inleveren maar uiteindelijk leidt het tot een werkbare situatie die goed is voor de instelling.</p> |
| <p>Is er een voortdurende dialoog tussen bestuurder en medezeggenschap over de</p> | <p>Er wordt niet permanent gesproken over de waarden. Er zijn wel momenten waarop dat</p> |

| | |
|---|---|
| <p>verschillende percepties, waarden, taakopvattingen en belangen</p> | <p>gebeurd. Bijvoorbeeld bij de bespreking van het strategisch plan. Vragen als hoe staan we ervoor, waar willen we heen met de universiteit. Als dat soort onderwerpen op de agenda staat komen dat soort vragen aan de orde.</p> <p>Vervolgens komen de praktische uitvoeringsvraagstukken aan de orde. Het wil dus niet zeggen dat dergelijke strategische vragen elke vergadering worden besproken maar het komt zo nu en dan wel op.</p> <p>Ten aanzien van de taakopvatting zijn het niet onderwerpen die regelmatig worden besproken. De taakopvatting zijn misschien zelfsprekend en vandaar wordt dat niet telkens besproken. Er is een understanding hoe we met elkaar omgaan. Maar het is niet zo dat het expliciet uitgesproken wordt hoe we met elkaar om moeten gaan.</p> |
|---|---|

| | |
|--|--|
| <p>Heeft u zelf nog aanvullende voorwaarden waar het universitaire besluitvormingsproces aan moet voldoen?</p> | <p>Belangrijk is dat je de verschillende standpunten van de partijen kent. Dat heeft te maken met dat je daar over spreekt. Maar ook te maken met het verplaatsen in de positie van de ander. Ik heb altijd geprobeerd er achter te komen wat studenten ergens van vinden. Daarbij is het ook belangrijk je veel contact hebt met studenten. Niet alleen in de context van de medezeggenschap. Het rijkt verder dan alleen studenten van de medezeggenschap.</p> |
|--|--|

| | |
|--|---|
| | <p>Het is belangrijk om als bestuurder contact te hebben met alle studenten. Vanuit die contacten kun je rekening houden met deze aspecten. Als je er totaal geen weet van hebt kun je er ook geen rekening mee houden. Je moet dichtbij de studenten en medewerkers staan. Dat was de intentie. Of het gelukt is laat ik aan anderen over. Dat is in ieder geval een absolute voorwaarde om zo te kunnen werken.</p> |
|--|---|

Interview Thijs Pieters

Datum: 22 april 2015

Universiteit: Tilburg University

Functie: secretaris Universiteitsraad

| | |
|---|---|
| Inleiding | |
| <p>Hoeveel ervaring heeft u met de centrale universitaire medezeggenschap?</p> | <p>Acht jaar werkzaam als griffier van de universiteitsraad. Secretaris van de commissie onderwijs & onderzoek en vermissingscoördinator. Sinds september actief plaatsvervangend secretaris van het Dagelijks Bestuur, Universiteitsraad en commissie Financiën en infrastructuur.</p> |
| <p>Hoe zou u de prestaties ten aanzien van onderwijs & onderzoek typeren?</p> | <p>Dit verschilt heel erg per faculteit en zelfs per vakgroep en onderwijsgroep. Er is een wisselend beeld. Delen van het onderwijs behoren tot de absolute top. De economische faculteit is samen met Rotterdam de Nederlandse top. Daarnaast zijn er ook faculteiten die minder excellent zijn.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Welke rol speelt de universiteitsraad bij deze prestaties volgens u?</p> | <p>De universiteitsraad heeft een faciliterende rol en kan sturen op de lange termijn. De Uraad stuurt inhoudelijk op een duidelijke profilering en waardering van het Tilburgse onderwijsprofiel. Zo stuurt de Uraad op meer geld voor onderwijs en wat minder naar onderzoek. Geld naar onderwijs moet resulteren in docenten (onderwijs) en Ajo's (onderzoek). Ook waardering voor docenten. <i>'Handen aan het bed'</i>.</p> |
|---|--|

| | |
|---|--|
| <p>Randvoorwaarden</p> | |
| <p>Is er voldoende tijd en ruimte voor belangenafweging</p> | <p>Tijd en ruimte zijn in het besluitvormingsproces goed gewaarborgd en geregeld. Zeker als ik het vanuit mijn optiek vergelijk met andere universiteiten. Daar worden de stukken rondgestuurd en dan is de Uraad. Kritiek valt daarom soms wat koud op het dak. Studenten hebben wel goed de belangen kunnen afwegen maar het college kan daar dan vervolgens niet meer op reageren. Aan de UvT komen de stukken over het algemeen op tijd binnen en dan heeft de Uraad een week de tijd om te voorbereiden op de commissie. In de commissie komen alle technische en inhoudelijke aspecten aanbod. Het college kan tijdens deze commissievergaderingen antwoord geven of n.a.v. deze vragen besluiten om een aanvullend stuk op te sturen. In een incidenteel geval kan het college besluiten het stuk terug te trekken.</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>Zodat tegen de tijd dat het stuk wordt besproken in de Uraad alle adviezen van de commissies duidelijk zijn. Het college staat dus nooit voor plotselinge verrassingen. Aanvullend hebben de medewerkers en studenten elkaar in de commissievergaderingen ook al gehoord. Men weet dus van elkaar wat een standpunt is ten aanzien van het stuk. Het college weet wat de raad ervan vindt. Als er niet een dergelijke structuur is, zou de kritiek van de Uraad ontzettend hard kunnen aankomen bij het college. Door deze aanpak worden conflicten voorkomen.</p> |
| <p>Wordt de medezeggenschap vroegtijdig betrokken in het besluitvormingsproces</p> | <p>Absoluut. Bij hele complexe en strategische onderwerpen wordt de Uraad in het Dagelijks Bestuur al geïnformeerd (al dan niet vertrouwelijk). Natuurlijk kunnen ze nog niet over alles open kaart spelen. Maar het college kan wel aangeven wat eraan zit te komen en waar ze aan denken. Dit zodat de raad niet opeens voor het blok komt te staan.</p> <p>Door voldoende tijd en ruimte zijn de reacties van de verschillende fracties heel afgewogen. Geen primaire reacties als ‘wat maak je me nu’ Tijdsdruk wordt tevens niet gevoeld. Hierdoor kan met positief adviseren maar wel met de toevoeging dat men nog een onderzoekje wil zien of een wijziging wil aanbrengen. Of het is negatief</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>maar als het stuk voldoende onderbouwd wordt kan men nog positief adviseren. Dat soort mogelijkheden zijn er niet meer als er op het laatste moment een definitieve ja en nee gehoord moet worden door het college omdat volgende week het geld uitgegeven moet worden. Maar als het proces wat ruimer in de tijd zit dan kan er nog worden bijgestuurd, extra onderzoek worden uitgevoerd en extra stukken worden gestuurd. Dit levert uiteindelijk een ja op aan het eind van het besluitvormingsproces terwijl dit anders een negatief advies was geweest.</p> |
| <p>Wordt de medezeggenschap op tijd voorzien van de 'juiste' informatie</p> | <p>Informatie is van groot belang. De definitie van de 'juiste' informatie kan nog wel eens verschillen. Zo kan het college denken dat het de Uraad voldoende heeft geïnformeerd. De Uraad daarentegen stelt dat de benodigde informatie niet in het stuk staat. Door de structuur van commissies is het college nog in staat om alsnog de benodigde informatie te leveren. Over het algemeen heb ik het idee dat de juiste informatie wordt geleverd. Het college kan niet altijd weten welke informatie de Uraad belangrijk vindt. Maar uiteindelijk is er altijd voldoende ruimte in het proces om de juiste informatie te kunnen aanleveren. Op basis van informatiegebrek is het proces eigenlijk nooit stuk gelopen.</p> |
| <p>Zijn er afspraken tussen medezeggenschap en bestuurder gemaakt over het</p> | <p>Zeer uitgebreide procedures in reglementen. Hierin zijn de termijnen</p> |

| | |
|--|---|
| <p>besluitvormingsproces (procedures en gebruik van bevoegdheden).</p> | <p>,voorzitter en technisch voorzitter. Dit lijkt eenvoudig maar de procedures voorkomen een chaos.</p> <p>Ook de bevoegdheden (advies-, en initiatiefrecht) zijn vastgelegd. Het college moet ook binnen 3 maanden reageren op een initiatiefvoorstel. De accreditatiecommissie was onder de indruk van het aantal initiatieven dat met name de studenten indiende en het feit dat het college ook daadwerkelijk iets deed met de initiatieven. Vaak worden de initiatieven ook daadwerkelijk uitgewerkt. Zo is er dankzij een studenten initiatief (om meerdere aanbieders te hebben) een Starbucks op de campus.</p> |
|--|---|

| Culturele aspecten | |
|--|--|
| <p>Wat is de vertrouwensrelatie tussen bestuurder en medezeggenschap</p> | <p>Er is hier een goede vertrouwensrelatie. Dit komt met name omdat er een Dagelijks Bestuur is. Het college ziet dit Dagelijks Bestuur heel vaak. Als het college iets vertrouwelijk deelt met dit kleine Dagelijks Bestuur, weet het college dat het ook daadwerkelijk vertrouwelijk blijft. Zo kunnen strategische en grote projecten in het eerste stadium in vertrouwen met het Dagelijks Bestuur worden gedeeld. De Uraad kan zich voorbereiden op de grote projecten en weet wat er speelt. Dit bouwt een bepaald vertrouwen op aan beide kanten.</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>Een ander voorbeeld is de reorganisatie. Voor Tilburgse begrippen is het daar hard tegen hard gegaan. Het college kwam er in de Uraad niet uit met de Uraad. Vervolgens wordt er voorgesteld dat het college die avond met het DB zou vergaderen. Er werd tot laat doorvergaderd maar men kwam er wel uit omdat het college het DB vertrouwt met gevoelige informatie. Er wordt openhartig gesproken over de kritiek op de reorganisatie.</p> |
| <p>Is er een open en constructieve houding</p> | <p>De houding is vrijwel altijd constructief. Het gebeurt bijna nooit dat een fractie zegt we zijn ‘tegen en vinden het niks’. Meestal wordt gezegd wat men goed vindt aan het plan en waar er verbeteringen doorgevoerd zouden moeten worden voordat er een positief advies gegeven kan worden. De lijst met complimenten is soms even lang als de lijst met kritiekpunten. Uiteraard krijgt de lijst met kritiekpunten meer aandacht, want daar gaat het immers om. Ik weet niet of het CvB dit ook zo zou opvatten. Zij hopen misschien op een bij voorbaat positief advies. Daarbij zijn de vragen soms misschien wat technocratisch van aard. Maar over het algemeen zou ik niet willen zeggen dat de raad niet constructief is. De houding van het college wisselt. Tegelijkertijd waardeert het college de Uraad. Zij weten als de raad akkoord gaat</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>dat men een sterk punt heeft tegen de criticus.</p> <p>Bijna elk advies is door deze houding positief. Het college is bereid op veel punten concessies te doen. Het college is best bereid een punt van de Uraad over te nemen. De raad is ook bereid als er concessies worden gedaan positief te adviseren. Tussendoor zijn er veel aanpassingen gedaan aan het stuk. Het stuk verschilt dan ook veel van het voormalige voorstel.</p> |
| <p>Wordt er gezocht naar consensus</p> | <p>Het kan natuurlijk zijn dat een fractie ziet dat andere fractie positief zijn over het voorstel. Gezien de politieke functie kan deze fractie vervolgens besluiten om een punt te maken van de kritiek. Als vervolgens blijkt dat de andere fracties ook een negatieve houding ten aanzien van het voorstel hebben dan wordt er al heel snel geschorst want het college wil wel dat het voorstel wordt aangenomen. Die schorsingen zijn ook belangrijk voor de verhoudingen in de Raad. De fracties kunnen zodoende bepalen waarmee men akkoord gaat. Tevens kan het college in overleg met de ambtenaren bepalen tot hoever men kan gaan in concessies. Er wordt dus voortdurend gezocht naar een realistische concessie.</p> |
| <p>Is er een voortdurende dialoog tussen bestuurder en medezeggenschap over de</p> | <p>In feite wordt er geen gesprek gevoerd over de taakopvatting van de medezeggenschap. Het CvB heeft geen ideeën over hoe de UR</p> |

| | |
|---|--|
| <p>verschillende percepties, waarden, taakopvattingen en belangen</p> | <p>zijn taak moet uitvoeren, in de zin dat het CvB geen uitgesproken mening heeft over de taakopvatting. Ze zijn hier niet mee bezig. Het college ergert zich alleen soms aan de technische aard van de vragen. De beantwoording op deze vragen zijn niet relevant voor het oordeel.</p> <p>Binnen de raad zijn er soms wel discussies over de taakopvatting. Zo is er soms discussies over het initiatiefrecht. Volgens de medewerkersfracties is dit een noodmaatregel terwijl studenten dit instrument vaak gebruiken. Volgens de medewerkersfracties verworden de studentenfracties zo een consumentenbond.</p> <p>Ten aanzien van de verschillende belangen wordt er wel een voortdurende dialoog gevoerd. Het CvB staat natuurlijk voor het instellingsbelang. De raad zou hier in principe ook voor moeten staan. Maar soms richt de fracties zich ook meer op het belang van medewerkers en studenten.</p> <p>Bij grote reorganisaties pikken de studenten er een aantal punten uit. De grote lijn laten zij bepalen door de medewerkersfracties.</p> <p>Bijvoorbeeld bij de bespreking van het strategisch plan. Hier komt de langere termijn met strategische vraagstukken, waar willen we heen met de universiteit binnen een aantal jaar, zeker aan bod. Die verschillen in waarden worden duidelijk bij de bespreking van het strategisch plan.</p> |
|---|--|

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

| | |
|--|--|
| <p>Heeft u zelf nog aanvullende voorwaarden waar het universitaire besluitvormingsproces aan moet voldoen?</p> | <p>De procedurele aanpak gaat samen met de culturele aanpak. Zonder die procedurele aanpak zou het college in een Uraadsvergadering publiekelijk afgaan. In dat geval is het vertrouwen al snel weg. Als je een dergelijke bespreking in een klein verband (stukken openbaar) kunt doen dan kan er goed onderhandeld worden en dat helpt het besluitvormingsproces.</p> <p>Daarnaast is het contact met de achterban van belang. Het college moet het gevoel krijgen dat ze met een vertegenwoordiging van studenten en medewerkers te maken hebben en niet 18 willekeurige mensen die toevallig hoop op de kieslijst stonden.</p> <p>Tevens is een goede afstemming tussen de fracties van belang. Het CvB krijgt dan het idee dat er één stem is vanuit de raad. Het CvB hoeft daarom niet op individueel te onderhandelen maar eerder op een collectief niveau. Hierdoor kan er meer bereikt worden. De taal (Engels/Nederlands) vormt nu een splijtzwam.</p> |
|--|--|

Interview Marinus Verhagen

Universiteit: Tilburg University

Datum: 24 april 2015

Functie: Voorzitter Abvakabofractie

| Inleiding | |
|---|---|
| Hoeveel ervaring heeft u met de centrale universitaire medezeggenschap? | 11 jaar zitting in de centrale Abvakabofractie. 8 jaar in de commissie financiën en infrastructuur en 6 jaar in het Dagelijks bestuur. |
| Hoe zou u de prestaties ten aanzien van onderwijs & onderzoek typeren? | Vroeger werd gesteld dat UvT excellent onderwijs aanbod. Nu zou ik zeggen dat Tilburg in het algemeen degelijk onderwijs levert. Op sommige gebieden excellent. Subtop ten aanzien van NSE. |
| Welke rol speelt de universiteitsraad bij deze prestaties volgens u? | <p>De invloed van de medezeggenschap is afhankelijk van de agenda van het college van bestuur (CvB). De invloed van de medezeggenschap is afhankelijk van de mate waarin er beleid wordt gevoerd door het CvB. Als er weinig beleid wordt gevoerd heeft de medezeggenschap minder/weinig invloed.</p> <p>De medezeggenschap kan daarnaast het beleid van de universiteit op de lange termijn beïnvloeden. Een voorbeeld hiervan is de nadruk op het onderwijsprofiel.</p> <p>Tevens heeft de medezeggenschap invloed waar het geld aan uit wordt gegeven. Dit wordt alleen nader bepaald op facultair niveau.</p> |

| Randvoorwaarden | |
|---|---|
| Is er voldoende tijd en ruimte voor belangenafweging | Ja ik denk het wel. Door voldoende tijd en ruimte bestaat er voor het CvB de mogelijkheid om stukken terug te trekken. Wanneer er aanvullingen zijn gedaan kan het CvB in volgende vergaderingen het stuk met de Uraad bespreken. Omdat een stuk ingetrokken kan worden is er voldoende tijd en ruimte in het besluitvormingsproces. Zodoende wordt er voldoende ruimte gegeven aan fundamentele kritiek. |
| Wordt de medezeggenschap vroegtijdig betrokken in het besluitvormingsproces | Het verschilt per CvB. Een verschuiving is zichtbaar. Het CvB heeft een aantal keren meegemaakt dat het in een te laat stadium, op verzoek van de Uraad, wijzigingen moest doorvoeren. Hierdoor wordt de medezeggenschap (in de vorm van het Dagelijks Bestuur) vroegtijdig voorzien van informatie. |
| Wordt de medezeggenschap op tijd voorzien van de 'juiste' informatie | Informatie is een belangrijk aspect. 80% van het medezeggenschapswerk is het krijgen van de juiste informatie. Het CvB probeert soms op basis van minimale informatie een voorstel te onderbouwen. Vervolgens worden achterliggende argumenten en feiten overlegd. Een goed onderbouwd voorstel leidt eerder tot een positief advies. Een goede informatievoorziening leidt uiteindelijk tot een betere besluitvorming. Praktisch gezien zouden de beginstukken van hogere kwaliteit moeten zijn. |

| | |
|---|--|
| <p>Zijn er afspraken tussen medezeggenschap en het CvB gemaakt over het besluitvormingsproces (procedures en gebruik van bevoegdheden).</p> | <p>Er is weinig discussie over de procedures. De procedures zijn vastgelegd in de medezeggenschapscyclus. Het CvB tilt niet altijd even zwaar aan het gebruik van bevoegdheden. Soms wordt het adviesrecht als een initiatiefrecht gepresenteerd. Als er naar draagvlak wordt gezocht maken de formele ‘rechten’ en ‘bevoegdheden’ iets minder uit.</p> |
| <p>Culturele aspecten</p> | |
| <p>Wat is de vertrouwensrelatie tussen bestuurder en medezeggenschap</p> | <p>Er is sprake van een goede vertrouwensrelatie. Men begrijpt elkaars rollen. Binnen die vertrouwensrelatie wordt er wel fel gediscussieerd over inhoud, kwaliteit van voorstellen, handelingen van CvB. Geen discussie over positie van CvB, procedures en gebruik van bevoegdheden. Zelden tot nooit naar geschillencommissie. Daarnaast geeft het CvB in een kleine formatie (Dagelijks Bestuur) inzicht in de beweegredenen. Het CvB vertrouwt dergelijke informatie toe aan dit Dagelijks Bestuur.</p> |
| <p>Is er een open en constructieve houding</p> | <p>De medezeggenschap is kritisch maar wel op basis van inhoud. De medezeggenschap is open en constructief. Maar soms wordt er gewonnen en soms verloren. ‘Als het er op aankomt is het CvB open en constructief. Soms is het CvB onvoldoende voorbereid op de medezeggenschap en wordt er gemakkelijk allerlei informatie achtergehouden.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Wordt er gezocht naar consensus</p> | <p>Het CvB probeert draagvlak te krijgen voor haar beslissingen. Het komt relatief weinig voor dat het escaleert. Daarbij willen wij als medezeggenschap wel ‘ons zin’ en invloed. Als je verliest moet je niet gaan zeuren. Als je op een punt het college niet mee krijgt, gaan we het college in de toekomst op andere punten niet moedwillig dwarsliggen. Op een bepaald onderwerp wordt er tegen gestemd, dit heeft geen invloed op de andere onderwerpen.</p> |
| <p>Is er een voortdurende dialoog tussen bestuurder en medezeggenschap over de verschillende percepties, waarden, taakopvattingen en belangen</p> | <p>Beide partijen kennen de rol van de ander. De taakopvatting wordt weinig expliciet besproken. De uitzonderingen gaan over een onderwerp bij de Uraad thuis hoort of niet. De taakopvatting wordt algemeen aangenomen door beide partijen. Dit heeft tot gevolg dat Tilburg als eerste instemming heeft op de begroting. Dit gaat eigenlijk bijzonder gemakkelijk. Het CvB komt hier eerder mee dan de medezeggenschap het vraagt. De waarden worden besproken tijdens de bespreking van strategische onderwerpen. Een voorbeeld is het strategisch plan. Bij de bespreking van dergelijke stukken worden de verschillen tussen medezeggenschapsfractie over ‘de toekomst’ van de universiteit wel duidelijk naar voren.</p> |

| | |
|---|---|
| Heeft u zelf nog aanvullende voorwaarden waar het universitaire besluitvormingsproces aan moet voldoen? | Betere informatievoorziening. Goede persoonlijke verhoudingen. Goed vertrouwen tussen het College en medezeggenschap. |
|---|---|

Interview Rowie Florijn

Datum: 29 april 2015

Functie: Dagelijks Bestuurder studentenfractie Front.

