

Medezeggenschap binnen het HBO

Een lust of een last?

**Een kwalitatief onderzoek naar het functioneren van
medezeggenschap binnen HBO-instellingen in
Nederland**

**Masterscriptie Strategisch Human Resource Management
Utrechtse School Voor Bestuurs- en Organisatie Wetenschap
Universiteit Utrecht
Jeske Blok Maart 2010**

Titel

Medezeggenschap binnen het HBO: een lust of een last? Een kwalitatief onderzoek naar het functioneren van medezeggenschap binnen het HBO-instellingen in Nederland.

Master

Strategisch Human Resource Management

Instelling

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap
Universiteit Utrecht

Student

Jeske Blok (3065243)

Berilpad 4
3402XS IJsselstein

Tel: 06-22294973

E-mail: jeske@jeskeblok.nl

Opdrachtgever:

Bureau Zuidema
Joost van Wielink/Geraldo Kumeling

Begeleidend docent:

Dr. R. Van Berkel

Maart 2010

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	5
Managementsamenvatting	6
1. Inleiding.....	8
1.1 Aanleiding voor het onderzoek	8
1.2 Onderzoeksvraag	10
1.3 Relevantie	10
1.4 Begripsbepaling.....	10
1.4 Opbouw van de scriptie.....	11
2. De verschijningsvormen van medezeggenschap.....	13
2.1 Inleiding	13
2.2 Definitie en dimensies van medezeggenschap.....	13
2.3 Grondslag voor medezeggenschap.....	13
2.3.1 Humanistische of democratische grondslag.....	13
2.3.2 Pragmatische grondslag.....	14
2.4 De structuur en vorm van medezeggenschap.....	16
2.5 Medezeggenschap en de besluitvorming in organisaties.....	17
3 Het functioneren van medezeggenschap.....	19
3.1 Inleiding	19
3.2 De rol van de bestuurder ten aanzien van de medezeggenschapsraad.....	19
3.3 De rol van werknemers en studenten in de medezeggenschapsraad en het functioneren van medezeggenschap	20
3.4 De rol van de achterban in de organisatie bij het functioneren van medezeggenschap	22
4. Methoden en technieken.....	24
4.1 Onderzoeksvraag	24
4.2 Onderzoeksmethoden	24
4.3 Onderzoeksgroep	24
4.4 Interviews	25
4.5 Topiclijst.....	26
4.6 Analyse.....	26
4.7 Betrouwbaarheid en validiteit	27
5. Doelstellingen van de medezeggenschapsraad.....	28
5.1 Inleiding	28
5.2 Studenten	28
5.3 Medewerkers	30
5.4 Bestuurders.....	31
5.5 Doelstellingen van medezeggenschap	33
6. Het behalen van de doelstellingen van medezeggenschap	35
6.1 Inleiding	35
6.2 De bestuurder.....	35
6.2.1 Bestuurders	35
6.1.2 Studenten en medewerkers.....	37
6.2.4 Samenvattend:de bestuurder	39
6.3 De medezeggenschapsraad.....	40
6.3.1 Studenten.....	40
6.3.2 Medewerkers	43
6.3.3 Bestuurders	45

6.3.4 Samenvattend: de medezeggenschapsraad.....	47
6.4 Relatie met de achterban.....	48
6.4.1 Studenten.....	49
6.4.2 Medewerkers	51
6.4.3 Bestuurders	51
6.4.4 Samenvattend: De achterban	52
7. Conclusie en discussie.....	54
7.1 Inleiding	54
7.2 Conclusies	54
7.3 Discussie.....	57
8. Literatuurlijst	60
9. Bijlagen	62
9.1 Topiclijst.....	62
9.2 Paper 'Publieke Dimensie'	63

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van mijn onderzoek ter afsluiting van de master Strategisch Human Resource Management.

In november 2008 werd duidelijk dat ik mijn onderzoek zou kunnen uitvoeren bij Bureau Zuidema in Leusden. Ik ben erg blij dat ik een aantal maanden de kans heb gekregen om een kijkje te nemen in de keuken van een gerenommeerd trainings- en adviesbureau. Ik heb deze periode bij Bureau Zuidema als zeer leerzaam ervaren en ik wil hier graag het hele medezeggenschapsteam voor bedanken. In het bijzonder wil ik Joost bedanken omdat hij me heeft meegenomen naar klantgesprekken en een training, zodat ik van het 'echte' trainersleven kon proeven.