Universiteit: Tilburg University

| Inleiding | |
|--|--|
| Hoeveel ervaring heeft u met de centrale universitaire medezeggenschap? | Dit is het eerste jaar op centraal medezeggenschapsniveau. |
| Hoe zou u de prestaties ten aanzien van onderwijs & onderzoek typeren? | Goed onderwijs & onderzoek maar niet excellent. Onlangs een nieuw aangenomen onderwijsprofiel waarop de TiU zich moet gaan onderscheiden. |
| Welke rol speelt de universiteitsraad bij deze prestaties volgens u? | Door de controlerende rol en kritische vragen. Daarnaast bijgedragen aan het belang van en invulling aan het onderwijsprofiel. De resultaten van de NSE en andere rankings worden jaarlijks besproken. |
| Aan de hand van welke kenmerken zou u het besluitvormingsproces aan deze universiteit typeren? | De universiteitsraad wordt goed betrokken en informatie wordt aangeleverd. Wel het gevoel volkomen betrokken te worden. |

| Randvoorwaarden | |
|---|---|
| Is er voldoende tijd en ruimte voor belangenafweging | Ja want als de tijd en ruimte er niet is, wordt die gemaakt. |
| Wordt de medezeggenschap vroegtijdig betrokken in het besluitvormingsproces | Vaak wordt de medezeggenschap vroegtijdig betrokken maar er zijn ook voorbeelden dat dit niet gebeurt. Hierdoor |

| | |
|--|--|
| | <p>heeft de medezeggenschap het gevoel alsof het advies er niet meer toe doet. Het lijkt alsof we de weg aan het belemmeren zijn maar als we eerder vertrokken waren dan hadden we er in mee kunnen gaan. Het proces wordt met andere woorden vertroebeld.</p> |
| <p>Wordt de medezeggenschap op tijd voorzien van de 'juiste' informatie</p> | <p>De medezeggenschap wordt voorzien van informatie maar soms te laat en te weinig. In bepaalde uitzonderingen wordt de informatie in een te laat stadium overlegd. Soms het idee dat het CvB zaken niet overlegt waarvan de medezeggenschap wel op de hoogte had moeten zijn. Tevens is de informatie niet altijd volledig en voldoende. Via-via moeten we er soms achter komen dat de informatie wel beschikbaar is.</p> |
| <p>Zijn er afspraken tussen medezeggenschap en bestuurder gemaakt over het besluitvormingsproces (procedures en gebruik van bevoegdheden).</p> | <p>Er zijn procedures vastgelegd maar dit wordt niet meer expliciet besproken gedurende het jaar.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>Culturele aspecten</p> | |
| <p>Wat is de vertrouwensrelatie tussen bestuurder en medezeggenschap</p> | <p>Er is een vertrouwensrelatie binnen het politieke spel. Er is een goede informele en formele band met het CvB. Als je informatie nodig hebt moet je hier hard achteraan maar daar staat het CvB ook open voor. De persoonlijke verhoudingen zijn goed.</p> |
| <p>Is er een open en constructieve houding</p> | <p>Tegenover andere fracties zeker. De andere fracties zijn ook goed benaderbaar. Daarmee</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>misschien niet altijd even constructief. Bij studenten heeft dit te maken met de achterstand aan ervaring. Aan het begin is het namelijk lastig om niet mee te gaan met de medewerkersfracties die al langer zitting nemen in de medezeggenschap.</p> <p>We staan vaak open in een voorstel. Vb Voorstel van datascience. We waren positief tegenover het voorstel, dit in tegenstelling tot de medewerkersfracties die veel haken en ogen zagen in het voorstel. Wij vonden het idee goed en de specifieke uitwerking zagen we graag tegemoet en hier hadden we vertrouwen in.</p> |
| <p>Wordt er gezocht naar consensus?</p> | <p>Dit is typerend voor het CvB. Zij zijn altijd opzoek naar consensus. Zelfs als er 1 fractie het niet helemaal eens is met het voorgestelde plan komt het college met een herziende bijgeschaafde versie. Dit zodat elke fractie zich goed kan vinden in het plan. De consensus wordt dus nadrukkelijk opgezocht door het CvB.</p> |
| <p>Is er een voortdurende dialoog tussen bestuurder en medezeggenschap over de verschillende percepties, waarden, taakopvattingen en belangen?</p> | <p>Informeel wordt gesproken over de taakopvatting. Zo ziet het CvB graag dat studenten initiatiefvoorstellen indienen. Dit in tegenstelling tot de medewerkersfracties die dit niet als kerntaak van de medezeggenschap zien. Door hen wordt de kerntaak opgevat als het lezen van stukken. Over de waarden wordt niet altijd gesproken. Soms dienen zich onderwerpen aan (strategisch plan, onderwijsprofiel)</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>waarbij, afhankelijk van de inbreng, er gesproken kan worden over de waarden. Uiteindelijk doe je alles met als doel de universiteit te verbeteren. Je streeft een bepaald doel na.</p> |
|--|--|

| | |
|--|--|
| <p>Heeft u zelf nog aanvullende voorwaarden waar het universitaire besluitvormingsproces aan moet voldoen?</p> | <p>Overkoepelend toegankelijkheid:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Volledige en vroegtijdige informatievoorziening. 2) Ondersteuning is essentieel in de vorm van begroting lezen, training, kennis van procedures en bevoegdheden. 3) Informele banden. Het CvB als gesprekspartner. 4) Goede verhouding met andere fracties. |
|--|--|

Interview Joop Schippers

Datum: 29 april 2015

Universiteit: Utrecht University

Functie: Fractievoorzitter personeelsgeleding

| | |
|---|---|
| Inleiding | |
| Hoeveel ervaring heeft u met de centrale universitaire medezeggenschap? | 8 jaar ervaring. |
| Hoe zou u de prestaties ten aanzien van onderwijs & onderzoek typeren? | <p>De prestaties ten aanzien van onderwijs en onderzoek zijn heel goed. Alle verschillende rankings bij elkaar genomen scoort de UU altijd bovengemiddeld. Zo haalt de UU veel geld op bij NWO's en Europese onderzoeksprogramma's.</p> <p>Ten aanzien van onderwijs behaalt de UU in bijvoorbeeld de Nationale studenten enquête</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>altijd goede resultaten. Zo wordt de opleiding B&O al jarenlang als beste gewaardeerd.</p> |
| <p>Welke rol speelt de universiteitsraad bij deze prestaties volgens u?</p> | <p>De medezeggenschap speelt een belangrijke rol bij het waarborgen dat er voldoende geld naar de primaire taken (onderwijs & onderzoek) gaat en blijft gaan. De afgelopen jaren zijn er veel discussies gevoerd over de overhead en inperken van het huisvestingsbudget. Natuurlijk is de werkomgeving belangrijk maar er is de afgelopen jaren door de medezeggenschap de nadruk gelegd op meer geld naar onderwijs. De koers van de afgelopen jaren van de medezeggenschap is dat het geld liever besteed kan worden aan docenten voor kleinschalig onderwijs. Het is belangrijk dat het geld (financieel gaat het goed) niet alleen gespaard wordt maar ook besteed wordt aan meer personeel. Daarnaast worden door studenten praktische zaken aangekaart zoals: goed Engels docenten, Scriptieservice en aantal tentamen kansen.</p> |
| <p>Aan de hand van welke kenmerken zou u het besluitvormingsproces aan deze universiteit typeren?</p> | <p>Medezeggenschap als college zijn voortdurend bezig om een zo goed mogelijk en het beste besluit te nemen. De perceptie op wat het beste is, is niet altijd eenduidig.</p> |

| | |
|---|---|
| Randvoorwaarden | |
| Is er voldoende tijd en ruimte voor belangenafweging | <p>Er is niet altijd voldoende tijd en ruimte. Zo is de tijd tussen waarop het stuk verschijnt en de tijd die je hebt om het stuk intern te bespreken, in de commissie te bespreken en vanuit de commissie weer terug te koppelen naar de gehele raad vrij gecondenseerd proces. Dit alles is een proces van een week of 2 a 3. Met name voor personeelsleden die maar 1 dag per week beschikbaar hiervoor hebben is er vrij weinig ruimte om zaken verder uit te zoeken of de achterban/werkvloer te raadplegen.</p> |
| Wordt de medezeggenschap vroegtijdig betrokken in het besluitvormingsproces | <p>Heel veel stukken komen in een zodanig stadium in bespreking dat het heel moeilijk is om daar wijzigingen in aan te brengen.</p> <p>De neiging, bereidheid en behoefte is er om de medezeggenschap vroegtijdig in het besluitvormingsproces te betrekken. Maar niet bij alle onderwerpen is het gemakkelijk om de medezeggenschap vroegtijdig te betrekken. Dit kan vanwege de technische aard. Het vroegtijdig betrekken van de medezeggenschap gaat goed als de grote lijnen nog bepaald moeten worden en minder goed bij de technische vraagstukken.</p> <p>De laatste jaren is een verandering zicht. Bij strategische vraagstukken (beleidstukken in grote lijnen) wordt de medezeggenschap steeds vaker in een vroeg stadium</p> |

betrokken. Zo is de universiteitsraad in een heel vroeg stadium bij het strategisch plan betrokken. Vanaf de bepaling van de hoofdlijnen kon de medezeggenschap al input leveren. Uiteindelijk heeft ook heel wat input de weg gevonden naar het strategisch plan.

Als de medezeggenschap vroegtijdig betrokken wordt is de kans groter dat de input meegenomen wordt in het verdere besluitvormingsproces.

De medezeggenschap heeft de laatste jaren ook laten zien dat het de verantwoordelijkheid van vroegtijdige betrekking aankan. Dit versterkt vervolgens de houding van het college om in het vervolg de medezeggenschap eveneens vroegtijdig te betrekken.

Er bestaat een bepaalde spanning tussen het vroegtijdig betrokken worden en niet op de stoel gaan zitten van de bestuurder. Er dient een bepaalde mate van onafhankelijkheid en vrijheid voor de medezeggenschap gewaarborgd te blijven. Een valkuil is dat de medezeggenschap met handen en voeten wordt gebonden.

De medezeggenschap kan zelf zaken aankaarten door middel van het initiatiefrecht. Dus door het opstellen van

| | |
|--|--|
| | <p>een memo kan men bepaalde problemen en onderwerpen agenderen.</p> |
| <p>Wordt de medezeggenschap op tijd voorzien van de 'juiste' informatie</p> | <p>De stukken bevatten niet altijd alle informatie. De kwaliteit van de stukken is afhankelijk van de ambtelijke voorbereiding. Soms zijn de beleidstukken goed geschreven en is er goed over nagedacht. Andere keren zijn de beleidstukken onvoldoende onderbouwd. De vraag rijst dan of men überhaupt wel met de onderzoekers of studenten heeft gesproken. Vaak komt het voor dat bepaalde gegevens of achtergrond informatie onvoldoende zijn bijgeleverd. Het verschilt per ambtelijke afdeling of de aanvullende stukken vervolgens geleverd kunnen worden. Maar in het algemeen zou de kwaliteit van de stukken wel omhoog kunnen. De informatie wordt dus wel op tijd geleverd maar de informatie is niet altijd volledig. Soms verschuilen raadsleden, die inhoudelijk minder te melden hebben over een stuk, zich achter procedures omtrent de informatievoorziening aan de raad. Zo stelt men dan dat de stukken te laat waren.</p> |
| <p>Zijn er afspraken tussen medezeggenschap en bestuurder gemaakt over het besluitvormingsproces (procedures en gebruik van bevoegdheden).</p> | <p>Er ontstaan vaak discussies over het gebruik van bevoegdheden en de procedures. Er is altijd een grijs gebied omtrent de bevoegdheden van de Uraad. In elke vergadering of om de twee weken duikt er een punt op waar discussie is over het gebruik van bevoegdheden. Een goed</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>voorbeeld is de onlangs besproken samenwerking tussen het NIOS en de Universiteit van Utrecht. Het ging om een substantieel bedrag van 2,4 miljoen euro over een periode van 10 jaar. De discussie met het college had betrekking tot de bevoegdheden die de medezeggenschap had. Het college was van mening dat het uitvoering van het strategisch plan was. In het strategisch plan staat ‘de universiteit van Utrecht zoekt samenwerking met strategische kennispartners.’ Het college was van mening dat de medezeggenschap al had ingestemd met het strategisch plan en dat dit een uitwerking hiervan was. De Uraad vond dit wel een hele ruimte interpretatie van de bevoegdheid van het college om het strategisch plan uit te voeren. De raad heeft dit vervolgens juridisch laten uitzoeken. Over dit soort strategisch vraagstukken en een dergelijk bedrag vindt de raad dat het netjes zou zijn om vooraf geïnformeerd te worden.</p> |
|--|---|

| | |
|---|---|
| Culturele aspecten | |
| Wat is de vertrouwensrelatie tussen bestuurder en medezeggenschap | <p>Er is sprake van een groot vertrouwen. Toen ik acht jaar geleden begon was dit veel minder. Het vertrouwen is de afgelopen jaren enorm toegenomen.</p> <p>Er is sprake van hele goede persoonlijke en bestuurlijke verhoudingen. Het college respecteert de raad en neemt de raad serieus.</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>Dit ondanks dat het college soms in de haast langs de Uraad gaat. Indien de raad dit dan aangeeft is het college ook bereid een stuk te bespreken. Andersom weet de Uraad ook dat het college beleid voert en dat er niet op alle slakken zout gestrooid moet worden. Er is kortom sprake van een wederzijds respect.</p> |
| <p>Is er een open en constructieve houding</p> | <p>De besluitvorming is open, niemand hoeft een blad voor zijn mond te nemen.</p> <p>Er is sprake van een open en constructieve houding van de medezeggenschap. Dit verschilt per jaar en is afhankelijk van karakters en individuele personen. Na bijvoorbeeld een cursus die studenten hebben gehad, stelt men zich agressiever op. Dit heeft men dan geleerd in de cursus.</p> <p>Grosso modo is er de houding van zowel medewerkers als studenten constructief.</p> <p>De houding van het college is door de jaren heen ook sterk veranderd. Zo is het college bereid om inzicht te geven in de lopende zaken en drijfveren achter bepaalde ideeën en programma's. Het college is ook opener over zaken waar men mee worstelt. En waarom keuzes gemaakt worden. De medezeggenschap wordt bijvoorbeeld in een vooroverleg voorzien van informatie.</p> |
| <p>Wordt er gezocht naar consensus</p> | <p>Er wordt altijd geprobeerd er samen uit te komen. Soms wordt geconstateerd dat de standpunten verschillen en dan is er sprake van agree to disagree. Als het college en de medezeggenschap het niet met elkaar eens</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>zijn wordt geprobeerd sterk te formuleren waarom men het niet met elkaar eens is. Er wordt gekeken of er op basis van argumenten eruit gekomen kan worden. Soms laat het college zich ook overtuigen op basis van argumenten. Men is bereid om te luisteren en eventueel dingen aan te passen. En soms is het ook heel helder dat er geen aanpassingen mogelijk zijn.</p> |
| <p>Is er een voortdurende dialoog tussen bestuurder en medezeggenschap over de verschillende percepties, waarden, taakopvattingen en belangen</p> | <p>Er wordt regelmatig gesproken over de taakopvatting van de medezeggenschap. Dat geldt zowel in de plenaire raad als in het agendaoverleg. Tijdens het agendaoverleg wordt met het college besproken welke aspecten van een stuk besproken moeten worden. Zo kan het college aangeven dat het ergens beleid op moet voeren en de opvattingen van de raad graag wilt weten. Of de inkleuring van een bepaald thema. Daarnaast geeft het college soms aan dat het liever praat over de inhoudelijke aspecten dan over gesteggel over de inzendtermijnen. Het college spreekt de Uraad hierop soms aan. Men stelt dan dat als er over inhoud gesproken wordt er meer bereikt kan worden. De rol van de medezeggenschap wordt daarnaast ook bespreek gemaakt. Zo is bij het project SoFoKles de rol van de medezeggenschap ook aan de orde gekomen. Dit wordt tevens besproken met het college. Het college deelt de opvatting dat de gehele universiteit gebaat is bij een</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>goede functionerende medezeggenschap. In het verleden is bijvoorbeeld besproken dat het college stimulerender zou kunnen werken ten opzichte van de medezeggenschap. Om te promoten dat medewerkers en studenten zich aanmelden voor de medezeggenschap. Door het onderlinge overleg met de medezeggenschap is aangegeven dat het college hier een belangrijke rol kan spelen.</p> |
|--|---|

| | |
|--|---|
| <p>Heeft u zelf nog aanvullende voorwaarden waar het universitaire besluitvormingsproces aan moet voldoen?</p> | <p>1)Continuïteit in medezeggenschap. Op die manier is medezeggenschap ‘een druppel die de steen uitholt’. Dit kan gerealiseerd worden als studenten langer zitting zouden nemen in de medezeggenschap. Er wordt op die manier niet elk jaar op nul begonnen. Over een langere termijn blijft kennis binnen de medezeggenschap gewaarborgd waardoor het besluitvormingsproces over de langere termijn beïnvloedt kan worden.</p> <p>2)Meer invloed van de medezeggenschap, met name academische gemeenschap, op de benoeming van bestuurders. Bijvoorbeeld voor geschikte kandidaten van decanen.</p> |
|--|---|

Interview Radboud Winkels

Datum: 30 april

Universiteit: Universiteit van Amsterdam

Functie: Fractievoorzitter personeelsgeleding

| | |
|---|--|
| Inleiding | |
| Hoeveel ervaring heeft u met de centrale universitaire medezeggenschap? | 9 jaar. Twee termijnen vicevoorzitter geweest en 1 termijn voorzitter van de centrale ondernemingsraad. |
| Hoe zou u de prestaties ten aanzien van onderwijs & onderzoek typeren? | Over de hele linie doet de UvA het op het gebied van onderzoek goed. Het verschilt per faculteit maar uit de rankings blijkt dat de kwaliteit van onderzoek goed is. Op het gebied van onderwijs, afhankelijk waar je exact naar kijkt, is het rendement wat lager dan bij andere universiteiten. Het onderwijs lijkt in vergelijking met andere universiteiten wat minder goed te scoren. Ten aanzien van de NSE scoren we ook altijd slecht op het gebied van onderwijs. Aan onderwijskant valt er wel wat te verbeteren. Studenten zijn over het algemeen ook wel weer tevreden en trots over de kwaliteit van het onderwijs. |
| Welke rol speelt de universiteitsraad bij deze prestaties volgens u? | De invloed van de medezeggenschap is net als de invloed van het CvB marginaal. Die invloed moet niet overdreven worden. Uiteindelijk komt het namelijk neer op het wetenschappelijk personeel en de studenten die gezamenlijk invulling geven aan het onderwijs. Het wetenschappelijk personeel en staf geeft invulling aan het onderzoek. De |

| | |
|---|--|
| | <p>huidige acties komen ook voort uit een sentiment ‘waar bemoeit het college zich mee’ dit kunnen we het beste zelf bepalen. Want in tegenstelling tot het CvB geven deze mensen wel college en doen onderzoek. Het CvB en de medezeggenschap kan faciliterend en/of hinderend zijn. Het college door bijvoorbeeld verdeling van geld, keuze voor zwaartepunten op onderzoeksgebieden. Dit kan faciliterend werken als men de juiste keuzes maakt. Het kan echter ook hinderend werken als goed presterende onderzoeksgroepen hierdoor in de wielen worden gereden. De medezeggenschap heeft een beperkt sturende rol. De medezeggenschap moet met voorgelegde keuzes uiteindelijk toch akkoord gaan.</p> |
| <p>Aan de hand van welke kenmerken zou u het besluitvormingsproces aan deze universiteit typeren?</p> | <p>Over het algemeen wordt het besluitvormingsproces als informeel en topdown ervaren. De bestuursstructuur is vrij informeel, flexibel en adhoc. Er wordt snel over je en jij gesproken. Er is niet een vastgestelde medezeggenschapscyclus. De stukken moeten niet 6 weken van te voren binnen zijn bijvoorbeeld, het is allemaal wat losser.</p> <p>Toch wordt het topdown ervaren. Zo neemt het college wel besluiten (en voert het door) zonder dat er een poging wordt gedaan om draagvlak te creëren. Er zijn een aantal voorbeelden waarop mensen binnen de UvA</p> |

| | |
|--|--|
| | het gevoel hadden dat een besluit werd doorgedrukt vanuit boven. |
|--|--|

| | |
|---|--|
| Randvoorwaarden | |
| Is er voldoende tijd en ruimte voor belangenafweging | Nee, het verschilt natuurlijk per besluit. Maar in het algemeen is te weinig tijd. Er is onvoldoende tijd om stukken te bespreken en belangen voldoende af te wegen. Als er bijvoorbeeld een notitie opgesteld wordt met zwaartepunt (voorbereiding strategisch plan) dan gebeurt topdown. Het college vraagt input aan decanen maar de medewerkers hebben vervolgens het gevoel dat ze totaal niet betrokken worden bij de besluitvorming. Die ruimte is er dus ook niet. Ook op centraal niveau van de medezeggenschap hebben we het gevoel dat het besluitvormingsproces snel, snel, snel moet. Dus door de snelheid kunnen de belangen onvoldoende worden afgewogen. |
| Wordt de medezeggenschap vroegtijdig betrokken in het besluitvormingsproces | In het algemeen gebeurt dit veel te laat. Eigenlijk wordt de medezeggenschap pas betrokken in het na traject. Dus wanneer het een advies moet geven. Het is bijvoorbeeld wel geprobeerd om ons eerder bij de besluitvorming te betrekken bij de voorgenomen fusie van de béta faculteiten. Er wordt dus wel mee geëxperimenteerd maar over het algemeen zie je toch dat het in de praktijk weer verzand. En dat de medezeggenschap dus pas weer wordt betrokken in het eindtraject. |

| | |
|---|--|
| | <p>De poging wordt dus wel gewaagd maar tussendoor wordt het praktisch niet meer uitgevoerd. Dit kan komen doordat het college wel de poging waagt de medezeggenschap vroegtijdig te betrekken maar vervolgens wordt het zo ingewikkeld en complex dat het college het weer volledig naar zichzelf toetrekt. Dit ligt enerzijds aan het college maar anderzijds aan de medezeggenschap. De medezeggenschap heeft moeite om een groep mensen een mandaat te geven in het voortraject. De andere personen in de medezeggenschap willen namelijk wel de mogelijkheid behouden om aan het eind tegen te kunnen stemmen. Vooral de studenten hebben moeite om een mandaat te geven aan een ‘onderhandelingsgroep’ in het voortraject.</p> |
| <p>Wordt de medezeggenschap op tijd voorzien van de ‘juiste’ informatie</p> | <p>Heel vaak wordt de informatie te laat opgestuurd. Daar schort het zeker aan. De nette procedure is dat een voorstel van het CvB op tijd wordt aangeleverd zodat het intern besproken kan worden. Waarna vervolgens het overleg met het college kan worden gevoerd. Deze nette procedure wordt heel vaak niet gevolgd. In de praktijk worden stukken veel te laat opgestuurd waardoor er geen intern overleg tussen medewerkers gevoerd kan worden. Vervolgens worden er snel wat vragen opgesteld waarna deze in overleg met het</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>college kunnen worden besproken. Daarna bepaalt de COR binnen zes weken wat het advies is.</p> <p>Ik kom net uit het Maagdenhuis voor de bespreking van het 10-punten plan. Alleen al het weten wat er speelt en het tijdig informatie krijgen is al heel veel verbetering mogelijk. Soms weten we dat de stukken er wel zijn, door onze andere rollen binnen de universiteit, maar hebben we de stukken als medezeggenschap nog niet gezien. De oorzaken zijn divers. Soms blijven de stukken ergens hangen, of de informatie staat niet op papier (powerpoints) en de verslagen van het CvB zijn zeer beknopt. De beleidsstukken zijn over het algemeen niet heel prettig leesbaar. De stukken zijn onvoldoende onderbouwd en beargumenteerd. Zo zijn er vaak geen alternatieve scenario's en is informatie onvoldoende uitgewerkt. Tevens mist de verantwoording bij rapporten en beleidsstukken.</p> |
| <p>Zijn er afspraken tussen medezeggenschap en bestuurder gemaakt over het besluitvormingsproces (procedures en gebruik van bevoegdheden).</p> | <p>Officieel is er een reglement van de COR en de gezamenlijke vergadering. Hier staan termijnen en wanneer stukken uiterlijk opgestuurd moeten zijn. In de praktijk wordt hier echter weinig uitvoering aan gegeven. Daarnaast is er een ongeschreven regel dat de medezeggenschap binnen 6 weken adviseert over een adviesaanvraag. De medezeggenschap heeft weinig</p> |

aanvullende wettelijke bevoegdheden. We werken met de WOR en de WHW en beide zijn eigenlijk de minimum vereisten. Er zijn geen aanvullende bevoegdheden bovenop deze twee wetten. Sterker nog, het is eigenlijk het beleid van het college om geen aanvullende bevoegdheden te doen en te willen. Soms lukt het om boven wettelijke bevoegdheden af te dwingen (doordat dit in de WOR en WHW staat).

Er zijn wel afspraken gemaakt tussen de facultaire medezeggenschapsraden en de centrale medezeggenschap over het instellen en opheffen van opleidingen. De centrale medezeggenschap bekijkt alleen of het proces voldoende is gevolgd en de facultaire medezeggenschap bekijkt het voorstel op inhoud.

Door deze afspraken/protocol wordt het proces duidelijker dan voorheen.

De procedures en het gebruik van bevoegdheden staat geregeld ter discussie.

Ik vind het niet de meest interessante discussies en probeer de raad ook voor te houden dat we eerst inhoudelijk iets van het voorstel moeten vinden.

Desondanks zijn sommige leden in de raad formeler ingesteld en willen de bevoegdheden die ze wettelijk toebehoren.

Als ze instemmingsrecht hebben willen ze ook instemmingsrecht krijgen. Soms wordt een discussie ook door de hele raad

| | |
|---|--|
| | afgedwongen. Als we bijvoorbeeld willen dat het college ook daadwerkelijk handelt naar ons advies willen we graag instemming. Anders legt het college ons negatieve advies automatisch naast zich neer. In dergelijke gevallen willen we instemmingsrecht want anders heeft de medezeggenschap geen stok achter de deur. |
| Culturele aspecten | |
| Wat is de vertrouwensrelatie tussen bestuurder en medezeggenschap | Gek genoeg hebben we vertrouwen in het CvB. Dat het college ook het beste voor heeft met de UvA. Het is niet zo dat wij geen vertrouwen in het CvB hebben maar het lijkt er eerder op dat het college geen vertrouwen heeft in de medezeggenschap. Zo heeft de medezeggenschap geen vertrouwen dat er ook daadwerkelijk naar hen geluisterd wordt. De houding van de medezeggenschap is dat men de medezeggenschap als een noodzakelijk kwaad zien. Of een drempel die men nog even over moet voordat men voortvarend aan de slag kan gaan. Men ziet het niet als instrument om de besluitvorming te verbeteren en draagvlak te creëren. De persoonlijke verhoudingen zijn in het algemeen goed. |
| Is er een open en constructieve houding | Door langlopende kwesties en dossiers zijn sommige individuen uit de raad iets minder open en constructief. Dat werkt soms als een rode lap op een stier. In het algemeen heeft de medezeggenschap een open en |

constructieve houding. Zo is de medezeggenschap altijd bereid zijn om te luisteren naar de argumentatie van het college. Daarnaast helpen we meedenken en zoeken we naar oplossingen en compromissen waar dat kan. En daarnaast zijn we ook een aantal keer meegegaan met het college terwijl we het er eigenlijk niet mee eens waren. We stellen ons altijd flexibel op om nog even een extra vergadering in te lassen of de te laat gestuurde stukken toch nog te behandelen. Het college heeft ook altijd het belang van de UvA voor ogen. Zij hechten minder belang aan de medezeggenschap in het besluitvormingsproces. Ze zien niet dat de medezeggenschap de besluiten kan verbeteren en draagvlak kan vergroten. Ze hebben geen vertrouwen in de medezeggenschap en dat uit zich niet in een open en constructieve houding van het college. Hierdoor pakken besluiten minder uit en is er minder draagvlak. Daarnaast wordt het ook een vervelend proces van welles nietes.

Een voorbeeld hiervan is de vaststelling van het strategisch plan. Ten aanzien van studierementen waren wij tegen. Tot drie keer toe hebben we dit aangegeven.

Uiteindelijk hebben we toch ingestemd, met de filosofie 'het moet dan maar'. Weinig constructief proces. Als het college iets

| | |
|---|--|
| | <p>beter had geluisterd naar onze kritiek en standpunten dan had een dergelijke situatie omtrent het Maagdenhuis voorkomen kunnen worden. De punten van het Maagdenhuis sluiten namelijk aan bij onze standpunten.</p> |
| <p>Wordt er gezocht naar consensus</p> | <p>Binnen het interne proces van de COR wordt altijd gestreefd naar consensus. Indien we er niet uit komen kan er als noodoplossing gestemd worden en wordt het bij meerderheid besloten. Er bestaat dus een consensusmodel. Tegenover het college streven we ook wel naar consensus en proberen een compromis te vinden. Bij minder belangrijke zaken lukt dit vaak ook wel. Uiteindelijk moeten we er toch uit zien te komen met het college. We zijn bijvoorbeeld maar 1 keer naar de geschillencommissie gestapt. Het geeft aan dat we er uiteindelijk altijd wel uitkomen. Dat wil echter niet zeggen dat we er ook tevreden uitkomen. Het zou mooi zijn als er consensus wordt bereikt en allebei de partijen zijn er tevreden over. Dat is hier aan de UvA niet altijd het geval.</p> |
| <p>Is er een voortdurende dialoog tussen bestuurder en medezeggenschap over de verschillende percepties, waarden, taakopvattingen en belangen</p> | <p>Er wordt niet gesproken over de taakopvatting. Er wordt intern over de taakopvatting gesproken. Dit wordt echter niet expliciet met het college besproken. Er zijn wel heidagen, waarbij informeel wordt overlegd. Dit gaat vaak over ‘waar we heen willen’ met de universiteit.</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>In het besluitvormingsproces komen de waarden soms ter sprake zoals het strategisch plan en zwaartepunten discussies. Je kunt verschillen over waar je met de universiteit heen wilt. Het college was altijd lastig te overtuigen van andere standpunten.</p> |
|--|--|

| | |
|--|---|
| <p>Heeft u zelf nog aanvullende voorwaarden waar het universitaire besluitvormingsproces aan moet voldoen?</p> | <p>Primair is het versterken van de cultuur en secundair is de uitbreiding van bevoegdheden.</p> <p>1)De basishouding van het college moet zijn dat de medezeggenschap een waardevolle toevoeging kan zijn voor het creëren van draagvlak en het verbeteren van de besluiten. Belangrijk daarbij is ook dat het college dit uitdraagt. Dit zou een belangrijke cultuurverandering zijn. Door een verandering in houding van het college verandert de houding van de medezeggenschap ook. De negatieve basishouding verandert in een positieve houding. De houding van de medezeggenschap is ook belangrijk voor het besluitvormingsproces.</p> <p>2)Maak de medezeggenschap zichtbaar. Officieel uitnodigen voor dies, opening academisch jaar (Hier is nu geen sprake van). Daarnaast is belangrijk dat veranderingen die door de medezeggenschap zijn doorgevoerd kenbaar</p> |
|--|---|

| | |
|--|---|
| | <p>worden gemaakt door het college. Voor bepaalde managementfuncties vereist maken.</p> <p>3) Meer instemmingsrecht en zeggenschap over bepaalde besluiten. Het zou niet moeten maar de regels zijn er voor als het fout gaat, te weinig vertrouwen is.</p> |
|--|---|

Interview Rien Wijnhoven

Datum: 1 mei 2015

Universiteit: Tilburg University

Functie: Onafhankelijk voorzitter Universiteitsraad

| | |
|---|---|
| Inleiding | |
| Hoeveel ervaring heeft u met de centrale universitaire medezeggenschap? | 12 jaar directeur financiën. In die rol ervaring met de medezeggenschap. Ruim een jaar onafhankelijk voorzitter van de Universiteitsraad. |
| Hoe zou u de prestaties ten aanzien van onderwijs & onderzoek typeren? | <p>De kwaliteit van onderwijs en onderzoek is sterk afhankelijk welke ranking men neemt. Mijn perceptie is dat de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek niet slecht is. Op een aantal opleidingen scoort Tilburg in de top van Nederland. Tilburg loopt op het gebied van marketing van opleidingen iets achter. Teveel geteerd op oude roem. De kwaliteit van het onderwijs wordt verbeterd middels onderwijsintensivering.</p> <p>Ten aanzien van onderwijs is het een typische universiteit. Het behelst maar een klein deel van het wetenschappelijke onderzoeksterrein. De rechten en</p> |

| | |
|---|--|
| | <p>economische faculteit zijn de belangrijkste pijlers van de universiteit.</p> |
| <p>Welke rol speelt de universiteitsraad bij deze prestaties volgens u?</p> | <p>De belangrijkste rol van de medezeggenschap is het bewaken van de balans. De Uraad zit er niet alleen voor het bewaken van de top opleidingen of voor de top onderzoekers maar moet in de breedte kijken. Het gaat dan met name over het benoemen van strategische inzet en het toewijzen van middelen daaraan. Meer vanuit het principe van verdelende rechtvaardigheid. De Uraad bewaakt met andere woorden het geheel en de balans binnen de universiteit.</p> |
| <p>Aan de hand van welke kenmerken zou u het besluitvormingsproces aan deze universiteit typeren?</p> | <p>Het is een rommelig proces. Bij het strategisch plan en de reorganisatie is het CvB op de vingers getikt door de Universiteitsraad. Maar los van deze aspecten is de medezeggenschap goed betrokken in het proces. Er zijn veel voorbeelden waarbij het college in goed overleg is met de medezeggenschap tot inhoudelijke verbeteringen komt.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Randvoorwaarden</p> | |
| <p>Is er voldoende tijd en ruimte voor belangenafweging</p> | <p>Er is niet altijd voldoende tijd en ruimte. Er zijn voorbeelden dat er nog veel onduidelijk is en er aanvullende stukken moeten komen. Deze stukken worden dan dicht op de commissievergaderingen opgestuurd. Het is lastig om deze nieuwe aspecten dan nog</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>mee te nemen in de belangenafweging. Hier schuurt het dus nog wel eens. De medezeggenschap claimt wel de ruimte voor een juiste belangenafweging.</p> |
| <p>Wordt de medezeggenschap vroegtijdig betrokken in het besluitvormingsproces</p> | <p>De insteek van het college van bestuur is dat de medezeggenschap vroegtijdig betrokken wordt. Veelal wordt in het dagelijks bestuur in een besloten vorm vertrouwelijke lopende zaken besproken. Zo staan er bepaalde onderwerpen standaard op de agenda zodat de voorzitter van het CvB een update kan geven over de laatste vorderingen. Dit werkt naar behoren. Belangrijk echter is dat de medezeggenschap zich niet langzaam verantwoordelijk voelt voor bepaalde plannen. Een bepaalde mate van onafhankelijkheid dient gewaarborgd te blijven. In het algemeen is het college steeds meer bereid om de Universiteitsraad vroegtijdig te informeren.</p> |
| <p>Wordt de medezeggenschap op tijd voorzien van de 'juiste' informatie</p> | <p>Het wisselt in hoeverre de medezeggenschap op tijd wordt voorzien van de informatie. Stukken zijn soms onduidelijk, niet compleet en kort door de bocht. In dergelijke gevallen moet de Universiteitsraad gaan leuren om aanvullende informatie. Indien men de aanvullende informatie dan ontvangt is dit ook niet altijd waar men daadwerkelijk om heeft gevraagd.</p> |
| <p>Zijn er afspraken tussen medezeggenschap en bestuurder gemaakt over het</p> | <p>Voor een groot gedeelte liggen de afspraken vast in reglementen en hier wordt ook goed</p> |

| | |
|--|---|
| <p>besluitvormingsproces (procedures en gebruik van bevoegdheden).</p> | <p>aangehouden. Er zijn geen situaties waarbij zaken met het regelement moeten worden afgedwongen. De beoordeling van de stukken vindt plaats op basis van inhoud. Een voorbeeld is datascience waarbij het stuk kort door de bocht is. De Uraad heeft toen vastgesteld dat men het een prima plan vond maar dat het inhoudelijk nog verder uitgewerkt diende te worden. De compromis was dat het college met een business plan komt maar dat men wel doorgaat met de uitvoering van de plannen. De Uraad vond namelijk dat een dergelijke besteding van geld tegen alle procedures ingaat. Zichtbaar is hier dat het soms zowel over procedures als inhoud gaat. Maar dat de inhoud centraal staat.</p> <p>In Tilburg is er daarnaast nooit discussie over het advies-, en instemmingsrecht. Temeer omdat het college goed begrijpt dat men ook een probleem heeft als de medezeggenschap negatief adviseert bij adviesrecht. Een negatief advies kan men niet naast zich neerleggen. Het onderscheid tussen instemmings-, en adviesrecht is niet zo belangrijk. Bij een grote reorganisatie bijvoorbeeld leidt een negatief advies van de Uraad uiteindelijk nergens toe.</p> <p>Daarnaast liggen alle agenda's van het college en decanen in de Uraad. De Uraad weet dus precies welke onderwerpen eraan zitten te komen. Bij de bespreking van deze</p> |
|--|---|

| | |
|--|---|
| | <p>agenda's wordt door de Universiteitsraad aangekondigd welke stukken naar de Raad moeten. Daar ontstaan dus eigenlijk nooit problemen en is transparant. Het gebeurt zelden dan achteraf wordt geconcludeerd dat bepaalde zaken toch naar de Uraad hadden moeten.</p> |
|--|---|

| Culturele aspecten | |
|--|---|
| <p>Wat is de vertrouwensrelatie tussen bestuurder en medezeggenschap</p> | <p>Er is geen sprake van een vertrouwenscrisis. Op onderdelen is er wel sprake van een gezond wantrouwen. De persoonlijke verhoudingen tussen het CvB en de medezeggenschap is goed.</p> |
| <p>Is er een open en constructieve houding</p> | <p>Bij sommige universiteiten zie je dat de afstand tussen het college en de medezeggenschap door een zakelijke houding van het CvB is vergroot. In Tilburg heb ik het gevoel dat de medezeggenschap behoorlijk in the picture is geweest.</p> <p>De medezeggenschap vervult haar open en constructieve rol goed. Dit geldt ook voor de studentenfractie, wat knap is vanwege de korte aanlooptijd. Er is wel concurrentie tussen de medewerkersfracties. Bij de grote dossiers hebben zowel de medewerkers-, als studentenfracties snel de focus op de hoofdlijnen. Men verzand niet in de details. En het gaat verder dan alleen zoveel mogelijk vragen te stellen.</p> <p>Bij het college komt steeds meer het besef dat de medezeggenschap belangrijk is en dat</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>men de medezeggenschap ook nodig heeft voor draagvlak in de organisatie. Het college is bereid om in een vroeg stadium te communiceren met de raad. Af en toe heeft het college ook zichtbaar moeite met het feit dat men nog stukken moet verdedigen in de raad. In het algemeen is er sprake van een goede ontwikkeling.</p> |
| <p>Wordt er gezocht naar consensus</p> | <p>Er wordt gezocht naar consensus. Uiteindelijk wil iedereen dat er iets uitkomt. Bij de bespreking van het strategisch plan en de reorganisatie is zichtbaar dat de stukken soms wel vijf keer zijn besproken. Tijdens de vergaderingen is er geschorst maar waarbij iedereen wel beseft dat men er gezamenlijk uit moet komen. Het college heeft tussentijds wel zaken moeten aanpassen. En in die zin heeft de medezeggenschap wel bepaalde zaken verandert. Daarnaast is de medezeggenschap er absoluut niet op uit om het college bewust dwars te zitten. Tevens weet het college dus dat het de medezeggenschap nodig heeft voor draagvlak. Beide zoeken dan de oplossing hoe komen we dichterbij elkaar. Er kan natuurlijk ook gekozen worden voor een voortdurende ruzie met als uiteindelijk resultaat de geschillencommissie. Zover is het hier niet gekomen.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>Is er een voortdurende dialoog tussen bestuurder en medezeggenschap over de verschillende percepties, waarden, taakopvattingen en belangen</p> | <p>De belangrijkste rol van de medezeggenschap. Dus de vertegenwoordiging van de medewerkers en studenten. Advies-, instemmings-, en initiatiefrecht vastgelegd bij wet zorgen ervoor dat deze belangen ook goed vertegenwoordigd kunnen worden. Het gebruik van deze bevoegdheden is in Tilburg helder. Hier bestaat geen discussie over. De rol van de medezeggenschap is in Tilburg denk ik duidelijk.</p> <p>De politiek wil de rol van de medezeggenschap ten opzichte van het college versterken. Ik kan mij voorstellen dat dit op sommige universiteiten nodig en belangrijk is en dat dit veranderingen teweeg zal brengen. Hier in Tilburg hebben we het echter goed geregeld. De medezeggenschap wordt ook gezien als representant van de medewerkers en studenten. Het college ziet dat het de raad niet ongevraagd kan passeren. Men heeft dan echt een probleem. Die rolverdeling hoeft ook niet altijd expliciet gemaakt te worden. Men accepteert elkaars rollen. De discussie is wel gevoerd naar aanleiding van de uitbreiding van bevoegdheden. Met name het instemmingsrecht op de begroting en interne allocatiemodellen van de instelling. Onlangs is het interne verdeelmodel besproken en heeft het CvB heel loyaal de interpretatie van het wetsvoorstel</p> |
|---|---|

| | |
|--|--|
| | <p>meegenomen. De Universiteitsraad heeft daar volledig instemmingsrecht. Daarnaast worden stukken vaker uitgebreid naar instemmingsrecht voor de raad. De waarden worden met name bij de strategische onderwerpen besproken. Bij de begroting en strategisch plan wordt voortdurend gekeken naar de langere termijn perspectieven, positionering, instroom van studenten. Dit zijn strategische vraagstukken die meegenomen worden bij de vraag waar wil de universiteit heen over 5 jaar. De medezeggenschap zit echt op de hoofdlijnen en op de keuzes die gemaakt moeten worden.</p> |
|--|--|

| | |
|--|---|
| <p>Heeft u zelf nog aanvullende voorwaarden waar het universitaire besluitvormingsproces aan moet voldoen?</p> | <p>1)Belangrijk is dat de medezeggenschap op tijd de goede informatie krijgt. En dat de stukken goed onderbouwd zijn.</p> <p>2)Daarnaast is het belangrijk dat het college accepteert dat het een dubbele rol heeft. Aan de ene kant de luis in de pels en aan de andere kant de meedenkende rol. Maar wel accepteert dat de medezeggenschap daadwerkelijk iets te zeggen heeft.</p> <p>3)Goede facilitering voor de Uraad is belangrijk.</p> <p>4)Ieder jaar een nieuwe lichting studenten zorgt voor een bepaalde mate van discontinuïteit.</p> |
|--|---|

Interview Joop Kessels

Datum: 6 mei 2015

Universiteit: Utrecht University

Functie: Algemeen directeur

| Inleiding | |
|---|--|
| Hoeveel ervaring heeft u met de centrale universitaire medezeggenschap? | Sinds 1993 ben ik verbonden aan de universiteit. Vanaf 1998 was ik directeur Strategisch Programma Communicatie en vanaf 2005 directeur Onderwijs en Onderzoek. In 2009 werd ik Algemeen Directeur aan de universiteit van Utrecht. In die laatste twee hoedanigheden woon ik de universiteitsraden bij. Als directeur heb ik de commissie onderwijs & onderzoek en commissie strategie, personeel & organisatie bij. Daarnaast ben ik betrokken bij de voorbereiding van de agenda van de universiteitsraad. Tevens bereid ik samen met de voorzitter van de Uraad de brainstormbijeenkomsten voor die twee keer per jaar plaats vinden. Tot slot ben ik een informele vraagbaak. |
| Hoe zou u de prestaties ten aanzien van onderwijs & onderzoek typeren? | Als er wordt gekeken naar de verschillende lijstjes dan staat Utrecht altijd in de top drie. Ten aanzien van onderzoek heeft dit betrekking op de kwaliteit en onderzoek vernieuwing, innovatie. Dit is ook belangrijk voor de kwaliteit van het onderwijs. Aanvullend is de kwaliteit van docenten, ICT en studierendement belangrijk voor het onderwijs. Er zijn keuzes gemaakt in onderzoek, onderwijs en |

| | |
|---|---|
| | <p>partners. De financiën maken dat de ambities gerealiseerd kunnen worden maar uiteraard zijn er ook zaken te verbeteren.</p> |
| <p>Welke rol speelt de universiteitsraad bij deze prestaties volgens u?</p> | <p>Geen enkele en een doorslaggevende rol. De universiteitsraad op zichzelf behaalt geen prestaties. Dit geldt ook voor het CvB. De prestaties worden behaald door studenten, docenten en onderzoekers. De organisatie moet randvoorwaarden creëren waarbij onderwijs en onderzoek zo goed mogelijk tot zijn recht komen. Dit betekent regelgeving en het creëren van omstandigheden waar dit zo goed mogelijk kan. Er moeten keuzes gemaakt worden. In het verwoorden van ambities, maken van keuzes en het creëren van randvoorwaarden daar speelt de medezeggenschap een rol. De universiteitsraad zijn gekozen vertegenwoordigers van studenten, OBP en WP. In die rol draagt men bij aan het vormgeven van ambities. Het instemmingsrecht op het instellingsplan en met het adviesrecht op de begroting draagt men bij aan de keuzes waar de schaarse middelen aan worden besteed. Door hun rol bij de kwaliteitszorg en voorzieningen van studenten dragen ze ook bij aan het creëren van randvoorwaarden. Medezeggenschap is vanuit dat oogpunt cruciaal. Maar er is geen universiteitsraad die ooit een artikel in de Science heeft gepubliceerd.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>Aan de hand van welke kenmerken zou u het besluitvormingsproces aan deze universiteit typeren?</p> | <p>De bestuurlijke cultuur in Utrecht zou ik typeren als een cultuur die gericht is op gezamenlijk proberen de universiteit van de toekomst vormgeven. Dit wil niet zeggen dat men het altijd eens is met elkaar maar wel dat men het gezamenlijk moet doen. Die cohesie is een rode draad waarop de universiteit werkt maar ook de relatie tussen de medezeggenschap en het CvB vorm krijgt.</p> |
|---|---|

| Randvoorwaarden | |
|---|---|
| <p>Is er voldoende tijd en ruimte voor belangenafweging</p> | <p>Ik vind van wel. Waarbij ik wel aantekenen dat we in een hectische tijd leven. De wetenschapsagenda illustreert dit goed. In drie maanden tijd moeten we ontwerpen en bedenken hoe het moet worden uitgevoerd hoe de lijnen voor de wetenschap voor de komende 20 jaar moeten worden uitgelegd. Is daar voldoende over nagedacht? Daar kun je kritisch over zijn. Maar we kunnen het ons niet permitteren om hier een aantal maanden langer over te doen. De deadline is dan namelijk verstreken en kan er geen vraag meer worden ingediend. Het is altijd een afweging tussen de deadline die jezelf stelt en die door andere worden aangereikt. De wetenschappelijke context vraagt snelheid als het kan wordt de medezeggenschap vroegtijdig bij het proces betrokken. Maar soms, en steeds vaker, vraagt de context snelle actie. Als het gaat</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>om lange termijn strategieën nemen we voldoende de ruimte. Om tot het vorige strategisch plan te komen heeft een jaar tot driekwart jaar geduurd. Dat is een ruime tijd waarbij 500 a 600 mensen zijn betrokken. Bij de uitvoering moet vervolgens niet te lang gewacht worden. De uitvoering moet passen bij het reeds gemaakte kader. Een goede voorbereiding is cruciaal maar daarna moeten de besluiten ook uitgevoerd worden.</p> |
| <p>Wordt de medezeggenschap vroegtijdig betrokken in het besluitvormingsproces</p> | <p>Ja ik vind dat de medezeggenschap vroegtijdig betrokken wordt. Maar dit is wel vanuit de premissen wat de rol van de medezeggenschap is. Ik vind niet dat de medezeggenschap op universiteitsniveau een eigen beleidsbureau moet zijn. Daar hebben we ondersteuning voor, waar de medezeggenschap ook gebruik van moet kunnen maken. Ik vind wel dat de raad eerder betrokken zou kunnen worden bij oriënterende gedachtevorming. De afgelopen jaren hebben we dit op een aantal dossiers gedaan en dit is erg goed bevallen. We zouden wel kunnen kijken hoe we dit vaker zouden kunnen doen. Hier zit echter wel een grens aan. Juist om een goede verhouding tussen de verantwoordelijkheid van bestuurders en medezeggenschap. Als deze verantwoordelijkheden door elkaar gaan lopen is het de vraag of dat leidt tot goede medezeggenschap.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>Wordt de medezeggenschap op tijd voorzien van informatie</p> | <p>Op tijd eigenlijk niet want ik geloof dat de stukken altijd net op tijd zijn binnen de afgesproken periode van twee weken. Het aantal nazendingen is de afgelopen tijd wel afgenomen. Ik begrijp wel dat de raad die periode best kort vindt. Om te lezen, bespreken, vragen te formuleren en om er dan bij de commissie vergadering bij stil te staan is vrij kort. Dit heeft echter te maken met de druk van interne of externe omstandigheden. Het is dan niet mogelijk om een onderwerp een cyclus later te bespreken. Ik denk dat de medezeggenschap wel voldoende informatie krijgt. Belangrijk is dat als de raad aanvullende informatie vraagt het college er alles op alles moeten zetten om deze aanvullende te leveren. Als we alle informatie die hier geproduceerd wordt naar de raad stuurt dan krijgt men dat niet weggelezen. Het is altijd een selectie van informatie. Deze selectie moet passen bij het geheel. Als er aanvullende informatie nodig is dat het college daar zo vrij mogelijk aan tegemoet moet komen. Het blijft altijd een spel tussen de raad en bestuur.</p> |
| <p>Zijn er afspraken tussen medezeggenschap en bestuurder gemaakt over het besluitvormingsproces (procedures en gebruik van bevoegdheden).</p> | <p>Er afspraken gemaakt in het bestuurs- en beheersreglement van de raad. Daarnaast zijn er proces afspraken. Die afspraken zijn helder.</p> <p>Het gebruik van bevoegdheden en procedures is daarentegen wel een onderwerp van gesprek. Dit is ook zo bij de</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>verhouding tussen de minister en de Tweede Kamer. Zo zijn er tussen het bestuur en de medezeggenschap regels die niet alle situaties kunnen vangen. In sommige gevallen doet zich het verlangen op naar een andere regel en bevoegdheid. Dit zal altijd zo blijven. Er is geen set regelgeving die elke discussie kan vermijden. Maar ik heb het gevoel dat we met de regelgeving die we hebben en de commitment om er samen uit te komen dat we heel ver komen in elke situatie.</p> |
|--|--|

| | |
|---|---|
| <p>Culturele aspecten</p> | |
| <p>Wat is de vertrouwensrelatie tussen het college van bestuur en medezeggenschap</p> | <p>Er is sprake van een goed vertrouwen. Er is zeker een goede vertrouwensrelatie. Er hangt overwegend een sfeer van vertrouwen. Ik heb niet het gevoel dat er mensen tegen elkaar uitgespeeld worden of dat er veel wantrouwen is tussen het college en de medezeggenschap. Men hoeft hier niet op de vingers op te letten. Er zijn wel eens dossiers waar de verschillen groter zijn.</p> |
| <p>Is er een open en constructieve houding</p> | <p>Generiek gezien is er een open en constructieve houding. Er zijn wel eens onderwerpen waarbij personen zich onvoldoende gekend of gehoord voelen. Dat kan wel eens opvlammen maar ik prijs mij gelukkig in de veronderstelling dat dit overwegend in de positieve kant zit.</p> |
| <p>Wordt er gezocht naar consensus</p> | <p>Er is een wens om er samen uit te komen. Dit vereist een zorgvuldig proces om er dan</p> |

| | |
|---|--|
| | <p>toch uit te komen. Bij mijn waarneming zijn we er de afgelopen jaren altijd uitgekomen. Er is ook de bereidheid om uit het formele overleg te treden. In het informele overleg wordt rustig besproken wat er aan de hand is en hoe belemmert ons dat het gezamenlijke doel te behalen. Bij sommige onderwerpen gaat er wel eens een extra commissie vergadering overheen voordat er consensus gevonden wordt. Dit kan ook leiden tot een situatie waarin het duidelijk wordt dat we het eens zijn over dat we het oneens zijn. Voor consensus is het belangrijk dat er gestreefd wordt naar transparantie aan twee kanten. Als de cijfers bijvoorbeeld verschillend zijn moet er achterhaald worden waarom dit zo is. De vraag achter de vraag kunnen stellen is belangrijk. De dominante vraag hierbij is: ‘waarom deden we dit ook alweer en wat vinden we belangrijk?’ Het moet niet gaan over een belangenstrijd tussen de medezeggenschap en het college maar de versterking van de universiteit moet voorop staan. Dat is in het belang van studenten en medewerkers.</p> |
| <p>Is er een voortdurende dialoog tussen bestuurder en medezeggenschap over de verschillende percepties, waarden, taakopvattingen en belangen</p> | <p>Een publiek gefinancierde instelling wordt geacht zich aan de wet te houden. De wet biedt ook randvoorwaarden voor bestuur, beheer en medezeggenschap van universiteiten. De wet is ons uitgangspunt en we mogen en kunnen niet afwijken van wat er landelijk is afgesproken. Binnen de</p> |

wettelijke kaders kunnen we kijken hoe we maximaal bestuur en medezeggenschap kunnen versterken. Twee jaar geleden is er vanuit de medezeggenschap een project gestart met financiële en inhoudelijke ondersteuning vanuit het CvB met subsidie van SoFoKles. Wat kan er bijvoorbeeld worden gedaan om de verbinding tussen de medezeggenschap en de achterban te versterken (opkomst percentage van 18%). Er is een taskforce opgericht die bekijkt wat er op de korte termijn gedaan kan worden om de medezeggenschap te versterken. Kortom, wat is er mogelijk binnen de bestaande grenzen en hier is een actief gesprek over tussen de medezeggenschap en het college.

Bij de bespreking van het strategisch plan is de raad intensief betrokken. De raad heeft ook volmondig ingestemd met het strategisch plan inclusief alle afspraken en actielijnen. Dat is dus een uitgesproken moment waarbij de koers van de universiteit wordt bepaald en bespreekt. De gedachtenvorming beperkt zich niet tot alleen de raad. Zo zijn er ook decanen, docenten en andere studenten bij het proces betrokken. Het is belangrijk dat een groot gedeelte van de werkvloer betrokken wordt het bij het opstellen van het strategisch plan. Weliswaar representeert de raad de werkvloer.

| | |
|--|---|
| | <p>Het CvB probeert ook zelf de werkvloer te betrekken.</p> <p>Ten aanzien van de taakopvatting kan er een verschil zijn in perceptie. Kan je zowel vroegtijdig betrokken zijn bij het opstellen van beleid en de rol van de medezeggenschap nog goed uitvoeren. De medezeggenschapsrol vraagt een bepaalde mate van distantie. Studenten hebben soms het gevoel dat men eerder betrokken wil worden.</p> |
|--|---|

| | |
|--|--|
| <p>Heeft u zelf nog aanvullende voorwaarden waar het universitaire besluitvormingsproces aan moet voldoen?</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1)Ik zou willen dat wij studenten en staf in een eerder stadium kunnen betrekken bij de gedachtenvorming. 2) Daarnaast zou ik de band tussen achterban en medezeggenschap willen versterken. Voor elke gekozen vertegenwoordiging is dit een probleem. Het is belangrijk dat deze interactie tussen beiden wordt versterkt. 3)Daarnaast zou ik een beter onderscheid willen tussen hoofdzaken en bijzaken die besproken worden tussen de medezeggenschap en het college. Minder detail en informatieve vragen leidt tot meer tijd voor de vragen die de principes en de waarden van de universiteit raken. Het is daarbij belangrijk dat het college iets minder in de zend modus zit en de raad iets minder in de vraag modus. Er wordt bijvoorbeeld gevraagd hoe het college aankijkt tegen een bepaalde kwestie. Terwijl het standpunt van de medezeggenschap ook |
|--|--|

| | |
|--|---|
| | gepresenteerd zou kunnen worden waarna vervolgens om een reactie van het college gevraagd wordt. Voor gelijkwaardigheid is dit punt van belang. |
|--|---|

Interview Rhea van der Dong

Datum: 6 mei 2015

Universiteit: Utrecht University

Functie: Universiteitsraadslid fractie Vuur

| | |
|---|--|
| Inleiding | |
| Hoeveel ervaring heeft u met de centrale universitaire medezeggenschap? | Ten aanzien van de centrale medezeggenschap is dit mijn eerste jaar. |
| Hoe zou u de prestaties ten aanzien van onderwijs & onderzoek typeren? | Ik merk dat je als student de prestaties van onderwijs en onderzoek moeilijk te kunt beoordelen en snel afgaat op de verschillende rankings. De vraag is hoeveel die rankings waard zijn en wat het zegt. Het is vaak heel specifiek gemeten. Als je de rankings bekijkt zie je dat de universiteit van Utrecht het goed doet. Ten aanzien van bijvoorbeeld de kwaliteitszorg denk ik dat we het beter doen dan andere universiteiten. Sinds ik in de medezeggenschap zit heb ik wel veel meer geleerd wat voor kaders en indicatoren je aan onderwijs en onderzoek stelt. Ook heb ik geleerd hoe de universiteit zichzelf hier op afrekent. Op basis daarvan zou ik zeggen dat de universiteit het goed |

| | |
|---|--|
| | <p>doet. De interne doelen die in het strategisch plan gesteld zijn worden gehaald. Er is de laatste tijd onvrede maar er is ook tevredenheid onder studenten, docenten en onderzoekers over de universiteit van Utrecht. Ik ben in ieder geval heel blij dat ik aan deze universiteit studeer.</p> |
| <p>Welke rol speelt de universiteitsraad bij deze prestaties volgens u?</p> | <p>De doelen worden gesteld door de bestuurders. Net als de universiteitsraad heeft het college als doel een goede universiteit. Het college heeft echter niet altijd door welke gevolgen die gestelde doelen hebben voor studenten en medewerkers. Oftewel worden we blij van de opgestelde doelen. De uraad heeft dit controlerende effect. Aanvullend controleert de uraad ook wat de vorderingen zijn op het gebied van de gestelde doelen. Oftewel hoe staat het met de gestelde doelen. Natuurlijk moet er externe verantwoording aan het ministerie worden afgelegd. Intern dient er ook verantwoording te worden afgelegd. Bij deze interne verantwoording speelt de raad een belangrijke rol.</p> |
| <p>Aan de hand van welke kenmerken zou u het besluitvormingsproces aan deze universiteit typeren?</p> | <p>Het CvB is gewoon om veel met de decanen te overleggen. Als tijdens deze vooroverleggen de beslissingen zijn genomen komt men naar de centrale medezeggenschap.</p> |

| Randvoorwaarden | |
|--|---|
| <p>Is er voldoende tijd en ruimte voor belangenafweging</p> | <p>De beschikbare tijd voor studentenleden is 32uur en ik vind dit voldoende.</p> <p>Ten aanzien van ruimte zie je dat we de stukken op donderdag of vrijdag ontvangen en dat de eerste voorvergadering op maandag of dinsdag plaats vindt. Het is onmogelijk om de achterban te betrekken bij het stuk. Eigenlijk zou je de stukken bijvoorbeeld standaard twee weken eerder willen ontvangen zodat je in de vorm van brainstormsessies of lunches de achterban kunt benaderen. Door de strakke planning met de aanvoer van stukken vanuit het college is dit nu niet mogelijk. Het is daarom moeilijk om je rol als studentvertegenwoordiger helemaal naar behoren te kunnen uitvoeren.</p> |
| <p>Wordt de medezeggenschap vroegtijdig betrokken in het besluitvormingsproces</p> | <p>Ik denk dat hier sprake is van een bepaalde cultuur. Het jaar voor ons verliep dit niet zo goed. Dit jaar hebben we bepaald dat we hard en intensief aan het raadswerk willen werken. Het afgelopen jaar heb ik het ervaren dat we hierdoor steeds eerder en vroeger in het besluitvormingsproces worden betrokken. Input- en brainstormsessies zijn hier enkele voorbeelden van. Bijvoorbeeld ten aanzien van de veranderende accreditatie voorstellen heeft de rector ons gevraagd of we een onderzoek willen uitvoeren naar de kwaliteitszorg. De rector gaf aan dat we als</p> |

studenten hier dichtbij staan. Soms gebeurt een dergelijke vroegtijdige betrekking ook wel eens bij andere onderwerpen. Dit hangt dus af van de cultuur en de mate waarin de raad zich in het verleden heeft opgesteld. De mate waarin de raad vroegtijdig betrokken wordt is dus afhankelijk van de rol die de medezeggenschap zelf aanneemt. Het college zou hier een actievere rol in kunnen aannemen. Standaard gezien wordt de raad niet vroegtijdig betrokken. Vanuit het college bestaat er soms de angst om zaken vroeg bij de raad neer te leggen. Soms zijn we dan de nietmachine. Aan het eind van het proces mag de raad een nietje door de stukken doen. Zo kwam de herziening van de medezeggenschap bij geneeskunde dat ter instemming in de raad werd besproken. De raad was hier te laat in betrokken. We kwamen er toen achter dat we niet tevreden waren over bepaalde details. Toen hebben we niet ingestemd. Mede als signaal naar het college dat als we eerder waren betrokken en het formele moment niet was afgewacht dat het dan anders had kunnen lopen.

De blamage en het probleem had dan dus kunnen worden voorkomen.

Om dit te voorkomen hebben we voorgesteld om voortaan standaard een participatieparagraaf op te nemen. Hierin wordt opgenomen welke participanten

| | |
|--|---|
| | <p>betrokken moeten worden voordat het stuk geschreven gaat worden. Duidelijk wordt dan ook op welk moment de universiteitsraad betrokken wordt. Voor ondersteunend personeel wordt het dan standaard dat de medezeggenschap wordt betrokken. Het college is hier tot op heden nog niet positief over.</p> |
| <p>Wordt de medezeggenschap op tijd voorzien van de juiste informatie</p> | <p>Stukken komen vaak te laat maar dit is niet doelbewust vanuit het college. De midtermreview is wel illustrerend voor wat er vaker gebeurt. We kregen eerst een heel mager documentje waar we vervolgens vele malen hebben moeten zeuren om de benodigde aanvullende informatie. Het college schermt dan onder het mom van dat men de raad niet wilt overstelpen met teveel informatie en details. Het college wil het ons niet onnodig moeilijk maken. Terwijl het de raad niet uit zou maken. Geef ons maar de details en wij zoeken wel uit wat belangrijk is. Hetzelfde geldt voor de gedetailleerde informatie achter de begroting. Dit hebben we, zelfs na heel veel vragen, nog steeds niet gekregen. Mijn ervaring is dus dat hier flink over doorgevraagd moet worden.</p> |
| <p>Zijn er afspraken tussen medezeggenschap en bestuurder gemaakt over het besluitvormingsproces (procedures en gebruik van bevoegdheden).</p> | <p>Er zijn natuurlijk reglementen. Maar er zijn geen aanvullende afspraken over aanvullende bevoegdheden gemaakt. Het college ziet de WHW als het minieme. We hebben dit jaar geprobeerd om meer</p> |

| | |
|--|--|
| | bevoegdheden te krijgen maar daar wil het college absoluut niet aan. |
|--|--|

| Culturele aspecten | |
|--|---|
| Wat is de vertrouwensrelatie tussen het college van bestuur en medezeggenschap | Er is eigenlijk sprake van een goede vertrouwensrelatie. Zo hebben we net een felle inhoudelijke discussie gehad over de bestuursbeurzen. In de middag ontvangen we wel een mail van de rector dat hij heeft genoten van de inbreng van studenten. Dit jaar hebben we met alle 12 studentenleden ingezet op een goede relatie met het college van bestuur en de personeelsgeleding. Soms zou het college nog wel eerder vertrouwelijke informatie met ons mogen delen. Zo hebben ze ons bij de concurrentie gevoelige overname van het NIOS ons pas laat geïnformeerd. Het college zou ons in een klein gezelschap met de nadruk dat het vertrouwelijk blijft hierover kunnen informeren. |
| Is er een open en constructieve houding | Er is in Utrecht sprake van een ongedeelde medezeggenschap. De verhouding intern tussen studenten en medewerkers zijn goed. Persoonlijk heb ik zelf veel aan de ervarenere medewerkers gehad. Ten aanzien van het CvB hebben we als studenten nagedacht hoe we het college moeten benaderen. We hebbe juist onze constructieve houding benadrukt. Rellen is niet ons ding en dat is een bewuste keuze. |

| | |
|---|--|
| | <p>Deze open en constructieve houding moet je ook een keertje kunnen gebruiken.</p> <p>Vanuit het college is er ook sprake van een open houding. Maar je weet nooit de exacte agenda van het CvB. We kunnen wel gemakkelijk bij het college naar binnen lopen. Afspraken kunnen gemakkelijk worden ingepland.</p> |
| <p>Wordt er gezocht naar consensus</p> | <p>Utrecht staat er om bekend dat er gezocht wordt naar consensus. Als de confrontatie wel wordt opgezocht stelt de rector bijvoorbeeld ‘dat we dat niet zo doen in Utrecht, zo gaan we niet met elkaar om. Beide partijen zijn bereid om te schuiven. Het college gunt het ons om op bepaalde momenten de studenten hun winst te laten behalen. Er is een gunfactor van beide kanten. Een geschil komt in Utrecht niet vaak voor, daar zou ik echt van schrikken. Zelfs negatief adviseren komt heel erg weinig voor.</p> |
| <p>Is er een voortdurende dialoog tussen bestuurder en medezeggenschap over de verschillende percepties, waarden, taakopvattingen en belangen</p> | <p>Er is vaak een dialoog over de taakopvatting van de medezeggenschap. Vaak bij stukken waar de medezeggenschap graag eerder bij betrokken was geweest. Het debat gaat dan vervolgens over de taakopvatting van de medezeggenschap. Wil het college dat we het minieme doen, alleen de stukken lezen of dat we ook initiatieven indienen bijvoorbeeld. Intern vindt dit overleg plaats en dit wordt ook zeker geuit richting en met</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>het college. Twee keer per jaar heeft een studentlid overleg met de voorzitter van de universiteitsraad en het college. Hierin wordt de gang van zaken besproken. ‘Hoe gaat het functioneren in de raad’. Hier komt de taakopvatting ook aan bod.</p> <p>De dialoog over de waarden betreffende universiteit mogen mijn inziens meer besproken worden. We gaan nu toe naar het nieuwe strategisch plan dus dan komen we weer meer te spreken over de waarden op de langere termijn. In de medezeggenschap wordt echter vooral gesproken over de praktische invulling en uitvoering geven aan dit strategische plan. Soms zijn dit wel visie stukken. ‘Hoe gaan we bijvoorbeeld om met internationalisering de komende tien jaar.’</p> <p>Daarnaast is er twee keer per jaar een brainstormsessie met het college, wat niet genotuleerd wordt. Tijdens deze meetings gaat het vooral over die waarden. Voor de medezeggenschap is het ook bedoelt om ideeën te vormen over bepaalde onderwerpen. Er kan in een lossere sfeer gespard worden met het CvB.</p> |
|--|--|

| | |
|--|---|
| <p>Heeft u zelf nog aanvullende voorwaarden waar het universitaire besluitvormingsproces aan moet voldoen?</p> | <p>1)Vroege betrokkenheid van alle stakeholders, een zo groot mogelijke groep, is een belangrijke voorwaarde. Belangrijk daarbij is dat deze input ook meegenomen wordt in het verdere proces.</p> <p>2)Daarnaast is de betrokkenheid van</p> |
|--|---|

| | |
|--|---|
| | <p>studenten en medewerkers erg laag. Een opkomstpercentage van 18% is natuurlijk heel erg laag. Daarnaast worden er brainstormsessies georganiseerd waar maar drie mensen op af komen. Zowel het CvB als de raad zouden beter contact moeten onderhouden met zijn en haar achterban.</p> |
|--|---|

Interview Jeroen Schipperen

Datum: 7 mei 2015

Universiteit: Tilburg University

Functie: Studentlid fractie Sam

| | |
|---|---|
| Inleiding | |
| Hoeveel ervaring heeft u met de centrale universitaire medezeggenschap? | 1 jaar ervaring met de centrale medezeggenschap. |
| Hoe zou u de prestaties ten aanzien van onderwijs & onderzoek typeren? | <p>Vanuit mijn perspectief zou ik zeggen dat het onderwijs en onderzoek voldoende is. Het onderwijs zou wel interactiever mogen. Het onderwijs is soms momenteel nog te theoretisch. Vanuit studenten hoor ik nooit breed gedragen over de kwaliteit van het onderwijs.</p> |
| Welke rol speelt de universiteitsraad bij deze prestaties volgens u? | <p>De medezeggenschap krijgt de realisatie ten aanzien van bepaalde onderwerpen te zien. Daarnaast kan het meespreken over de invulling van bepaalde zaken en hoe we dingen willen veranderen. Een voorbeeld daarvan is de invulling van het onderwijsprofiel. Als medezeggenschap kunnen we aangeven dat we graag kleinere onderwijsgroepen willen. Over de concrete praktische implementatie wordt op een</p> |

| | |
|---|--|
| | <p>ander moment gesproken maar de Uraad kan zaken aandragen die meegenomen kunnen worden in het plan. Studenten hebben met andere woorden wel degelijk invloed.</p> |
| <p>Aan de hand van welke kenmerken zou u het besluitvormingsproces aan deze universiteit typeren?</p> | <p>Het besluitvormingsproces zou ik typeren als open. Het ondersteunende personeel, college en andere fracties zijn altijd bereid om je te helpen.</p> <p>Het besluitvormingsproces zou ik verder als traag typeren. Als studenten vragen stellen of een initiatief indienen dan gaat hier vaak veel tijd overeen voordat we de beantwoording ontvangen. Om die reden krijgt men soms het gevoel dat er bepaalde zaken bewust over het academisch jaar heen getrokken worden zodat er een nieuwe raad zit die niet overal van op de hoogte is.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>Randvoorwaarden</p> | |
| <p>Is er voldoende tijd en ruimte voor belangenafweging</p> | <p>In principe wel. Je krijgt op een gegeven moment een stuk en daar moet je na een aantal weken over adviseren. Vanuit studenten is het soms echter lastig om de juiste en precieze kennis van zaken te hebben. Dit maakt het soms lastig om ergens tot in detail op in te gaan. Het is soms lastig om van een stuk de hoed en de rand te weten.</p> |
| <p>Wordt de medezeggenschap vroegtijdig betrokken in het besluitvormingsproces</p> | <p>Ik denk dat de medezeggenschap vroegtijdig betrokken wordt. In Tilburg denk ik dat de medezeggenschap vroegtijdig op de hoogte wordt gebracht.</p> |

| | |
|---|--|
| | Indien dat niet gebeurt dan wordt daar ook echt iets van gezegd. |
| Wordt de medezeggenschap op tijd voorzien van informatie | Over het algemeen wordt de medezeggenschap op tijd voorzien van informatie en ontvangt men de stukken op tijd. In sommige gevallen is dit echter toch een probleem. Zo zouden bij de bespreking van de begroting stukken nagestuurd worden. Dit gebeurde echter veel te laat waardoor wij onvoldoende konden meespreken over de begroting. Er is wel ondersteuning en uitleg over de begroting maar dit is toch nog onvoldoende om tot in detail de begroting te kunnen doorgronden. De stukken komen over het algemeen dus wel op tijd maar als je nog aanvullende uitleg wilt van ondersteunend personeel dan moet je heel snel handelen. De stukken zijn tevens voldoende onderbouwd. In het archief dient er soms wel gezocht te worden naar achterliggende informatie uit het verleden. |
| Zijn er afspraken tussen medezeggenschap en bestuurder gemaakt over het besluitvormingsproces (procedures en gebruik van bevoegdheden). | Naast het instemmingsrecht op de begroting zijn er geen aanvullende afspraken gemaakt. |

| | |
|--|---|
| Culturele aspecten | |
| Wat is de vertrouwensrelatie tussen het college van bestuur en medezeggenschap | Er is sprake van een goed vertrouwen. Er is zeker een goede vertrouwensrelatie. Ik heb niet het gevoel dat er mensen tegen elkaar uitgespeeld worden of dat er veel |

| | |
|---|---|
| | wantrouwen is tussen het college en de medezeggenschap. |
| Is er een open en constructieve houding | <p>De medezeggenschap heeft een open en constructieve houding. De houding van de studenten-, en medewerkersfractie is afhankelijk van het onderwerp. Bij sommige onderwerpen zullen de studenten meevaren op de medewerkersfractie. Terwijl bij onderwijs gerelateerde zaken de studenten weer radicalere en duidelijkere opvattingen kunnen hebben.</p> <p>Je merkt wel dat er bij de medewerkersfractie soms irritatie bestaat over de uitvoering van de medezeggenschapsrol door de studentenfracties. De medewerkers kregen het gevoel dat de studenten alles willen vertalen in successen voor de studentenpopulatie. Dat studenten er niet meer zaten voor het instellingsbelang maar voornamelijk voor de belangen van de studenten. Hier zijn ook gesprekken over gevoerd tussen de medewerkers en studenten.</p> |
| Wordt er gezocht naar consensus | Ik denk dat er in Tilburg bijzonder veel gezocht wordt naar consensus. Ik heb dit jaar nog niet meegemaakt dat een stuk niet met een positief advies door de raad heen is gegaan. De reden daarvan is dat men hier in Tilburg goed naar elkaar luistert. Men probeert het met andere woorden ‘ieder naar |

| | |
|--|--|
| | zijn zin te maken'. Er ligt een stuk waar iedereen tevreden over is. |
| Is er een voortdurende dialoog tussen bestuurder en medezeggenschap over de verschillende percepties, waarden, taakopvattingen en belangen | <p>De taakopvatting van de medezeggenschap is niet expliciet besproken met het college. Informeel worden er wel uitspraken gedaan over de taakopvatting van de medezeggenschap.</p> <p>De bespreking ten aanzien van waarden, waar de universiteit heen wil, komen zeker ter sprake. Dergelijke vragen vertalen zich in de stukken die besproken worden in de Uraad. Zo komt internationalisering in diverse stukken ter sprake.</p> |

| | |
|---|--|
| Heeft u zelf nog aanvullende voorwaarden waar het universitaire besluitvormingsproces aan moet voldoen? | <p>1)Transparantie is belangrijk en uit zich in een goede uitleg zowel naar de Uraad zelf als naar de achterban.</p> <p>2)Omdat studenten maar 1 jaar zitting nemen in de Uraad is ondersteuning belangrijk. Met name vanwege het gebrek aan ervaring is ondersteuning op het gebied van het leren lezen van een begroting, procedures, kennen van alle bevoegdheden belangrijk.</p> <p>3)Aanvullend is een goede verstandhouding met de andere fracties van belang. Informele bijeenkomsten zijn van belang voor de open houding tussen fracties.</p> |
|---|--|

Interview de heer Fred Toppen

Datum: 8 mei 2015

Universiteit: Utrecht University

Functie: Onafhankelijk voorzitter Universiteitsraad

| | |
|---|--|
| Inleiding | |
| Hoeveel ervaring heeft u met de centrale universitaire medezeggenschap? | Ik heb vier jaar als lid in de universiteitsraad zitting genomen. Nu ben ik zo'n vier jaar onafhankelijk voorzitter van de raad. In totaal ben ik dus 8 jaar actief op het centrale medezeggenschapsniveau. |
| Hoe zou u de prestaties ten aanzien van onderwijs & onderzoek typeren? | De universiteit is natuurlijk enorm breed. Er zijn goede en mindere opleidingen en onderzoekers. In het algemeen heeft de universiteit een goede reputatie op het gebied van onderzoek. Ten aanzien van onderwijs zien we een gemengd beeld. Op het gebied van onderzoek komt de universiteit net iets sterker naar voren. |
| Welke rol speelt de universiteitsraad bij deze prestaties volgens u? | De raad beïnvloedt de prestaties niet positief of negatief. Natuurlijk kan de raad de randvoorwaarden aanpassen. Ook kunnen zaken geagendeerd worden zoals bijvoorbeeld de werkdruk. Ik zie echter geen directe link met de prestaties van de universiteit. Natuurlijk heeft een ieder een betere universiteit als doel. In alle bescheidenheid denk ik dat de besluiten die de universiteitsraad gezamenlijk neemt weinig invloed hebben op de prestaties. Het leidt niet tot een nobelprijs of goede ranking van een opleiding. De universiteitsraad heeft meer een faciliterende en controlerende |

| | |
|--|--|
| | functie. Het bestaan van een raad dwingt het college om het beleid controleerbaar te maken. |
| Aan de hand van welke kenmerken zou u het besluitvormingsproces aan deze universiteit typeren? | Ik denk dat de invloed van het college, ook op decanen, behoorlijk groot is. Het college probeert op veel meer plekken dan voorheen de touwtjes in handen te houden. |

| Randvoorwaarden | |
|--|--|
| Is er voldoende tijd en ruimte voor belangenafweging | <p>In het overleg tussen medezeggenschap en het CvB is er voldoende tijd en ruimte. Door de gekozen medezeggenschapsstructuur is er voldoende tijd en ruimte of van gedachten te wisselen. De voorbereidende commissies dienen als verkenning om vervolgens in de raad het daadwerkelijke debat te kunnen aangaan. Waar nodig is er nog ruimte voor een technisch vooroverleg met de ondersteunende ambtenaren. Er is kortom voldoende ruimte om de informatie te bespreken.</p> <p>De beschikbare tijd voor medezeggenschapsleden is wel een probleem. Eén van de kernpunten wat wij willen veranderen op de universiteit is meer tijd en ruimte voor de medezeggenschapsfunctie. Dit verschilt per geleding. Voor studenten is de beschikbaar gestelde tijd geen probleem. De medewerkers krijgen 1 dag beschikbaar. In principe is dit voldoende maar op een decentraal niveau is de beschikbare tijd</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>uiteenlopend. Voldoende tijd is essentieel om de informatie te verzamelen en het betrekken van de achterban.</p> |
| <p>Wordt de medezeggenschap vroegtijdig betrokken in het besluitvormingsproces</p> | <p>Vroegtijdige betrokkenheid moet worden afgedwongen. Bij de herziening van de masters vond de medezeggenschap bijvoorbeeld dat men te laat was betrokken. De ondersteunende afdelingen hebben dit destijds goed opgepakt en heeft men de medezeggenschap toch betrokken. De vraag is echter wat vroegtijdig is en wanneer dit wenselijk is. Daarbij is het onderscheid tussen medezeggenschap en zeggenschap van belang. Men kan de wens hebben om vroegtijdig betrokken te worden in het proces. De reden hierbij is wel van belang. Zo kan men willen weten wat er speelt of input willen leveren. Soms heeft de medezeggenschap het gevoel dat men te laat betrokken wordt. Terwijl ik van mening ben dat een onderwerp soms eerst mag ‘rijpen’. De ondersteunende afdelingen moeten dan hun werk kunnen doen. In het geval van daadwerkelijke (vroegtijdige) betrokkenheid komt de medezeggenschap echter in een spagaat. De raad kan medeverantwoordelijk worden voor een voorgesteld besluit. De eigen participatie wordt dan vervolgens tegen het licht gehouden. Medezeggenschap moet onafhankelijk kunnen controleren en beoordelen. Vroegtijdige betrokkenheid kan ook zinvol zijn. Ik zou dit dus niet willen</p> |

| | |
|---|--|
| | <p>uitsluiten puur op basis van de scheiding tussen zeggenschap en medezeggenschap. In sommige gevallen is het goed om tijdig te kunnen bijsturen. Per thema moet worden bekeken waar eventueel vroege betrokkenheid zinvol is. Het is niet wenselijk om vroegtijdige betrokkenheid in de breedte toe te passen.</p> |
| <p>Wordt de medezeggenschap op tijd voorzien van de juiste informatie</p> | <p>Een probleem is de vroegtijdigheid van informatie. Vaak is de informatie te laat. Men houdt zich wel aan de afspraken maar door de gekozen structuur is het op tijd voorzien van informatie een lastig aspect. Op de donderdag en vrijdag krijgt men de laatste stukken. De vergadering met alleen raadsleden vindt vervolgens op maandag of dinsdag plaats. Voor bijvoorbeeld een begroting is dit flink aan de late kant. Voeding van de standpuntbepaling door contact te onderhouden met de achterban is vrijwel onmogelijk. Er hoeft niet bij de interne vergadering niet direct te komen tot een definitief standpunt maar meer tijd zou zeer zeker handig zijn.</p> <p>De meeste stukken bevatten voldoende informatie om een standpunt te kunnen bepalen. Een aantal specifieke stukken, zoals de kadernota en de begroting, bevatten onderliggende aspecten die niet direct aan de oppervlakte komen. De onderliggende aspecten worden ook onvoldoende</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>toegelicht. Mijn ervaring is dat de medezeggenschap telkens om de aanvullende en achterliggende informatie moet vragen. Dit is een moeizaam proces. Het college deelt veelal het standpunt dat men de informatie zo beknopt mogelijk aanbied, zonder details. Wil je als medezeggenschap de hoofdlijnen begrijpen zijn deze details soms van wezenlijk belang. Dit proces is toch wel een bron van irritatie en zorgt voor ontevredenheid bij een raad. Daarnaast is de toegang tot de beleidsmedewerkers en ondersteunende ambtenaren is goed geregeld. Het is voor de Universiteitsraad gemakkelijk om met de opstellers van de nota contact te hebben.</p> |
| <p>Zijn er afspraken tussen medezeggenschap en bestuurder gemaakt over het besluitvormingsproces (procedures en gebruik van bevoegdheden).</p> | <p>In Utrecht volgt men formeel de letter van de wet. Bovenop wat wettelijk noodzakelijk is zijn er geen aanvullende afspraken gemaakt.</p> <p>Informeel weegt het college het adviesrecht zwaar. Als de medezeggenschap een negatief advies heeft over bijvoorbeeld de begroting dan zal het college er alles aan doen om de raad tegemoet te komen zodat het een positief advies wordt. Het college legt een negatief advies dus niet zomaar naast zich neer. Adviesrecht wordt dus heel serieus genomen. Daardoor zijn er weinig escalaties en problemen in Utrecht.</p> |

| Culturele aspecten | |
|---|---|
| <p>Wat is de vertrouwensrelatie tussen het college van bestuur en medezeggenschap</p> | <p>Momenteel is er een goede relatie tussen de medezeggenschap en het CvB. Dit verschilt misschien per waarneming van individuele raadsleden. Maar in algemene zin is er een goede samenwerking waarbij alles gezegd kan en mag worden. In Utrecht mogen we niet ongelukkig zijn over de communicatie tussen medezeggenschap en het CvB.</p> |
| <p>Is er een open en constructieve houding</p> | <p>De medezeggenschap heeft in het algemeen wel een positieve insteek. Er wordt niet gestart vanuit wantrouwen of verborgen agenda's maar eerder vanuit vertrouwen. Het college en medezeggenschap zijn open naar elkaar. Daarnaast kan de raad als constructief, soms misschien zelfs té, beschouwd worden. Door een constructieve houding kunnen gedachten uitgewisseld worden tussen het CvB en de medezeggenschap. Als er nee wordt gestemd om het nee stemmen, zou de medezeggenschap waarschijnlijk ook een ander college treffen.</p> <p>Het college neemt de raad behoorlijk serieus, in woorden en daden, en beseft men dat men de raad mee moet krijgen voor hun plannen. Het college besteedt hier tijd aan. Een afspraak met het college kan probleemloos worden gepland. Dit is een uiting van het college dat men de raad van belang vindt. Het college is soms ook van</p> |

| | |
|---|--|
| | <p>mening dat de medezeggenschap veel tijd kost.</p> |
| <p>Wordt er gezocht naar consensus</p> | <p>Er zijn in een jaar niet heel veel punten waarop daadwerkelijk consensus vereist is. Veelal worden kleine zaken aangepast. Consensus is vereist als de standpunten daadwerkelijk van elkaar afwijken. In Utrecht zie je wel dat er steeds meer sprake is van het zoeken naar consensus. Voorheen legde de medezeggenschap zich misschien eerder neer bij het standpunt van het college. De laatste jaren zie je dat de medezeggenschap, bijvoorbeeld op het financiële beleid, een aantal zaken heeft ingebracht waardoor het standpunt van het college is verschoven.</p> |
| <p>Is er een voortdurende dialoog tussen bestuurder en medezeggenschap over de verschillende percepties, waarden, taakopvattingen en belangen</p> | <p>De taakopvatting wordt regelmatig besproken. Onlangs is er bijvoorbeeld een taskforce opgezet om te onderzoeken hoe de medezeggenschap kan worden verbeterd. Dan gaat het ook over de rol die de medezeggenschap moet spelen. Het college zal zeggen dat elk bestuur behoefte heeft aan een tegengeluid maar dan moet het tegengeluid kwalitatief wel in orde zijn. Het college ziet ook steeds meer dat er aandacht moet worden besteed aan goede raadsleden in de raad. Een randvoorwaarde is een substantiële beschikbaarheid van tijd voor een dergelijke raadsfunctie. Een dergelijke cultuuromslag is problematisch bij de direct leidinggevende. Het college of een decaan</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>kan de toegevoegde waarde van een raadsfunctie inzien. De direct leidinggevende ziet echter vooral dat de huidige taken in het geding komen. De artikelen moeten nog steeds geschreven worden. Deze direct leidinggevende moeten gaan inzien dat de medezeggenschap ook een toegevoegde waarde heeft.</p> <p>De waarden worden besproken tijdens de bespreking van het strategisch plan. De bespreking van deze waarden is ook één van de belangrijkste pijlers van het raadswerk. Bij de route naar het strategisch plan is de raad nauw bij betrokken geweest. Zo zijn er brainstormsessie geweest. Zo heeft het college de bespreking van de midtermreview ook als instemmings of adviesstuk op de agenda gezet. Dit terwijl dit normaal gesproken alleen ter informatie is. Het college vindt het dus ook belangrijk dat het de raad over dergelijke onderwerpen goed hoort.</p> |
|--|---|

| | |
|--|---|
| <p>Heeft u zelf nog aanvullende voorwaarden waar het universitaire besluitvormingsproces aan moet voldoen?</p> | <p>Participatie van mensen buiten de medezeggenschap is ook van belang. Door de achterban te raadplegen ben je als medezeggenschap in staat een beter oordeel te vormen. Een kernprobleem van medezeggenschap is het goed benaderen en bereiken van de achterban. Dit is uiteraard een wederzijdse verantwoordelijk van zowel de achterban als de medezeggenschap. De</p> |
|--|---|

| | |
|--|--|
| | <p>medezeggenschap moet de achterban benaderen. De achterban kan zelf ook opzoek gaan. De organisatie zou echter op een manier ingericht moeten worden dat de informatie van de achterban gemakkelijk opgehaald kan worden. Een concrete uitwerking hiervan is behoorlijk lastig. Een andere vorm van medezeggenschap zou misschien helpen om de participatie en betrokkenheid te vergroten.</p> |
|--|--|

Interview Daniël den Brave

Datum: 11 mei 2015

Universiteit: Utrecht University

Functie: Fractievoorzitter lijst Helder

| | |
|---|--|
| Inleiding | |
| Hoeveel ervaring heeft u met de centrale universitaire medezeggenschap? | Ik heb eigenlijk pas ervaring sinds de kandidaatstelling. Vanaf 1 september ben ik daadwerkelijk als Universiteitsraadslid aan de slag gegaan. |
| Hoe zou u de prestaties ten aanzien van onderwijs & onderzoek typeren? | De prestaties ten aanzien van onderwijs zijn denk ik erg goed. Dit verschilt natuurlijk per opleiding. Er zijn excellente maar ook mindere opleidingen. In brede zin is het onderwijs goed. Over onderzoek durf ik vanwege het gebrek aan ervaring minder te zeggen. |
| Welke rol speelt de universiteitsraad bij deze prestaties volgens u? | De rol van de medezeggenschapsraad is denk ik niet zo groot. Op het gebied van onderwijs en onderzoek en de prestaties |

| | |
|---|--|
| | <p>hiervan denk ik dat de raad niet zoveel te zeggen heeft. Dit geldt hetzelfde voor het college. Het college maakt natuurlijk wel plannen maar de docent zorgt uiteindelijk voor de prestaties. De prestaties liggen bijzonder decentraal waardoor de raad minder invloed heeft op de prestaties. De raad heeft wel invloed op de plannen die op centraal niveau worden gemaakt zoals bijvoorbeeld ten aanzien van internationalisering en het strategische plan. Uiteindelijk hebben de centrale plannen invloed op de prestaties van onderwijs en onderzoek maar dit ligt redelijk ver van elkaar af. Ten aanzien van het behalen van de concrete prestaties heeft de Uraad weinig invloed.</p> |
| <p>Aan de hand van welke kenmerken zou u het besluitvormingsproces aan deze universiteit typeren?</p> | <p>Het proces begint van bij het agendaoverleg. Hier wordt besloten welke stukken besproken worden. Daarnaast zie je soms welke stukken er op de langere termijn aan zitten te komen. In sommige gevallen vindt er vervolgens een vooroverleg met de ondersteunende ambtenaren plaats. Vervolgens wordt er in intern overleg met de studentenfracties het standpunt bepaald. Daarna wordt in overleg met de personeelsgeleding nader bepaald wat het standpunt van de raad is. Vervolgens wordt er in informeel overleg met de beleidsmedewerkers nog nadere vragen gesteld. Uiteindelijk is er een</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>commissievergadering met het college. Tot slot is er de Universiteitsraadvergadering.</p> <p>Belangrijke kenmerken van het besluitvormingsproces is het informele overleg. Daarnaast zijn de concessies en het polderen ook kenmerken van het proces. Hierdoor zijn er extreem weinig escalaties.</p> |
|--|--|

| Randvoorwaarden | |
|---|---|
| Is er voldoende tijd en ruimte voor belangenafweging | <p>Het is er wel maar je moet het wel zelf zoeken. Als je puur wacht op de stukken, die 2 weken van tevoren door het college worden opgestuurd, dan ben je al te laat. Als je direct na het agendaoverleg informeel informatie probeert in te winnen is er voldoende tijd en ruimte. Dan kun je sturen en contact met de achterban onderhouden. De medezeggenschap zoekt zelf de ruimte om tijdig betrokken te worden.</p> |
| Wordt de medezeggenschap vroegtijdig betrokken in het besluitvormingsproces | <p>Het college wil het in principe wel maar het initiatief is bijna altijd afkomstig van de medezeggenschap. Je wordt niet tegengewerkt maar het wordt ook niet aangeboden. 'Hier gaan we het bijvoorbeeld binnenkort over hebben'. Soms krijg je pas twee weken van tevoren te horen dat een stuk besproken gaat worden. Dit is te laat om een standpunt te bepalen die breed gedragen wordt door de achterban. Dus de medezeggenschap wordt alleen vroegtijdig betrokken op initiatief van de raad. Het is niet de vanzelfsprekende houding van het</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>college om de raad vroegtijdig te betrekken. Bij belangrijke stukken voor de raad gebeurt het wel.</p> |
| <p>Wordt de medezeggenschap op tijd voorzien van de juiste informatie</p> | <p>De informatie wordt niet op tijd voorzien van de informatie. De informatie wordt aangeleverd binnen de wettelijke termijnen. Maar het is te laat vanwege het feit dat er te weinig tijd is om te overleggen met de achterban en de juiste informatie te achterhalen. Je moet zelf er achteraan om de juiste informatie te achterhalen. Je moet bijvoorbeeld een beleidsmedewerker treffen die welwillend is.</p> <p>Over het algemeen is de kwaliteit van de stukken goed. Bij ieder stuk zijn achterliggende vragen. Dit komt doordat het college achterliggende informatie achterhoudt omdat men van mening is dat dit niet relevant is voor de discussie. Het college zegt dat men de discussie wil weghouden van de details. Echter kan het ook zo zijn dat men geen zin heeft in het delen van controversiële en belangrijke gegevens. De raad is vaak van mening dat deze informatie juist wel relevant is voor de discussie. Dit jaar heeft een aantal keer een escalatie plaats gevonden. We moesten dan drie keer om de benodigde informatie vragen. Onduidelijk was waarom het college nu zo moeilijk deed over het leveren van deze informatie. Dat is frustrerend af en toe. De informatie is er maar men wil het niet</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>geven. Ik vind dat de medezeggenschap zelf ook een afweging moet kunnen maken waar men wel en niet over wil praten.</p> |
| <p>Zijn er afspraken tussen medezeggenschap en bestuurder gemaakt over het besluitvormingsproces (procedures en gebruik van bevoegdheden).</p> | <p>Er is een bespreking van de algemene gang van zaken (agendapunt). Aanvullend op de WHW wordt twee keer per jaar het functioneren en vormgeving van de medezeggenschap besproken. Hoe werken de procedures, hoe is de inhoud van de stukken, moeten de stukken eerder komen zijn vragen die hier besproken worden. Procesmatig gaat het allemaal correct. Er zijn bovenop de WHW geen bevoegdheden vast gelegd. Twee keer per jaar vindt er wel een inhoudelijke brainstormsessie plaats.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>Culturele aspecten</p> | |
| <p>Wat is de vertrouwensrelatie tussen het college van bestuur en medezeggenschap</p> | <p>De vertrouwensrelatie is goed. Er is een vertrouwenscommissie waarin vertrouwelijke zaken worden besproken zoals de benoeming van een decaan. Met het college en beleidsmedewerkers vindt veel informeel overleg plaats. Tijdens het informele overleg is het college vrijgevinger met toezeggingen. Dit informele overleg geeft ook een goede relatie tussen het CvB en de medezeggenschap.</p> |
| <p>Is er een open en constructieve houding</p> | <p>Over het algemeen genomen constructief met de voetnoot ten aanzien van het college. Er is sprake van een open en constructieve houding vanuit de medezeggenschap. De</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>medezeggenschap staat open voor de standpunten van het college. Het college luistert ook naar onze standpunten maar ik heb vaak het gevoel dat het uiteindelijk positiever uitpakt voor het college. Het overleg is dus wel constructief maar vooral vanuit de kant van de medezeggenschap. Het college snapt onze argumenten vaak wel maar toch houden ze voet bij stuk. Het informele overleg zorgt voor een constructieve relatie met het CvB. Het zorgt ervoor dat de medezeggenschap niet gepolariseerd het overleg binnenstapt. In het informele overleg kan er meer begrip voor elkaars standpunten getoond worden.</p> |
| <p>Wordt er gezocht naar consensus</p> | <p>In Utrecht kan er goed consensus gevonden worden. Dit is vaak ook de manier waarop zaken opgelost worden in het besluitvormingsproces. Dus, ja er wordt gezocht naar consensus maar naar mijn mening is dit vaker in het voordeel van het college dan aan onze kant. Maar als het college de stukken in het overleg goed beargumenteert is de medezeggenschap best bereid op de te schuiven.</p> |
| <p>Is er een voortdurende dialoog tussen bestuurder en medezeggenschap over de verschillende percepties, waarden, taakopvattingen en belangen</p> | <p>De taakopvatting van de medezeggenschap wordt soms besproken tijdens de algemene gang van zaken (twee keer per jaar). Naar aanleiding van de situatie in Amsterdam is de taakopvatting van de medezeggenschap een aantal keer ter sprake gekomen. Verder wordt deze taakopvatting niet voortdurend</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>besproken. Ik heb niet het gevoel dat de positie van de medezeggenschap en het college vaak wordt geëvalueerd of bekeken. Wel bespreking met de voorzitter van de raad over de rolopvatting en bevoegdheden. De waarden van de universiteit worden besproken tijdens het opstellen van het strategisch plan. Daarnaast wordt het huisvestingsplan besproken. Dit plan wordt echter meer als informatiestuk besproken. Over de échte waarden wordt weinig gesproken. Behalve over de stukken waar adviesrecht over gevraagd moet worden volgens de wet, worden we meer geïnformeerd dan dat de medezeggenschap kan meepraten.</p> |
|--|---|

| | |
|--|---|
| <p>Heeft u zelf nog aanvullende voorwaarden waar het universitaire besluitvormingsproces aan moet voldoen?</p> | <p>1)In Utrecht gaat het vrij goed. Dit wordt met name veroorzaakt door de informele overlegcultuur. Het informele overleg is echter wel érg persoonsafhankelijk. Dit informele overleg zou iets gestructureerder en geïnstitutionaliseerd moeten worden. Bijvoorbeeld dat de voorbespreking met de beleidsmedewerker standaard in het proces is opgenomen.</p> <p>2)De stukken eerder zou prettig zijn maar ik begrijp dat dit lastig is vanwege de deadlines.</p> <p>3)Belangrijker dan instemmingsrecht is de vroegtijdige betrokkenheid. Dat je vooraf geïnformeerd wordt. Met vroegtijdige</p> |
|--|---|

| | |
|--|--|
| | betrokkenheid kun je daadwerkelijk invloed uitoefenen. Met instemmingsrecht op het eind kan er nog een klein beetje naar links of rechts afgeweken worden maar hier bereik je uiteindelijk maar heel weinig mee. |
|--|--|

Interview Terry Bergsma

Datum: 11 mei 2015

Universiteit: Utrecht University

Functie: Universiteitsraadslid studentegeleding

| | |
|---|--|
| Inleiding | |
| Hoeveel ervaring heeft u met de centrale universitaire medezeggenschap? | Vanaf 25 augustus 2014 heb ik 32uur per week ervaring. |
| Hoe zou u de prestaties ten aanzien van onderwijs & onderzoek typeren? | <p>De prestaties ten aanzien van onderwijs en onderzoek als goed zou typeren. De prestaties kun je natuurlijk in verschillende manieren uitdrukken. Er zijn natuurlijk de alom bekende prestatieafspraken. Utrecht scoort goed op deze prestatieafspraken. Utrecht heeft deze prestatieafspraken echter ook zelf opgesteld, die wellicht ambitieuzer hadden gekund.</p> <p>Los daarvan zou ik het onderwijs en onderzoek als goed typeren. De kracht ligt met name bij het onderzoek. Bij het onderwijs zijn er nog wel veel verbeterpunten. Met name de grote opleidingen als rechten en psychologie zijn schoolvoorbeelden waar er in het onderwijs nog veel verbeterd kan worden. Zo doet de marginale persoonlijke feedback de kwaliteit van deze opleidingen wel dalen.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Welke rol speelt de universiteitsraad bij deze prestaties volgens u?</p> | <p>De universiteitsraad heeft een gelimiteerde invloed. Dit komt doordat er sprake is van meerjarenplannen met strategische thema's waar langere termijndoelen aan verbonden zijn. De realisatie van deze doelen gaat stapje voor stapje. Vanwege de tijdelijke in samenstelling (wisselende studentgeleding) is het dus lastig om op de langere termijn invloed te kunnen uitoefenen op het universitaire beleid. Het is in ieder geval lastig te zien wanneer de invloed van de medezeggenschap tot concrete aanpassingen en beïnvloeding van het langere termijn beleid kan leiden.</p> |
| <p>Aan de hand van welke kenmerken zou u het besluitvormingsproces aan deze universiteit typeren?</p> | <p>Het college is zich, met name bij nieuwe besluiten, bewust van het bekende topdown beleid. Er wordt goed gesproken met decanen van de verschillende faculteiten. Momenteel is er sprake van een grote financiële ruimte. Hier werd duidelijk dat het college soms ook 'lonely aan de top staat'. Het college heeft aangegeven dat er heel snel geld uitgegeven moet gaan worden door faculteiten. In reactie hierop hebben faculteiten aangegeven dat er niet zomaar met geld gesmeten kan gaan worden en dat er eerst beleid ontwikkeld moet gaan worden. Er moet structureel geïnvesteerd worden. Uiteindelijk wordt met dit soort voorbeelden helder dat het CvB uiteindelijk de beslissingen maakt. 'Dat is of moet van</p> |

| | |
|--|---|
| | het college' zijn voorbeelden van uitingen die in de faculteiten gebezigd worden. |
|--|---|

| Randvoorwaarden | |
|---|--|
| Is er voldoende tijd en ruimte voor belangenafweging | Tijd is er sowieso. De universiteitsraad zit hier bijvoorbeeld 40uur per week en is bijzonder benaderbaar en het college werkt ook 60uur per week. De tijd is er dus wel. Het aspect ruimte is een ander verhaal. De ruimte is beperkt en wordt verkleind door de bestuurders en ambtenaren. Maar als medezeggenschap kun je de ruimte wel creëren. Met een proactieve instelling kun je in de beginfase stukken bespreken met de desbetreffende beleidsmedewerkers. De ruimte wordt op die manier vergroot. |
| Wordt de medezeggenschap vroegtijdig betrokken in het besluitvormingsproces | Gebaseerd op losse onderwerpen verschilt het per onderwerp. Bij de herziening van de bestuursbeurzen zijn we vroeg betrokken maar bij de herziening van de masterfase juist weer niet. Het lijkt van het onderwerp af te hangen of het college bepaald dat vroege betrokkenheid gewenst is. Bij het opstellen van de strategische plannen is het belangrijk dat de medezeggenschap op tijd wordt betrokken. Aanvullend is een proactieve houding en enigszins getalenteerd medezeggenschap belangrijk. |
| Wordt de medezeggenschap op tijd voorzien van de juiste informatie | Over het algemeen wordt de medezeggenschap op tijd voorzien van de informatie. Er is een deadline voor de stukken wanneer het college de stukken |

| | |
|--|--|
| | <p>moet sturen. De stukken worden net op tijd gestuurd om ze goed te kunnen lezen. Het zijn complexe stukken met veel bladzijden. Het is meer aan de raad zelf om tijd vrij te houden voor het lezen van de stukken om vervolgens een gedegen discussie te kunnen voeren.</p> <p>Minder positief ben ik over de kwaliteit van de stukken. Soms zijn de stukken incompleet of gegevens missen. In de stukken mist veelal met wie is gesproken en op basis van welke gegevens de conclusies worden getrokken. De raad moet vervolgens achter de juiste gegevens aangaan. Is het daadwerkelijk zo significant als door het college wordt beweerd. De stukken van de begroting zijn bijvoorbeeld in hoofdlijnen. Als raad kunnen we er bijvoorbeeld niet achter komen hoeveel geld er nu exact naar studentensport gaat. De universitaire bestuursdienst gaat over de studentensport. Er moet ontzettend veel gemaaid worden voordat dit tabelletje boven tafel komt. Het blijft vaak in thema's en hoofdlijnen maar de details blijven achterwege. Het college schermt 'willen jullie dan tabelletjes en details'. Ja dat willen we! De stukken zouden meer in detail onderbouwd moeten worden.</p> |
| <p>Zijn er afspraken tussen medezeggenschap en bestuurder gemaakt over het</p> | <p>Er is in Utrecht een opendeur beleid. 'De informele speelkaart hebben we altijd in ons hand'. Hoeveel deze kaart waard is bepaald</p> |

| | |
|--|---|
| <p>besluitvormingsproces (procedures en gebruik van bevoegdheden).</p> | <p>uiteindelijk het college. In informele gesprekken ben je lekker aan het ‘kletsen’ maar uiteindelijk doet het college of de beleidsmedewerker niets met de input. Soms zie je de input ook zeker terugkomen. De mogelijkheid tot informeel overleg is goed geregeld binnen de universiteit.</p> <p>Twee keer per jaar zijn brainstormsessies met het college bestuur. Daarnaast wordt de algemene gang van zaken besproken.</p> |
|--|---|

| | |
|---|---|
| <p>Culturele aspecten</p> | |
| <p>Wat is de vertrouwensrelatie tussen het college van bestuur en medezeggenschap</p> | <p>Er is een goede basis vertrouwen met het college van bestuur. Dit komt met name door de houding van de medezeggenschap. Er is vanaf het begin van het jaar goede input geleverd door het schrijven van nota's brieven en memo's. Daarnaast weet het college dat we iedere ochtend om 9uur beginnen. Het college weet dat we de taken serieus nemen en er veel tijd insteken en zo goed mogelijk opereren binnen de wegen die we tot onze beschikking hebben. We denken ook na hoe we het vertrouwen niet moeten schenden. Dat is een teken dat het vertrouwen er wel degelijk is. Zo denkt het college ook. 'Dan krijgen we de medezeggenschap op ons dak' en die zijn dit jaar lekker bezig. Er is met andere woorden vertrouwen en men waakt er ook voor. Het vertrouwen tussen de medezeggenschap en het college is dus afhankelijk van de mate</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>waarin diezelfde medezeggenschap functioneert. Voorgaande jaren was het vertrouwen veel minder en werd er veel minder gebruik gemaakt van het informele overleg. Dit jaar zijn we ook een aantal keer uitgenodigd door de voorzitter van het college om bepaalde zaken te bespreken (bijvoorbeeld de situatie omtrent het Maagdenhuis). Er wordt ook over nagedacht hoe de goede vertrouwensrelatie kan worden verduurzaamd. Er is nog niet een antwoord op. Ik denk dat deze vertrouwensrelatie erg persoonsgebonden is. Vertrouwen doe je op een instinctieve manier. Het college heeft doorgehad dat we als studentgeleding willen presteren.</p> |
| <p>Is er een open en constructieve houding</p> | <p>Constructief sowieso. We zijn heel erg bezig met de vraag: ‘wat is het doel van wat we nu doen?’ Het is vooral belangrijk dat we bij vragen altijd het achterliggende doel in het oog houden. Daarnaast dragen we ook altijd oplossingen aan. Problemen aankaarten en het college de troep oplaten ruimen is gemakkelijk maar we zijn naar een oplossingsgericht denken gegaan.</p> <p>Ten aanzien van open is het soms wel moeilijk om tegen plannen aan te kijken als gekozen vertegenwoordiger. Je gaat snel vanuit je eigen perspectief naar zaken kijken. In interne vergaderingen zeggen we ook vaak ‘jij zegt dit nu wel maar hoe denkt je vriend bij een andere faculteit hierover?’</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>Het is lastig om vanuit de gehele universitaire gemeenschap een stuk te lezen en beoordelen. Je valt toch snel terug op de eigen ervaringen met docenten en opleiding. Die openheid is er wel maar onbewust wordt die soms gesloten. We zijn wel open op het gebied dat we veel input vragen van studieverenigingen en faculteitsraden. Ook hebben we bordacties waarop we met een bord op de universiteit staan waarbij mensen met postits kunnen aangeven wat er anders op de universiteit moet. We zijn meer open dan gesloten.</p> |
| <p>Wordt er gezocht naar consensus</p> | <p>In Utrecht wordt er altijd gestreefd naar consensus. Dit uit zich in het net zo lang doorvergaderen totdat er consensus is gevonden. Het college pretendeert een open houding te hebben. Ik heb nog nooit een vergadering verlaten waarin er niet tot consensus is gekomen. Natuurlijk bereik je soms ook geen consensus maar dan wordt er besloten om het onderwerp over twee weken in een informeel overleg wederom te bespreken. Het vooruit schuiven zorgt ervoor dat beide partijen nog even de bedenktijd hebben. Uiteindelijk wordt het wel altijd met consensus afgesloten. Beide partijen hebben de intentie om er gezamenlijk uit te komen.</p> |
| <p>Is er een voortdurende dialoog tussen bestuurder en medezeggenschap over de</p> | <p>De bespreking van de rol en taakopvatting van de medezeggenschap wordt dit jaar expliciet besproken. De gebeurtenissen in</p> |

| | |
|---|---|
| <p>verschillende percepties, waarden, taakopvattingen en belangen</p> | <p>het Maagdenhuis zijn in Utrecht vertaald in een brainstorm met het CvB. Het thema ‘wat is medezeggenschap en hoe kunnen we het versterken’ stond centraal in deze brainstorms. Daarnaast is er geïnvesteerd in het project SoFoKleS. Deze heeft het functioneren van de medezeggenschap onderzocht. De concrete uitwerking wordt momenteel nog aan gewerkt.</p> <p>De waarden, waar de universiteit een wil over 10 jaar, worden besproken. Neem nu het onderwerp ‘internationalisering’. Dit is een groot thema waarover nagedacht wordt hoe we dit binnen de universiteit vorm moeten geven. Over die visie bijvoorbeeld heeft de universiteitsraad heel weinig te zeggen. Het is een nota ter informatie waar we geen advies- of instemmingsrecht over hebben. Het college zorgt dan ook niet voor een brainstorm of iets dergelijks. Het CvB maakt dus dankbaar gebruik van het feit dat wij hier geen bevoegdheden op hebben.</p> |
|---|---|

| | |
|--|--|
| <p>Heeft u zelf nog aanvullende voorwaarden waar het universitaire besluitvormingsproces aan moet voldoen?</p> | <p>1)Er kan geen goede medezeggenschap worden bedreven zonder een goede training. Weten wat de rechten zijn bij de WHW, hoe je een begroting moet lezen. Dat zijn belangrijke aspecten als je mee wilt kunnen praten over dergelijke belangrijke onderwerpen.</p> <p>2)Een goed besluitvormingsproces vraagt</p> |
|--|--|

| | |
|--|--|
| | <p>van de medezeggenschap een goed contact met de achterban.</p> <p>3)Tot slot kan het college misschien nadrukkelijker aangeven wat het met de input van de medezeggenschap doet. Het is soms lastig te achterhalen welke veranderingen de medezeggenschap in een stuk heeft gebracht. Daar zou het college iets transparanter kunnen zijn over wat het met de ‘woorden van de medezeggenschap doet’.</p> |
|--|--|

Interview Koen Becking

Datum: 12 mei 2015

Universiteit: Tilburg University

Functie: Voorzitter college van bestuur

| | |
|---|---|
| Inleiding | |
| Hoeveel ervaring heeft u met de centrale universitaire medezeggenschap? | Hier aan de universiteit ben ik nu 2,5 werkzaam en zo lang heb ik ook ervaring met de centrale medezeggenschap. Met medezeggenschap in het algemeen heb ik 25 jaar ervaring. Ik ben destijds gepromoveerd op arbeidsverhoudingen en medezeggenschap. |
| Hoe zou u de prestaties ten aanzien van onderwijs & onderzoek typeren? | Ik zou de prestaties als goed typeren. Het is ingewikkeld waar je de prestaties aan relateert. Zo kan er gekeken worden naar rankings of tevredenheid. In het algemeen gezien gaat het goed. Onderzoekprestaties, financiering van onderzoek, imago, tevredenheid, hoogleraren van andere universiteiten die ons elk jaar uitroepen tot |

| | |
|---|---|
| | <p>beste gespecialiseerde universiteit van Nederland. Ten aanzien van onderwijs zijn alle prestatieafspraken gehaald. Daarnaast is het onderwijsprofiel opgesteld.</p> <p>Kleinschaliger onderwijs met meer interactie tussen studenten en docenten.</p> <p>NSE enquête zijn we fors in de tevredenheid gestegen. Het is met harde cijfers te staven maar er moet natuurlijk ook nog van alles beter. Het is bijvoorbeeld een zorgwekkende trend dat sommige studenten de hoogleraar niet kennen.</p> |
| <p>Welke rol speelt de universiteitsraad bij deze prestaties volgens u?</p> | <p>De raad speelt zeker een rol omdat alle belangrijke onderwerpen in ruime mate de medezeggenschap passeren. Alle beleidskeuzes en voornemens en financiering daarvan komen langs de raad. De rol van de raad is in die zin wel bepalend.</p> |
| <p>Aan de hand van welke kenmerken zou u het besluitvormingsproces aan deze universiteit typeren?</p> | <p>Vorig jaar hebben we de toffe peer award van de Lsvb mogen ontvangen.</p> <p>De kwaliteit van besluitvorming hangt af van de mate waarin er open en reëel overleg is gevoerd.</p> <p>Open is de mate waarin er de ruimte is geweest om de verschillende standpunten, in een goede verhouding en cultuur, te horen en te wisselen.</p> <p>Reëel betekent of de medezeggenschap tijdig over de juiste stukken beschikt. Kan de medezeggenschap op tijd interveniëren en heeft men echt invloed op de</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>besluitvorming. Dat is denk ik de manier om het besluitvormingsproces te kwalificeren.</p> <p>En natuurlijk de manier waarop er gesproken wordt over elkaar en hoe je met elkaar praat.</p> |
|--|--|

| Randvoorwaarden | |
|---|--|
| Is er voldoende tijd en ruimte voor belangenafweging | <p>Die tijd is op zich voldoende. Als er naar een raad wordt toegewerkt dan zijn er in de commissies (onderwijs & onderzoek, financiën & infrastructuur en het dagelijks bestuur) voldoende tijd en ruimte om zaken serieus te kunnen bespreken. Er is ook de goede gewoonte als er meer tijd nodig is dat die genomen kan worden. Er kan langer vergaderd worden of er wordt een extra vergadering belegd. Door de tijd laten we ons niet belemmeren.</p> |
| Wordt de medezeggenschap vroegtijdig betrokken in het besluitvormingsproces | <p>De medezeggenschap wordt heel vroegtijdig betrokken. Er is met het dagelijks bestuur afgesproken dat als er bij het CvB sprake is van een gedachtevorming dat wij dit met hen informeel bespreken. We hebben ook afgesproken dat als wij grote dingen gaan doen er alvorens al 1,2 of 3 informele meetings zijn waarbij het dagelijks bestuur hierover kan meepraten over de invulling. Het is niet zo dat er in Tilburg een plan wordt neergelegd met de boodschap 'zo gaan we het doen én geef maar advies'. Het effect is dat de kwaliteit van de besluitvorming beter wordt. De kwaliteit</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>van het besluit wordt beter. Ook zijn de verhoudingen hierdoor veel beter omdat de medezeggenschap het gevoel heeft in een vroeg stadium te kunnen meepraten en invloed heeft.</p> |
| <p>Wordt de medezeggenschap op tijd voorzien van de juiste informatie</p> | <p>Alle stukken die hier in de college vergadering worden besproken die gaan naar de universiteitsraad. Wat hier passeert gaat ook in die hoedanigheid naar de raad. Altijd, alle stukken.</p> <p>De medezeggenschap wordt ook op tijd voorzien van de informatie. Men krijgt in het Dagelijks Bestuur namelijk de agenda van het CvB. Zij zien dus op de agenda wat er op de planning staat en welke stukken er zijn. Op basis daarvan ziet men welke stukken er naar de raad gaan komen en daar kunnen de eerste vragen al over gesteld worden. Als er stukken op de agenda staan die volgens de wet of die wij graag bespreken met de raad dan gaat dit door. Er gaan hier bijzonder veel stukken naar de raad.</p> |
| <p>Zijn er afspraken tussen medezeggenschap en bestuurder gemaakt over het besluitvormingsproces (procedures en gebruik van bevoegdheden).</p> | <p>Aanvullend op de WHW zijn hier werkafspraken gemaakt over het informele overleg. In een vroeg stadium willen we de universiteitsraad dus al betrekken.</p> <p>Bij de benoeming van de nieuwe rector is het formele overleg het horen van de medezeggenschap maar hier is adviesrecht van gemaakt. Mocht er twijfel over de</p> |

| | |
|--|---|
| | bevoegdheden bestaan zal het college altijd de ruime interpretatie aanhangen. |
|--|---|

| | |
|--|---|
| Culturele aspecten | |
| Wat is de vertrouwensrelatie tussen het college van bestuur en medezeggenschap | Ik zou de relatie typeren als een gezonde boog met spanning. Er is een relatie waarin men over en weer op elkaar vertrouwd. De medezeggenschap zegt desgevraagd in interviews dat de verhoudingen goed zijn. Men vertrouwt erop dat de gemaakte afspraken worden nagekomen. Dus dat er tijdig, open en reëel overleg wordt gevoerd. De medezeggenschap kan erop rekenen dat ik doe wat ik allemaal heb gezegd. Daar vertrouwt de medezeggenschap op. Ik vertrouw er vervolgens op dat diezelfde medezeggenschap het behoorlijk behandelt en alle belangen netjes weegt. Er zijn daarnaast nog afspraken over wanneer iets vertrouwelijk is. Univers zit bij alle vergaderingen maar er zijn onderwerpen om zaken onder ‘vier ogen’ te bespreken. Het gaat dan over iets gevoeligs, personele, financiële of zaken die niet op straat mogen komen. In het vertrouwelijke overleg worden dergelijke onderwerpen dan met de raad besproken. Het vertrouwen is er in elkaar dat dergelijke zaken ook daadwerkelijk vertrouwelijk blijven. Daarbij wordt direct ook besproken hoe lang een onderwerp vertrouwelijk moet blijven. Dit zorgt allemaal voor een goede |

| | |
|--|---|
| | <p>vertrouwensrelatie. Het zorgt ervoor dat het CvB niet verrast wordt. Een goede vertrouwensrelatie zorgt ervoor dat je niet voortdurend elkaar wederzijds verrast. Dit is voor de verhoudingen niet goed.</p> |
| <p>Is er een open en constructieve houding</p> | <p>Ik vind de raad constructief kritisch. De raad neemt niet alles voor zoete koek. Zo heeft de internationale fractie negatief geadviseerd over het onderwijsprofiel. Maar over het algemeen is er veel support vanuit de medezeggenschap voor het beleid dat het college wil voeren. Inhoudelijk worden onderwerpen goed besproken.</p> <p>Daarnaast is het krachtenspel in de raad zelf ook constructief. Studenten en medewerkers gunnen elkaar wat. Ze praten over elkaars onderwerpen mee maar als er echte belangrijke onderwerpen voor één van beide partijen zich aandient dan houdt men zich op de achtergrond. Dit is een cultuur die hier is ontstaan die bijzonder constructief is.</p> <p>De houding van het college sluit hierop aan. ‘Het is scherp aan de bal’ en we gunnen elkaar dit ook. Ik neem medezeggenschap altijd serieus. Ik zit hier niet om mijn eigen agenda door te voeren. Nog liever zou ik zien dat er meer initiatieven komen uit de organisatie. Het liefst heb je een goed samenspel tussen de instelling en het bestuur waarbij in samenspraak tot een goede route gekomen wordt.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Wordt er gezocht naar consensus</p> | <p>Het is de Tilburgse stijl om te zoeken naar consensus. Het is de traditie die men graag koestert. Men wil er samen uitkomen en dat de verhoudingen goed zijn. Als de Tilburgse medezeggenschapsleden naar de collega's in het land gaan, zijn ze verbijsterd over het feit dat de verhouding zo slecht zijn tussen de medezeggenschap en het CvB. Dit terwijl men beide streeft naar een goede universiteit.</p> |
| <p>Is er een voortdurende dialoog tussen bestuurder en medezeggenschap over de verschillende percepties, waarden, taakopvattingen en belangen</p> | <p>Er wordt soms in gesprekken over de taakopvatting gesproken. Aan het einde van het jaar wordt er bij de bespreking van de algemene gang van zaken besproken. Ook bij de informele bespreking in het Dagelijks Bestuur wordt de taakopvatting wel eens besproken. De raad geeft bijvoorbeeld aan hoe men het vindt gaan en vraagt ook hoe het college tegen het functioneren van de raad aankijkt.</p> <p>Er zou wel meer aandacht besteed kunnen worden aan het bespreking van de waarden, strategische vraagstukken betreffende onderwijs & onderzoek. Er gaat veel tijd op aan faciliteiten en incidenten.</p> <p>Bij de vaststelling van het strategisch plan is de bespreking van de waarden van de universiteit uitgebreid aan de orde gekomen. Er is een interactief proces opgetuigd waarin iedereen is uitgenodigd om mee te praten</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>over het strategische plan. Door de protesten in het land is dit onderwerp ook meer op de agenda gekomen. Wat wil de universiteit eigenlijk zijn? Voor onze instelling betekent dit dat er een aantal keer een koffie over is gedronken. Ik heb voorgesteld om een debat te organiseren over de toekomst van de universiteit. Op 11 juni komt er een groot debat hierover met de protestbewegingen uit Nederland.</p> |
|--|--|

| | |
|--|---|
| <p>Heeft u zelf nog aanvullende voorwaarden waar het universitaire besluitvormingsproces aan moet voldoen?</p> | <p>1) Meer hoger gekwalificeerd wetenschappelijk personeel en alumni vertegenwoordigt in de universiteitsraad.</p> <p>2) Bespreking van de onderwijsidentiteit in de raad. Oftewel kan er langer stil gestaan worden bij de belangrijke strategische en inhoudelijke onderwerpen. Dingen die er echt toe doen. Nu zit ik een uur te praten over een bank op de campus. De vraag is of we daar onze tijd aan moeten besteden in de medezeggenschap.</p> <p>3) Daarnaast is een snellere wisseling van medezeggenschapsleden wenselijk. Bij de Abvakabo fractie zit men soms wel 20 jaar in de raad. Hierdoor is men wel goed geïnformeerd.</p> |
|--|---|

Interview Femke Wehrens

Datum: 1 juni 2015

Universiteit: Universiteit van Amsterdam

Functie: Ambtelijk secretaris centrale ondernemingsraad (COR)

| | |
|---|--|
| Inleiding | |
| Hoeveel ervaring heeft u met de centrale universitaire medezeggenschap? | Ik heb bijna 5 jaar ervaring als de ambtelijke secretaris van de centrale ondernemingsraad. |
| Hoe zou u de prestaties ten aanzien van onderwijs & onderzoek typeren? | Ik ben zelf niet direct betrokken bij het onderwijs en onderzoek van deze universiteit. Om die reden is het lastig om deze vraag te kunnen beantwoorden. In mijn rol zie ik vooral de beleidsmatige aspecten van het onderwijs en onderzoek. Deze beleidsmatige stukken en besproken rankings zeggen niet direct iets over de prestaties van onderwijs en onderzoek. |
| Welke rol speelt de universiteitsraad bij deze prestaties volgens u? | De rol van de medezeggenschap is kritisch zijn op het beleid dat wordt ingezet. Een concreet voorbeeld is de focus van het aantal publicaties. De medezeggenschap heeft bij een beleidsdocument aangegeven dat het niet alleen om het aantal maar vooral om de kwaliteit van de publicaties gaat. De medezeggenschap haalt met andere woorden de scherpe kantjes van het beleid af en heeft daarmee een kritisch en sturende rol. De daadwerkelijke invloed van de medezeggenschap op de prestaties is lastig te bepalen. Men heeft invloed op het beleid maar de concrete uitvoering wordt vervolgens in de faculteiten bepaald. |

| | |
|--|---|
| | Daarnaast geven de onderzoekers en docenten zelf ook weer invulling aan het beleid van de UvA. |
| Aan de hand van welke kenmerken zou u het besluitvormingsproces aan deze universiteit typeren? | Zoals het besluitvormingsproces bij mij overkomt wordt het beleid en de bijbehorende stukken eerst binnen de bestuursstaf afgestemd. Bij deze interne afstemming worde met name decanen en ook belangrijke hoogleraren en andere onderzoekers betrokken. Indien deze interne afstemming is afgerond wordt het stuk naar de medezeggenschap gestuurd. In sommige gevallen betreft het hier dan een conceptversie zodat de medezeggenschap nog opmerkingen kan maken die dan meegenomen kunnen worden in de definitieve versie. In andere gevallen betreft het de definitieve versie en hier heeft de medezeggenschap dan advies- of instemmingsrecht op. Op basis van deze bevoegdheden kan de medezeggenschap dan invloed uitoefenen op het stuk. Het besluitvormingsproces is in eerste instantie vooral gecentraliseerd bij het CvB en komt in een latere fase pas naar de medezeggenschap. |

| | |
|--|--|
| Randvoorwaarden | |
| Is er voldoende tijd en ruimte voor belangenafweging | Er is binnen de UvA een werkafspraken dat een advies- of instemmingsaanvraag binnen 6 weken wordt beantwoord door de medezeggenschap. Soms ontvangt de |

| | |
|--|---|
| | <p>medezeggenschap een stuk waarbij al is aangegeven dat binnen een bepaalde termijn gereageerd moet worden omdat de besluitvorming haast heeft. In het stuk wordt beargumenteerd waarom het haast heeft. Zelfs met de afspraak van 6 weken is er niet heel veel tijd om de stukken te bespreken. Daarentegen is het denk ik soms ook goed om ergens druk achter te hebben. Over het algemeen zou er wel wat meer tijd in het besluitvormingsproces mogen zijn.</p> |
| <p>Wordt de medezeggenschap vroegtijdig betrokken in het besluitvormingsproces</p> | <p>Dit is afhankelijk van het onderwerp. Ongeveer 50/50 waar de medezeggenschap vroeg in het proces wordt betrokken. In sommige gevallen wordt er een werkgroep ingesteld waarin ook iemand van de COR is afgevaardigd. In het verleden is er gesproken over meer participatieve medezeggenschap. Dus dat de medezeggenschap eerder betrokken wordt in het proces. Sommige personen vinden hiervan het risico dat je al meegenomen wordt en daardoor in een later stadium niet meer de mogelijkheid hebt om tegen te kunnen stemmen. Daar probeert men zich aan de UvA nu een weg in te vinden. Mede naar aanleiding van de problemen en de hectiek van de afgelopen maanden probeert men nu de medezeggenschap eerder te betrekken. Bij de vorming van één Bèta faculteit heeft de medezeggenschap steeds de nieuwe stukken gekregen. Daarbij had de</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>medezeggenschap vervolgens weer het gevoel dat het weer overstelpt met stukken. Het was lastig voor de medezeggenschap om het goed te overzien. Men is aan de UvA dus nog zoekende om hier een goede middenweg in te kunnen vinden. De medezeggenschap vroegtijdig betrekken maar op een dergelijke manier dat mensen niet het gevoel hebben dat men wordt overstelpt door informatie en details.</p> |
| <p>Wordt de medezeggenschap op tijd voorzien van de juiste informatie</p> | <p>In het grootste deel van de gevallen ontvangt de medezeggenschap de stukken vrij laat. We moeten aandringen om de stukken op tijd te ontvangen zodat de medewerkers deze in de interne vergadering met de COR nog kunnen bespreken. Soms komt de voorbereidingstijd onder druk te staan doordat de stukken vrij laat zijn.</p> |
| <p>Zijn er afspraken tussen medezeggenschap en bestuurder gemaakt over het besluitvormingsproces (procedures en gebruik van bevoegdheden).</p> | <p>De wet spreekt over een redelijke termijn waarbinnen gereageerd moet zijn. Binnen de UvA is de werkafpraak dat er binnen 6 weken wordt gereageerd op een adviesinstemmingsverzoek. Het is geen harde termijn. Mocht de medezeggenschap iets meer tijd nodig hebben, kan men dit laten weten aan het CvB. Andersom reageert het college ook niet altijd binnen de termijn van 6 weken op de brieven van de COR. Bij de vorming van één Bèta faculteit heeft het college instemmingsrecht gegeven, daar waar dit wettelijk gezien niet perse verplicht was. Over het algemeen zijn de</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>bevoegdheden zoals het is omschreven in de wet leidend. De bevoegdheden worden in het algemeen alleen toegekend aan de medezeggenschap als dit formeel ook moet. Hier is vanuit de medezeggenschap wel eens kritiek op.</p> <p>De medezeggenschap wil alleen betrokken worden, meepraten en input leveren. Het college bekijkt dan in eerste instantie de wettelijke bevoegdheden. Als de medezeggenschap er nadrukkelijk om vraagt kan er wel eens een bovenwettelijke bevoegdheid worden toegekend.</p> |
|--|--|

| | |
|---|--|
| Culturele aspecten | |
| <p>Wat is de vertrouwensrelatie tussen het college van bestuur en medezeggenschap</p> | <p>Ik heb idee dat men elkaar over het algemeen vertrouwd. Als zaken niet netjes gaan wordt dit gezegd in de vergadering en wordt dit vaak ook nog opgenomen in de brief die naar het college wordt gezonden. Men vertrouwt erop dat het in de toekomst dan wel goed zal gaan.</p> <p>De medezeggenschap handelt niet perse op basis van wantrouwen maar men heeft soms het gevoel dat er weinig gebeurt met de input die men heeft geleverd. Men ziet op basis van de besproken in vergaderingen, gevoerde discussies, en geleverde input</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>weinig terug in het uiteindelijke besluit. Een voorbeeld is de besluitvorming van het Instellingsplan. Door de gezamenlijke vergadering is tot 3 a vier keer toe niet ingestemd met het Instellingsplan. In het informele overleg is door de COR en CSR aangegeven dat men een aantal belangrijke breekpunten zag. Er is aangegeven dat als er niet tegemoet wordt gekomen aan deze breekpunten er niet wordt ingestemd. De medezeggenschap kreeg echter het gevoel dat deze breekpunten aan dovemans oren waren gericht. Men heeft dan nog wel vertrouwen dat het college net als de medezeggenschap het beste voor heeft met de universiteit maar krijgt wel steeds meer het gevoel van onmacht. Men zit met de handen in het haar omdat men niet weet hoe men veranderingen door kan voeren.</p> |
| <p>Is er een open en constructieve houding</p> | <p>Er is sprake van een open en constructieve houding. De medezeggenschap ziet altijd positieve punten in de stukken. In de vergadering worden deze punten ook gedeeld met het college. Soms is men überhaupt blij met het feit dat er een stuk is. De constructieve houding van de medezeggenschap is terug te zien in de mate waarin men het goede voorheeft met de UvA. De COR is er niet alleen voor de behartiging van de belangen van het personeel maar kijkt ook wat goed is voor de universiteit.</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>De houding van het CvB komt op de medezeggenschap niet over als constructief. De gevraagde input is meer voor de vorm zodat de medezeggenschap er iets over kan zeggen. Men heeft het gevoel dat er weinig gedaan wordt met de input van de medezeggenschap. Het lijkt alsof het college denkt: 'uiteindelijk doen we toch wat we zelf willen'. Persoonlijk denk ik dat de houding van het college op zich wel open en constructief is maar dat dit op de medezeggenschap soms anders overkomt.</p> |
| <p>Wordt er gezocht naar consensus</p> | <p>Meestal wordt er wel naar consensus gezocht. Anders ontstaat er, in een geval waarin de medezeggenschap instemmingsrecht heeft, een patstelling. Uiteindelijk moet het college dan ook tegemoet komen aan de medezeggenschap. Binnen de COR wordt intern ook besproken welke punten men wil binnenhalen. Er wordt dus gezocht naar consensus dat neemt niet weg dat er bepaalde breekpunten zijn waar de ene partij moet toegeven aan de andere partij.</p> <p>De houding van het college ten aanzien van de breekpunten verschilt per keer. Soms zijn er punten die voor de medezeggenschap belangrijk zijn en voor het college van minder belang. Bij het Instellingsplan waren telkens breekpunten waar het college niet aan toe wilde geven. Uiteindelijk is er een compromis gesloten. Bij andere dossiers</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>geeft het college aan, aan welke standpunten men tegemoet wil komen en aan welke dus niet. De COR bepaalt vervolgens in intern overleg of men dit een redelijk voorstel vindt. Soms laat de medezeggenschap een onderwerp dan rusten en bespreekt men dit een andere keer.</p> |
| <p>Is er een voortdurende dialoog tussen bestuurder en medezeggenschap over de verschillende percepties, waarden, taakopvattingen en belangen</p> | <p>De taken van de COR staan wettelijk vast dus daar wordt minder over gesproken. Elk jaar is er wel een artikel 24 overleg. In dit overleg wordt de samenwerking tussen het college en de COR geëvalueerd.</p> <p>De waarden van de universiteit worden besproken tijdens de heidagen tussen het college en de medezeggenschap. Dit zijn informele gesprekken die niet worden genotuleerd. Dit zijn onderwerpen op de langere termijn, waar wil de universiteit heen. Veelal worden er ook nog externe sprekers uitgenodigd.</p> |
| <p>Heeft u zelf nog aanvullende voorwaarden waar het universitaire besluitvormingsproces aan moet voldoen?</p> | <p>1)Soms kan er beter geluisterd worden naar de medezeggenschap. Het college kan beter laten zien wat er gedaan wordt met de input. Of althans dat het college probeert iets te doen met de input.</p> <p>2)Meer afstemming van vergaderingen in de gezamenlijke cyclus van de COR en het CvB. Beide hebben nu een aparte cyclus met vergaderingen.</p> |

Interview Tariq Sewbaransingh

Datum: 1 juni 2015

Universiteit: Universiteit van Amsterdam

Functie: Voorzitter studentgeleding

| Inleiding | |
|---|--|
| Hoeveel ervaring heeft u met de centrale universitaire medezeggenschap? | Ik heb afgelopen ook een jaar als algemeen raadslid in de raad zitting genomen. 2014-2015 is dus mijn tweede jaar. |
| Hoe zou u de prestaties ten aanzien van onderwijs & onderzoek typeren? | Het is een lastige vraag omdat de universiteit ontzettend breed is. Er zijn een aantal faculteiten die het erg goed doen op het gebied van onderzoek. Ten aanzien van onderwijs ligt het net aan welke student je dit vraagt. Dit heeft te maken individuele voorkeur van de student, de opleidingen en het onderwijsmodel van de faculteit. De onderwijsmethode verschilt aan de UvA per faculteit. Over het algemeen moet de UvA het meer hebben van de onderzoeks kant. |
| Welke rol speelt de universiteitsraad bij deze prestaties volgens u? | Aan de UvA hebben we met de gezamenlijke vergadering een equivalent van de universiteitsraad, alleen komt deze niet zo vaak bijeen. Daarnaast hebben we een studenten en ondernemingsraad. De studentenraad houdt zich erg weinig bezig met onderzoek. Over het algemeen zijn de, mede vanwege de eenjarige ervaring, onderzoeks gerelateerde onderwerpen te abstract voor ons. Ten aanzien van het onderwijsbeleid is de CSR de afgelopen jaar bezig geweest met de systemen van kwaliteitszorg en het behalen van de |

| | |
|---|--|
| | <p>instellingstoets. Daarbij heeft de CSR vroegtijdig aangegeven wat er verbeterd kon worden aan het onderwijs. De CSR heeft vooral een signalerende functie gehad. Tegelijkertijd heb ik het idee dat de centrale studenten raad de afgelopen jaren een dienstverlenende rol had. De raad stelde hele brede vage kaders voor het onderwijsbeleid. Het echte onderwijsbeleid werd en wordt met name op facultair niveau bepaald. Als centrale studentenraad hebben we weinig invloed op.</p> |
| <p>Aan de hand van welke kenmerken zou u het besluitvormingsproces aan deze universiteit typeren?</p> | <p>Feitelijk wordt er een ontwerpbesluit genomen en dit wordt naar ons toegezonden. Soms slagen we erin om dit intern met elkaar te bespreken en soms niet. Vervolgens geeft de CSR een reactie, middels brief, en daarna ontstaat het gesprek over het voorgestelde besluit. Het ligt aan de aard van het onderwerp en de aard van de bevoegdheden op welke manier het gesprek over het stuk gevoerd wordt.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>Randvoorwaarden</p> | |
| <p>Is er voldoende tijd en ruimte voor belangenafweging</p> | <p>Er is een zesweeks termijn afgesproken om te reageren op elkaars brieven en voorgestelde besluiten te reageren. In die zes weken hebben we als CSR dus de mogelijkheid om de belangen af te wegen. Daarentegen heb ik soms het gevoel dat grote onderwerpen uit het niets bij de raad gedropt worden. De raad komt in dergelijke</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>gevallen in de knel. Om dan nog een standpunt te bepalen, de achterban te benaderen en misschien te kijken hoe andere universiteiten dergelijke zaken regelen is te weinig tijd. Soms is de besluitvorming, vanwege de grote organisatiestructuur enorm stroperig. Op andere momenten gaat de besluitvorming opeens heel snel. Het college besluit nog wel eens zaken uit het niets. Je moet als medezeggenschap dan goed hebben opgelet anders mis je allerlei afwegingen.</p> |
| <p>Wordt de medezeggenschap vroegtijdig betrokken in het besluitvormingsproces</p> | <p>Als het gaat om onderwijsbeleid en facilitaire zaken (bijvoorbeeld aanbesteding cateraar) wordt de medezeggenschap op tijd betrokken.</p> <p>Het grote strategische beleid vormt een grijs gebied waar de medezeggenschap weinig zeggenschap over heeft. De grote strategische onderwerpen bespreekt het college eerst voor met de decanen. Eigenlijk zou je verwachten dat bij dergelijke belangrijke onderwerpen de CSR ook betrokken wordt. Daar is aan de UvA echter geen sprake van.</p> <p>De CSR zit wel in werkgroepen die over delen van het onderwijsbeleid (studiesucces, onderwijsvernieuwing) advies geven.</p> <p>Hierdoor hebben we wel over grote onderwerpen in een vroegtijdig stadium kunnen meepraten. Ten aanzien van samenwerking met VU en het</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>Instellingsplan moet je heel lang afwachten wat er uit de koker van het bestuur komt.</p> <p>Het niet vroegtijdig betrekken van de medezeggenschap zorgt vervolgens voor een halsstarrige houding van de medezeggenschap.</p> |
| <p>Wordt de medezeggenschap op tijd voorzien van de juiste informatie</p> | <p>In algemene zin ontvangt de CSR de informatie op tijd en betreft het ook de juiste informatie. Veelal worden we doorverwezen naar medewerkers die de stukken hebben geschreven. Zij kunnen je van alles aanreiken wat je voor de belangenafweging nodig hebt.</p> <p>Ten aanzien van de bespreking van de begroting zie je dat we extra informatie aan het college vragen. Indien dit niet wordt verstrekt gaan we zelf actief op zoek naar deze informatie. We maken dan bijvoorbeeld een rondje langs de verschillende faculteiten.</p> |
| <p>Zijn er afspraken tussen medezeggenschap en bestuurder gemaakt over het besluitvormingsproces (procedures en gebruik van bevoegdheden).</p> | <p>Er zijn nauwelijks aanvullende afspraken gemaakt over het gebruik van bevoegdheden. Het hoofd van juridische zaken is de afgelopen jaren ons contactpersoon geweest vanuit het college. Mijn gevoel was daarmee dat de verhouding ook een juridische verhouding was. Bij elke vraag werd meteen vanuit het contactpersoon daar hebben jullie volgens de wet geen bevoegdheden over. Volgens de wet hoeven we dat helemaal niet te doen. Ik vind dat je het niet moet hebben over het</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>‘hoeven’ maar over hoe je met elkaar om zou ‘willen’ gaan.</p> <p>Er is bijvoorbeeld een proces geweest omtrent het herschrijven van de reglementen. Hierbij is het skelet van de wet aangehouden. Op 1 wezenlijk punt, is vanwege onduidelijkheid in de wet, zijn er afspraken gemaakt. Dit heeft te maken met het opheffen van opleidingen. Mijn inziens heeft de medezeggenschap geen extra bevoegdheden gekregen maar zijn er afspraken gemaakt omdat het dus onhelder was in de wet.</p> |
|--|--|

| | |
|---|---|
| Culturele aspecten | |
| <p>Wat is de vertrouwensrelatie tussen het college van bestuur en medezeggenschap</p> | <p>De afgelopen twee jaar is het een gespannen relatie geweest. Vorig jaar speelde de bèta fusie die uiteindelijk door toedoen van de medezeggenschap niet doorging. Dit was een lastige situatie waar de relatie uiteindelijk is verbeterd. De relatie is in het voorjaar van 2014 weer verslechterd vanwege het conflict omtrent het Instellingsplan. Het conflict is door de oude CSR vooruit geschoven. Onze raad begon met een conflict over het Instellingsplan. In december heb ik mij zorgen gemaakt over de relatie tussen het college en de raad. Op dat moment praatte het college en de</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>medezeggenschap volledig langs elkaar heen. Op persoonlijk vlak waren er geen problemen maar op dat moment werd het professioneel ook lastig. De problemen stapelde zich toentertijd op. In januari 2015 is er een goede turn gemaakt en waren de verhoudingen wederom verbeterd. Totdat in februari de bezettingen begonnen waardoor de verhoudingen tussen het college en de raad verslechterd zijn. In die tijd zijn er door beide partijen fouten gemaakt die de relatie niet ten goede zijn gekomen. Na die tijd is er veel meer informeel contact tussen het college en de raad gelegd. Momenteel bel ik af en toe met de rector. Dat is een winst ten opzichte van de periode voor de bezetting. Destijds vond ik het echt een drempel om de rector via de mail te benaderen. Op dit moment geef je veel sneller zaken aan. ‘Ik weet het nog niet helemaal precies, maar ik zie bepaalde zaken opkomen’.</p> |
| <p>Is er een open en constructieve houding</p> | <p>De medezeggenschap doet best wel vaak handreikingen die door het college niet gezien worden. We hebben ook wel vaak het gevoel dat we weer opnieuw niet gehoord worden of gepasseerd zijn. Als zich dat voordoet gaat de raad zich stelliger opstellen omdat we anders niet gehoord worden. Ik denk dat we nog geen eens door het college maar met name door de bestuursstaf gezien worden als proces vertragers. Neem bijvoorbeeld de samenwerking met de VU</p> |

of de HvA. In het Maagdenhuis kijkt met positief aan tegen deze ontwikkelingen. Men leeft daarin soms in een bestuurlijke bubbel. Men weet soms niet wat er speelt onder onderzoekers, docenten en studenten. Men kan hele leuke dingen bedenken maar de praktijk wijst soms andere dingen uit. Om zulke zaken aan het voetlicht te brengen is lastig. Om die reden wordt de medezeggenschap star en gaan we uit van minder vertrouwen.

Als er iets misgaat aan de UvA of in het besluitvormingsproces wil een bestuurder altijd ingrijpen. Een dergelijk middel heeft de medezeggenschap niet. Als de medezeggenschap uiteindelijk haar zegen heeft gegeven aan een besluit rijdt de trein. Als er dan vervolgens iets misgaat heeft de medezeggenschap pech omdat men ooit ingestemd of positief geadviseerd heeft. Dit zorgt er bij de CSR voor dat er procesvoorwaarden opgesteld worden om op een later moment nog aan de bel te kunnen trekken. Door de bestuursstaf wordt vaak niet gezien dat deze voorwaarden belangrijk en essentieel zijn voor de medezeggenschap. Als deze voorwaarden niet opgenomen wordt, wordt de medezeggenschap vergeten of wordt de input ter zijde geschoven. De conflictueuze verhouding die werd veroorzaakt door het Instellingsplan heeft een bijvoorbeeld een

| | |
|--|--|
| | <p>jaar geduurd. Uiteindelijk is dit een soort van opgelost en hebben we ingestemd met het Instellingsplan. Er is destijds een brief met allerlei punten over het Instellingsplan verzonden. 3 a 4 maanden verder hebben we nog steeds geen reactie op onze brief.</p> <p>Bepaalde zaken zijn al wel vastgesteld maar formeel weten we nog niets. Er is echter nog niet nagedacht over onze andere punten die we hebben ingebracht. Dit zorgt ervoor dat we heel zeurderig worden.</p> |
| <p>Wordt er gezocht naar consensus</p> | <p>Er wordt weinig gezocht naar consensus. Het college is vrij halsstarrig. Bij het Instellingsplan werd dit bijvoorbeeld duidelijk. Hier heeft het college nauwelijks geweken en dat roept een reactie bij de medezeggenschap op om dat ook niet te doen. Vervolgens zie je dat het persoonsafhankelijk is of er consensus wordt bereikt tussen het college en de medezeggenschap. Het is dan afhankelijk welk dagelijks bestuur er zit. Als personen gericht zijn op het bereiken tot consensus wordt dit soms bereikt. Andere personen van de raad zitten echter niet te wachten op consensus. Sommige mensen uit die raad houden dit actief tegen. Men wil er niet uitkomen met het college. Men heeft meer aan het houden van het conflict.</p> <p>Het elkaar informeren of de overwegingen horen 'als dit is wat je ermee bedoelt'. Of het college wil A en de medezeggenschap C</p> |

| | |
|---|--|
| | <p>dan kan er op B uitgekomen. Dit kan echter alleen als je dit met elkaar bespreekt. Met name bij grote strategische onderwerpen wordt de medezeggenschap niet vroegtijdig betrokken en kunnen we niet praten over de overwegingen. Het college maakt vaak de strategisch fout door bij de medezeggenschap met een plan te komen wat al af is. Aan een definitief plan aanpassingen en veranderingen doorvoeren is super moeilijk.</p> |
| <p>Is er een voortdurende dialoog tussen bestuurder en medezeggenschap over de verschillende percepties, waarden, taakopvattingen en belangen</p> | <p>De taakopvatting van de medezeggenschap wordt nauwelijks besproken. Formeel hebben we twee keer per jaar een artikel 24 overleg waarbij er gereflecteerd wordt op algemene gang van zaken van de universiteit. Daarnaast wordt de relatie ook geëvalueerd. Een nadeel is dan echter dat de CSR maar een jaar zitting neemt. Het eerste overleg vindt plaats aan het begin van het jaar en het tweede vindt plaats eind juni. Bij het eerste gesprek nemen we net zitting en hebben we dus weinig ervaring. Bij het laatste overleg zijn we al praktisch weg. Dit zorgt ervoor dat er weinig continuïteit in het overleg ten aanzien van de reflectie en evaluatie omtrent het functioneren van de medezeggenschap, relatie met het CvB en de algemene gang van zaken.</p> <p>Er wordt wel een interne discussie gevoerd binnen de CSR over het functioneren, stijl en houding van de medezeggenschap. Dit</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>zou ook gevoerd moeten worden tussen het CvB en de raad. Zo ziet het CvB de medezeggenschap als brievenraad. De studentenraad schrijven volgens het college teveel gevraagde en ongevraagde brieven. Het college geeft aan dat men liever het gesprek voert. Wat je dan echter ziet is dat men niet op de hoogte is of voorbereid zijn. Daarnaast ziet de medezeggenschap en het college elkaar maar 6 keer in een formeel overleg. Informele toezeggingen zijn ook weinig waard.</p> <p>De samenwerking met het college zou transparanter kunnen. Ondanks dat het informele, direct en daarmee handig is, kan er niet worden vastgelegd. De formele overleggen zijn ook weinig transparant omdat het college onvoorbereid is en niet weet wat er speelt. De blinde vlek bij het college is dat men niet weet dat ze zo weinig weten. De CSR is extreem goed voorbereid en spreekt met de betrokkenen bij faculteiten en diensten. Het college weet niet dat men zo weinig weet. ‘They don’t know that they don’t know’.</p> |
|--|---|

| | |
|--|--|
| <p>Heeft u zelf nog aanvullende voorwaarden waar het universitaire besluitvormingsproces aan moet voldoen?</p> | <p>De kern is denk ik dat het bestuur en medezeggenschap elkaar op waarde schatten. Men van elkaar weet wat elkaars taken zijn en in gesprek gaat over beleidsvoornemens. Om vervolgens in</p> |
|--|--|

| | |
|--|--|
| | <p>gezamenlijk overleg tot een product of resultaat te komen waarbij beide belangen gediend zijn.</p> <p>Bij de UvA praat men vooral tegen elkaar. De medezeggenschap zegt wat men denkt en het college doet hetzelfde en daar botst het vervolgens. Wat mooier zou zijn dat er daadwerkelijk gezocht wordt naar consensus. Indien dat het geval is valt er met beide partijen iets te bouwen.</p> |
|--|--|

Interview mevrouw van den Boom

Datum: 1 juni 2015

Universiteit: Universiteit van Amsterdam

Functie: Rector magnificus

| | |
|---|--|
| Inleiding | |
| <p>Hoeveel ervaring heeft u met de centrale universitaire medezeggenschap?</p> | <p>Tussen 1997 en 2001 was ik achtereenvolgens voorzitter van de afdeling Pedagogiek en Onderwijskunde en vice-decaan van de Faculteit der Maatschappij- en Gedragwetenschappen. Tussen 2001 en 2007 was ik decaan van de Faculteit der Maatschappij- en Gedragwetenschappen. Sinds 1 oktober 2007 ben ik lid van het College van Bestuur en rector magnificus van de Universiteit van Amsterdam. Daarnaast ben ik lid van de council van University of Sheffield.</p> |
| <p>Hoe zou u de prestaties ten aanzien van onderwijs & onderzoek typeren?</p> | <p>Volgens mij presteert de UvA goed. Uit een tussenrapportage aan de reviewcommissie blijkt dat we alle afspraken behalen. Er zijn behoorlijk ambitieuze afspraken gemaakt die alle gerealiseerd zijn. Het is echter net</p> |

| | |
|---|--|
| | <p>waar je naar kijkt. Als we kijken naar evaluaties van onderzoek dan scoort geen enkel programma lager dan een vier of een vijf. In de ranglijst (voor wat het waard is) staat de UvA bij het binnenhalen van Europees geld bovenaan. Er zijn twee opdrachten. Enerzijds de kwaliteit van het onderzoek waarborgen. Anderzijds is geld uit de tweede en derde geldstroom binnenhalen ook van belang. De samenwerking met de ASML is hier een goed voorbeeld van. Het kan natuurlijk altijd beter maar relatief gezien blijkt de UvA goed te presteren.</p> |
| <p>Welke rol speelt de universiteitsraad bij deze prestaties volgens u?</p> | <p>Aan de UvA is de universiteitsraad gescheiden in een aparte studenten- en ondernemingsraad. Ik vind in ieder geval belangrijk dat bij belangrijke besluiten de stem van studenten en medewerkers gehoord wordt. ‘Je kunt als college afspreken wat je wilt, als er geen draagvlak is binnen de organisatie gaat het niet werken’. Ik vind het dus van belang dat binnen de verschillende gremia afgetast wordt naar draagvlak. Bij de reviewcommissie zie je dat er landelijk gezien soms afspraken zijn gemaakt met weinig of teveel ambitie. Je haalt de afspraken dus gemakkelijk of niet. Aan de UvA wisten we dat er ambitieuze afspraken zijn gemaakt maar ze zijn ook gehaald. Als je wilt inschatten of afspraken realistisch</p> |

| | |
|---|--|
| | <p>zijn, is het van belang om het standpunt van de medewerkers en studenten ook te horen.</p> <p>Is men het eens over het feit dat de lat die het CvB neerlegt gehaald kan worden.</p> <p>Als dat niet gebeurt stuiten wij heel gemakkelijk op tegenstand.</p> <p>Als grap zeg ik wel eens tegen de medezeggenschap ‘dat hun taak veel zwaarder is’. Ik vind het wel een punt dat de achterban van met name de studentengeleding vele malen groter is. We hebben 30.000 studenten. De achterban van de studentenmedezeggenschap is dus groot en zeer wisselend. Het college heeft 10.000 medewerkers én dat is al heel wat. Ik zie met name de studentenraad worstelen met het gevoel om de achterban te kunnen vertegenwoordigen. De COR is stabielier vanwege het feit dat men hier langer zitting in neemt. De COR word denk ik ook eerder gekozen als échte vertegenwoordiger van een groep medewerkers.</p> |
| <p>Aan de hand van welke kenmerken zou u het besluitvormingsproces aan deze universiteit typeren?</p> | <p>Wat ik soms lastig vind ik het feit dat er twee gremia bestaan en dat twee verschillende personen daarvoor verantwoordelijk zijn. Op deze manier vraagt het veel coördinatie en afstemming tussen de voorzitter van het CvB en de rector. In het verleden deed ik de studentenraad en Louise Gunning de COR. Destijds was dit dus gescheiden. Momenteel ben ik gesprekspartner voor beide raden. Ik</p> |

| | |
|--|--|
| | merk dat ik een andere stijl en werkwijze heb. Ik heb de neiging en stijl om de raad in dossiers mee te nemen. |
|--|--|

| Randvoorwaarden | |
|---|--|
| Is er voldoende tijd en ruimte voor belangenafweging | De tijd moet genomen worden voor een goede belangenafweging. Als we van mening zijn dat we in één vergadering zaken afkaarten dan is dit onmogelijk. Wanneer een dossier pas op het laatste moment besproken wordt met de medezeggenschap kost dit veel extra tijd . De argumentatie wordt één keer voor het voetlicht gebracht. De medezeggenschap moet dit natuurlijk laten bezinken en men wil zelf de argumentatie ook afwegen. Als er geen ruimte is om die argumentatie intern te kunnen doorspreken wordt de medezeggenschap overvraagd. Er is dan met andere woorden te weinig tijd ingebouwd voor een goede belangenafweging. |
| Wordt de medezeggenschap vroegtijdig betrokken in het besluitvormingsproces | De raad komt pas in een controlerende stand als het college een dossier voorbereidt en de raad pas betreft op het moment dat er ja of nee gezegd moet worden. Ik heb gemerkt dat als de raad van begin af aan wordt meegenomen de verhouding kan veranderen in een ‘meedenkstand’. Dit creëert weer andere problemen bij de medezeggenschap. Men heeft dan het gevoel |

dat men niet de mogelijkheid meer heeft om in een latere fase nog 'nee te kunnen zeggen'.

Daarnaast zat er een verschil tussen vroegtijdige betrokkenheid van de COR en de CSR. De COR werd veel minder vroeg in het proces betrokken. Er zat een verschil in de werkwijze tussen betrokkenheid bij dossiers.

Bij de COR werden dossiers voorbereid die vervolgens ter advies of instemming werden voorgelegd. Vooral als het complexe onderwerpen betreft (en daar is in toenemende mate sprake van) heeft de COR dan een grote opgave. Alle argumentatie moet dan immers in 1 vergadering boven tafel worden gehaald.

Als de medezeggenschap op het laatste moment wordt betrokken en men heeft een termijn van zes weken om te reageren. In dergelijke gevallen merk ik dat de medezeggenschap die tijd ook héél goed wil gebruiken. Als het college de planning heeft gemaakt om daadwerkelijk binnen zes weken definitief te besluiten ontstaat er een probleem.

De samenwerking met de VU was bijvoorbeeld ontzettend complex. De voorbereiding heeft een jaar geduurd waarbij het college ook tegen onverwachte zaken aanliep. De medezeggenschap had soms zoiets 'wat is dat raar'. Dit creëert

| | |
|---|---|
| | <p>wantrouwen. Ik had het gevoel dat het daar voor de medezeggenschap over de top was. Er waren zoveel aspecten aan de samenwerking met VU verbonden dat het voor de medezeggenschap soms moeilijk was om het totaal te overzien.</p> <p>Sommige onderwerpen zijn soms zo complex en langdurig dat, door een gebrek aan ervaring en kennis (met name bij studenten), het lastig is om aangehaakt te blijven bij de snel, dynamisch veranderende omstandigheden. Door de langdurigheid diende het onderwerp ook overgedragen te worden aan een nieuwe lichter studenten. Dit zijn bijzonder complexe dossiers voor de medezeggenschap.</p> |
| <p>Wordt de medezeggenschap op tijd voorzien van de juiste informatie</p> | <p>Doorgaans proberen we de medezeggenschap op tijd te voorzien van de informatie. We hebben ook termijnen afgesproken. Bij eenvoudige onderwerpen lukt dit zeker. Bij complexe onderwerpen zijn we soms ook afhankelijk van externe factoren. Dit verstoort het proces. Daarnaast zorgt het proces van voorbespreking met de decanen soms voor tijdsdruk. Ik probeer aan het begin van de termijn van studenten een jaaragenda op te stellen. Op die manier weet men bijvoorbeeld wanneer de begroting wordt besproken. Men kan hierop anticiperen. Als er geen jaaragenda wordt opgesteld gaan we ‘hollen’ en gebeurt alles</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>té snel. Het is met andere woorden alleen mogelijk met een goede jaarplanning.</p> |
| <p>Zijn er afspraken tussen medezeggenschap en bestuurder gemaakt over het besluitvormingsproces (procedures en gebruik van bevoegdheden).</p> | <p>Ten aanzien van het gebruik van bevoegdheden zou ik voorstander zijn om de bevoegdheden aan te laten sluiten bij de wet. Er zijn vaak discussies over het feit dat de medezeggenschap instemmingsrecht over een stuk wil. Dit terwijl je in cursussen leert dat adviesrecht veel belangrijker is. Bij het adviesrecht moet het college namelijk veel beter argumenteren waarom men bepaalde keuzes maakt. Bij instemming zegt de medezeggenschap alleen ja of nee. Ik vind dat er nogal vaak discussies zijn over de bevoegdheden terwijl ik denk dat je dit weg kunt nemen door de medezeggenschap gewoon vroegtijdig mee te kunnen nemen. Los van advies- of instemmingsrecht vind ik het belangrijk dat een besluit breed gedragen wordt. Als de medezeggenschap daadwerkelijk vroegtijdig wordt meegenomen in het proces hecht men ook veel minder waarde aan de formele bevoegdheden.</p> <p>In toenemende mate ben ik geneigd, om met name op complexe dossiers, de medezeggenschap bovenwettelijke bevoegdheden (instemmingsrecht) toe te kennen. Een voorbeeld daarvan is de Amsterdam Faculty of Science waar bij een advieswaardig stuk instemmingsrecht op is gegeven.</p> |

| Culturele aspecten | |
|---|---|
| <p>Wat is de vertrouwensrelatie tussen het college van bestuur en medezeggenschap</p> | <p>Er is natuurlijk sprake geweest van een wantrouwige relatie. Dit heeft natuurlijk ook te maken met de werkwijze. De late informatieverstrekking richting de raden kan de indruk wekken ‘dat het allemaal al beklonken is’. Het heeft echter ook te maken met het bestuursmodel. In de organisatie is de MUB vrij precies ingevuld. Dit heeft tot gevolg dat de medezeggenschap tussen de decaan en de instituten en afdelingen is geplaatst. Dit zorgt ervoor dat beleidsstukken pas in de laatste plaats met de medezeggenschap wordt besproken. De medezeggenschap zou geregeld moeten zijn op het niveau van instituten en afdelingen waar het beleid wordt gemaakt. Ik krijg dus ook vaak signalen dat de facultaire medezeggenschap niet goed is geregeld. Deze signalen krijgen we door onze opbouw van de centrale medezeggenschap ook direct door.</p> |
| <p>Is er een open en constructieve houding</p> | <p>In de houding van de medezeggenschap zie ik de laatste tijd verandering. Ik heb gemerkt dat de houding van de medezeggenschap erg afhangt van de manier waarop het college werkt met de medezeggenschap. Als het college de medezeggenschap vroeg betreft bij dossiers dan denkt men mee. Terwijl als dossiers worden voorbereid en het college vraagt aan het einde pas advies wordt de</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>medezeggenschap in de controlerende rol gedwongen. Het heeft dus veel met de werkwijze te maken.</p> <p>Bij de grote dossiers is zowel de COR als de CSR vroegtijdig meegenomen. Maar af en toe merk ik dat er argwaan bestaat. De argwaan wordt met name opgewekt bij veranderingen of als het college zich niet aan termijnen houdt. Door de argwaan merk ik dat er nog wel wat veranderd moet worden. ‘Het mag nog wel een slag hebben’.</p> <p>Waarom is de medezeggenschap, als zaken even niet goed lopen, direct achterdochtig. Er zit met andere woorden een verschil in perceptie.</p> |
| <p>Wordt er gezocht naar consensus</p> | <p>Er moet, bijvoorbeeld ten opzichte van de reviewcommissie, consensus bestaan over het onderwijsbeleid. De raden moeten zich, met andere woorden, vinden in het onderwijsbeleid van de UvA. Als het dus gaat om beleidszaken vinden we consensus. Als er geen consensus over bestaat ‘gaat het niet werken’.</p> <p>Indien het gaat over invoering van A,B of C en het maakt het college niet uit dan is consensus vinden soms lastiger. Ten aanzien van het profileringsfonds is er bijvoorbeeld een werkgroep opgericht. Deze werkgroep had als doel de verschillen in bestuursbeurzen tussen de VU, UvA en HvA gelijk schakelen. Men is hier echter niet uitgekomen.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>Is er een voortdurende dialoog tussen bestuurder en medezeggenschap over de verschillende percepties, waarden, taakopvattingen en belangen</p> | <p>De taakopvatting wordt regelmatig besproken. Hier komt mijn term ‘meedenken en tegendenken’ vandaan. Daarentegen merk ik soms wel de angst bij de medezeggenschap om los te brainstormen zonder definitieve besluiten te nemen. Vaak krijg ik dan te horen ‘dit hebben we nog niet intern besproken, ik vind het lastig om hier een standpunt over in te nemen’. Ik vind het juist prettig, bijvoorbeeld ten aanzien van internationalisering, de huidige stand van zaken te evalueren en te bekijken hoe dit kan worden verbeterd. Ik merk een zekere angst om los van besluiten, of het contacteren van de achterban een brainstorm aan te gaan. We hebben afgesproken om dit af en toe te gaan doen.</p> <p>De waarden van de universiteit zijn de laatste tijd volop besproken. De discussies gingen over de rol van de universiteit in de samenleving. We zijn hier als universiteit dus heel veel mee bezig. Elke donderdag is er een debat in de hal van het Maagdenhuis. Dit staat dus groot op de agenda.</p> |
|---|---|

| | |
|--|--|
| <p>Heeft u zelf nog aanvullende voorwaarden waar het universitaire besluitvormingsproces aan moet voldoen?</p> | <p>Ik ben voorstander van een zeggenschapsstructuur. Ik zit in de council van University of Sheffield. In de council zitten decanen, studenten, bedrijfsleven, externen en alumni. Het voordeel van het zeggenschapsmodel is dat geen enkele partij dominant is. Op basis van inhoudelijke</p> |
|--|--|

argumentatie moet consensus worden bereikt. Een goede argumentatie naar besluiten toe vind ik van groot belang. Ik vind dat zowel het college als de medezeggenschap deze rol zouden moeten vervullen. Het gaat niet alleen om het 'ja of nee zeggen'. Deze rol zie ik tot op heden nog weinig. Ja of nee zeggen kan ook de gemakzuchtige houding veroorzaken van niet te hoeven argumenteren. Ik vind dit proces van argumentatie vele malen belangrijker dan het uiteindelijk besluit. Deze vorm van argumentatie zie ik meer in een zeggenschapsstructuur dan medezeggenschapsstructuur.

Bijlage IV: Uitwerking besluitvormingsproces strategisch plan

Besluitvormingsproces strategisch plan UvA

Het proces begint op 7 februari 2014 met de voorbereiding van de heidagen tussen de COR en het college. Naar aanleiding van de heidagen presenteert de rector tijdens de vergadering van de CSR op 4 maart 2014 de eerste voor het strategisch plan. Afgesproken wordt dat het kader van het nieuwe strategische plan in de tweede helft van het voorjaar van 2014 wordt opgestuurd naar de raden. In de COR van 28 maart, waar het strategisch plan geagendeerd stond, wordt geconcludeerd dat er geen stukken zijn ontvangen. De COR heeft vervolgens een vergaderstuk met een aantal ideeën uitgewerkt. Tijdens de vergadering geeft de collegevoorzitter een korte toelichting op de huidige vorderingen. In de vergadering van 14 april geeft de CSR, aan de hand van een PowerPointpresentatie, de input voor het strategisch plan. Bij de bespreking van de conceptversie op 9 mei 2014 stelt de collegevoorzitter dat *'er nog enige invloed mogelijk is maar dat de definitieve versie op 12 mei wordt vastgesteld'*. Het visiehoofdstuk mist nog en deze wordt tijdens de vergadering van 13 juni met de COR en 23 juni met de CSR besproken. Het CvB stelt bij deze bespreking wederom dat opmerkingen meegenomen kunnen worden maar dat definitieve versie aan het eind van de week naar de centrale medezeggenschapsorganen wordt gestuurd. Het eerste negatieve advies van de gezamenlijke vergadering ontvangt het college op 12 september. In een brief van de CSR en COR stelt men dat het college niet tegemoet komt aan een vijftal breekpunten. Tevens worden er een tweetal aanvullende vragen gesteld aan het college. In een volgende brief van 19 september stelt de GV dat men alvorens in te stemmen beantwoording op drie vragen nodig acht.

In de GV van 15 november 2014 wordt een bijgestelde versie van het strategisch plan 2015-2020 besproken. Vanwege eerder toezeggingen van het college die ochtend peilt de voorzitter of op basis van deze toezeggingen de raad kan instemmen met het strategisch plan. Na individuele stemming concludeert de raad dat de toezeggingen niet afdoende zijn en de breekpunten blijven bestaan. Zo is de toezegging *'we dichten iets moois'* van de collegevoorzitter te veel op vertrouwen gebaseerd. Op 8 december ziet de GV *'mooie ambities en een inhoudelijk sterk plan'* vanwege één fundamenteel bezwaar luidt het advies wederom negatief. Bij de bespreking van het strategisch plan in de GV van 28 januari 2015 worden een aantal tekstwijzigingen doorgenomen. Op 30 januari stelt de gezamenlijke vergadering per brief het dat men verheugd is ten langen leste in te stemmen met het strategisch plan 2015-2020. Men is het niet helemaal eens geworden maar men stelt dat er geen breekpunten meer

over zijn. Naast de wens betrokken te blijven bij de uitvoering, monitoring en evaluatie van de plannen beschrijft men een aantal kanttekeningen en bezwaren. Ondanks instemming bespreekt de CSR op 20 mei 2015 of het advies moet worden herzien. Het laatste breekpunt betrof het bachelor rendement. Vanwege de onrust omtrent het rendementsdenken zou de CSR met de kennis van nu het laatste breekpunt, bachelor rendement, niet hebben opgegeven en had men dus niet ingestemd met het strategisch plan. De meerderheid van de raad vindt het echter niet correct om op dit moment een herziening te vragen maar men wil dat het strategisch plan wordt herzien als de onderzoeken van commissies zijn afgerond.

Besluitvormingsproces strategisch plan UvT

Het besluitvormingsproces betreffende het strategisch plan heeft een aantal fasen doorlopen. Allereerst heeft er in het voorjaar van 2013 een toekomstverkenning plaats gevonden. Middels lunchsessies, bijeenkomsten van de UvT Sociëteit en social media is er met medewerkers, studenten, alumni en de Universiteitsraad gesproken over opvattingen en ideeën over de universiteit. Vervolgens is de concept versie van het strategisch plan op 18 juni besproken met de commissie onderwijs & onderzoek. Op 19 juni is de concept versie besproken met het Dagelijks bestuur en de commissie financiën en infrastructuur. Tijdens deze overleggen werd duidelijk dat er nog veel veranderingen doorgevoerd moesten worden. Naar aanleiding van de besprekingen in commissievergaderingen heeft het college een overzicht opgesteld van de wijzigingen die worden doorgevoerd. Uiteindelijk stelt de voorzitter van het CvB tijdens de raadsvergadering van 28 juni dat de afgelopen maanden informatie is opgehaald. De commissie adviezen stellen dat er voldoende aanknopingspunten zijn maar dat het strategisch plan geen voldoende zou halen.

Naar aanleiding van een extra formeel overleg en de bespreking in de vergadering van de Universiteitsraad op 28 juni en de daaraan voorafgaand in de commissievergaderingen zijn er diverse wijzigingen doorgevoerd. Een overzicht van de wijzigingen is op 22,23 en 24 oktober in de verschillende commissies besproken. Na de uitgebreide bespreking van het conceptplan heeft het CvB de tekst wederom op tal van punten aangepast. Het definitieve strategische plan is eind november besproken in de verschillende commissies. Eén fractie constateert dan na maanden overleg het strategisch plan op dezelfde punten gebreken en onvolledigheden vertoont. De fractie voelt zich als *‘een repeterende grammofoonplaat’*. Andere fracties stellen dat het strategisch plan, met slechts enkele kleine aanpassingen, geperfectioneerd kan worden. Vervolgens vindt op 6 december 2013 de afsluitende bespreking van het strategisch plan 2014-

2017 plaats. Het college stelt dat men tevreden terugkijkt op de wijze waarop het plan tot stand is gekomen.

Besluitvormingsproces strategisch plan UU

Op 19 september wordt de aanpak omtrent het strategisch plan 2012-2016 besproken. De aanpak bestaat uit verschillende fasen en de definitieve versie moet medio 2012 gereed zijn. Met brainstormen en discussies met meer dan 600 medewerkers en studenten bestaat de eerste fase uit het ophalen van informatie wat ideeënvorming ten doel heeft. In de maand december is een eerste globale opzet besproken met de commissie strategie, personeel en organisatie (SPO). De profilering en bijbehorende strategische keuzes die gemaakt moeten worden staan centraal in deze vergadering. De commissie geeft aan dat de gekozen thema's scherper gedefinieerd en uitgewerkt moeten worden. Daarbij dienen de zogenoemde '*nee-keuzes*' ook gemaakt te worden. Bij de bespreking van het strategisch plan op 14 december met de raad van toezicht dankt de medezeggenschap het college voor de vroegtijdige betrokkenheid. In aanvulling daarop dankt het CvB de raad voor de inhoudelijke discussies. Tijdens de discussies heeft de raad suggesties meegegeven voor een nadere invulling van de thematische velden.

Op 4 mei 2012 wordt het definitieve strategische plan 2012-2016 opgestuurd naar de Universiteitsraad. In de Universiteitsraad van 7 mei 2012 heeft de raad ingestemd met het strategisch plan en heeft men vertrouwen in de verdere uitwerking. Het CvB dankt de raad voor de grote bijdrage aan de totstandkoming van het strategisch plan. Het CvB stelt dat de constructieve discussies kleur en inhoud hebben gegeven aan het strategisch plan. De raad stelt in de vergadering dat men veel punten uit de discussies terug ziet in het definitieve stuk. Het college geeft aan dat het plan in een hoog tempo en onder hoge druk tot stand is gekomen. Bij de verdere uitwerking van het strategisch plan moet gezocht worden naar draagvlak. Hier is volgens het college een belangrijke rol weggelegd voor de Universiteitsraad. Op 2 december en 15 december wordt in de SPO en de Universiteitsraad de midtermreview besproken. De voortgang van de uitvoering van het strategisch plan ligt volgens de centrale medezeggenschapsraad op koers.

Bijlage V: Overzicht geanalyseerde documenten

Universiteit van Amsterdam

Centrale Ondernemingsraad (7 februari 2014). Overlegvergadering COR-CvB.

Centrale Ondernemingsraad (28 maart 2014). Overlegvergadering COR-CvB.

Centrale Ondernemingsraad (9 mei 2014). Overlegvergadering COR-CvB.

Centrale Ondernemingsraad (13 juni 2014). Overlegvergadering COR-CvB. Reglementair overleg artikel 24 WOR.

Centrale Studentenraad (4 maart 2014). Overlegvergadering CSR-CvB.

Centrale Studentenraad (19 maart 2014). Plenaire vergadering van CSR.

Centrale Studentenraad (15 april 2014). Overlegvergadering CSR-CvB.

Centrale Studentenraad (5 november 2014). Plenaire vergadering van CSR.

Centrale Studentenraad (20 januari 2015). Samenvatting van de 141^e

Centrale Studentenraad (28 januari 2015). Plenaire vergadering van CSR.

Centrale Studentenraad (20 mei 2015). Plenaire vergadering van CSR.

Gezamenlijke vergadering (15 november 2014). Notulen gezamenlijk overleg.

Gezamenlijke vergadering (14 juli 2014). *Advies concept Instellingsplan 2015-2020.*

Gezamenlijke vergadering (8 september 2014). *Toelichting op stemuitslag inzake Instellingsplan.*

Gezamenlijke vergadering (12 september 2014). *Reactie op instemmingsverzoek Instellingsplan.*

Gezamenlijke vergadering (19 september 2014). *Reactie op visiehoofdstuk Instellingsplan 2015-2020.*

Gezamenlijke vergadering (30 januari 2015). *Reactie op Instellingsplan 2015-2020.*

Universiteit van Tilburg

Commissie CFI (19 juni 2013). Verslag bespreking concept Strategisch Plan.

Commissie CFI (24 oktober 2013). Verslag bespreking concept Strategisch Plan.

Commissie CFI (28 november 2013). Verslag bespreking Strategisch Plan.

Commissie onderwijs & onderzoek (18 juni 2013). Bespreking concept Strategisch Plan.

Commissie onderwijs & onderzoek (22 oktober 2013). Bespreking concept Strategisch Plan.

Commissie onderwijs & onderzoek (27 november 2013). Bespreking Strategisch Plan.

Dagelijks Bestuur (19 juni 2013). Verslag bespreking concept Strategisch Plan.

Dagelijks Bestuur (24 oktober 2013). Verslag bespreking concept Strategisch Plan.

Dagelijks Bestuur (29 november 2013). Verslag bespreking concept Strategisch Plan.

Universiteitsraad (3 december 2013). Brief CvB
Dagelijks Bestuur (4 december 2013). Verslag bespreking concept Strategisch Plan.
Dagelijks Bestuur (7 februari 2014). Besteding budget kernpunten strategisch plan.
Universiteitsraad (24 juni 2013). Concept Strategisch Plan.
Universiteitsraad (28 juni 2013). Verslag van de 79ste overlegvergadering.
Universiteitsraad (1 november 2013). Brief CvB aan Uraad over toezeggingen Strategisch Plan.
Universiteitsraad (1 november 2013). Concept Strategisch Plan.
Universiteitsraad (1 november 2013). Verslag van de 81ste overlegvergadering.
Universiteitsraad (13 november 2013). Strategisch Plan.
Universiteitsraad (4 december 2013). Strategisch Plan.
Universiteitsraad (5 december 2013). Brief CvB Strategisch Plan nav DB 4 december.
Universiteitsraad (6 december 2013). Verslag van de 82ste overlegvergadering.
Universiteitsraad (23 januari 2014). Besteding budget Kernpunten Strategisch Plan 2014 M€1.
Universiteitsraad (4 april 2014). Verslag van de 83ste overlegvergadering.
Universiteitsraad (4 juli 2014). Verslag van de 86e overlegvergadering.

Universiteit van Utrecht

Commissie Strategie, Personeel en Organisatie (1 december 2011). Vastgesteld verslag vergadering.
Commissie Strategie, Personeel en Organisatie (2 december 2014). Vastgesteld verslag vergadering.
Commissie Strategie, Personeel en Organisatie (8 juni 2015). Startnotitie taskforce medezeggenschap.
Rethink (20 april 2015). Reactie CvB openbrief van Rethink.
SoFoKleS (2013). Onderzoek naar vernieuwde medezeggenschap Universiteit Utrecht.
Universiteitsraad (19 september 2011). Aanpak Instellingsplan 2012.
Universiteitsraad (19 september 2011). Verslag vergadering Universiteitsraad met CvB.
Universiteitsraad (14 december 2011). Verslag overleg Universiteitsraad - Raad van Toezicht.
Universiteitsraad (24 april 2012). Verslag vergadering Universiteitsraad met CvB.
Universiteitsraad (4 mei 2012). Strategisch Plan Universiteit Utrecht 2012-2016.
Universiteitsraad (7 mei 2012). Verslag vergadering Universiteitsraad met CvB.
Universiteitsraad (10 maart 2014). Conceptverslag vergadering Universiteitsraad met CvB.
Universiteitsraad (15 december 2014). Algemene gang van zaken.
Universiteitsraad (15 december 2014). Midterm review Strategisch Plan 2012-2016.
Universiteitsraad (15 december 2014). Conceptverslag vergadering Universiteitsraad met CvB.
Universiteitsraad (28 april 2015). Conceptverslag vergadering Universiteitsraad met CvB.