Hoewel ik het onderzoek in opdracht van Bureau Zuidema heb uitgevoerd vond mijn onderzoek ergens anders plaats. Voor de beantwoording van mijn hoofdvraag heb ik gesproken met studenten, medewerkers en bestuurders van hogescholen. Daarnaast heb ik ook een aantal vertegenwoordigers van koepelorganisaties geïnterviewd. Al deze respondenten wil ik heel hartelijk bedanken voor hun medewerking, want zonder hen had dit onderzoek niet plaats kunnen vinden.

Daarnaast heb ik tijdens de uitvoering van het onderzoek heel veel bewondering gekregen voor studenten en medewerkers die in de medezeggenschapsraad zitten, omdat er ontzettend veel werk wordt verricht wat vaak nauwelijks beloond wordt. De meeste medezeggenschapsraadsleden maken veel meer uren dat de uren die vergoed worden door de bestuurder. Daarnaast heb ik respect voor hun gedrevenheid omdat er vanuit de organisatie vaak weinig waardering is voor het werk van de raad.

De gesprekken met respondenten heb ik als het leukste onderdeel van het onderzoek ervaren. Dit komt mede door het enorme enthousiasme dat zij uitstraalden wanneer zij spraken over de medezeggenschap op hun school.

Tenslotte wil ik ook een aantal mensen bedanken die me tijdens het lange proces van het schrijven heel erg hebben geholpen. Allereerst Rik van Berkel, mijn begeleider vanuit de Universiteit. Omdat hij, toen ik het niet meer zo zag zitten, met een relativerende opmerking kwam in de trant van: kom op, hoeveel dagen werk is dit nu eigenlijk nog?

Daarnaast wil ik alle familieleden en vrienden bedanken die ondanks een hoop gesnauw van mijn kant toch telkens geïnteresseerd bleven vragen wat de vorderingen waren.

Jeske Blok
Maart 2010

Managementsamenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd ter afsluiting van de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit van Utrecht.

Doel van het onderzoek is na te gaan welke doelstellingen medewerkers, studenten en bestuurders hanteren ten aanzien van medezeggenschap en in hoeverre zij vinden dat deze doelstellingen behaald worden. Dit is een relevante vraag omdat de laatste jaren veelvuldig gezocht is naar manieren om medezeggenschap op een andere manier vorm te geven. Hierbij is er echter weinig aandacht besteed aan de manier waarop studenten, medewerkers en bestuurders hier tegenaan kijken.

De hoofdvraag van het onderzoek luidt als volgt:

Welke doelstellingen hanteren directies en medezeggenschapsraden ten aanzien van medezeggenschap in het HBO, in hoeverre worden deze doelstellingen bereikt en welke aanpassingen zouden gedaan moeten worden om het bereiken van de doelstellingen te optimaliseren?

Voor beantwoording van de hoofdvraag is eerst vanuit de literatuur nagegaan welke vormen van medezeggenschap er zijn en welke factoren binnen of buiten de medezeggenschapsraad van invloed zijn op het behalen van deze doelstellingen.

Daarna is er door middel van diepte-interviews met studenten, medewerkers en bestuurders gekeken welke doelstellingen zij in de praktijk hanteren en in hoeverre zij vinden dat deze doelstellingen behaald worden.

De resultaten laten zien dat studenten, medewerkers en bestuurders globaal gezien drie doelstellingen zien van medezeggenschap. Dit is aan de ene kant controle van de bestuurder, om er voor te zorgen dat bestuurders niet teveel hun eigen gang kunnen gaan. Daarnaast zijn andere belangrijke doelstellingen het verkrijgen van draagvlak voor beleid en het doorspelen van informatie vanuit de achterban naar de bestuurder.

Deze doelstellingen worden door de drie groepen respondenten genoemd, maar opvallend hierbij is wel dat voor bestuurders de nadruk anders ligt, dan voor studenten en medewerkers. Waar studenten en medewerkers de controle erg belangrijk vinden, vinden bestuurders het wel goed dat er controle is, maar zij benadrukken ook sterk dat deze controle niet te groot mag zijn omdat de bestuurders uiteindelijk besturen.

Wat betreft het behalen van de doelstellingen blijken er grote verschillen te bestaan tussen de verschillende scholen. Wel kunnen factoren die van invloed zijn op het al dan niet behalen van de doelstellingen worden onderverdeeld in drie categorieën die voor alle scholen in meer of mindere mate een rol spelen.

De eerste categorie is de relatie met de bestuurder. Een punt dat hierbij genoemd wordt is de mate waarin open gesproken wordt met elkaar, zonder dat politieke spelletjes een rol gaan spelen. Ook vinden veel studenten en medewerkers het belangrijk dat zij goed gefaciliteerd worden door de bestuurder. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om een vergoeding voor de gemaakte uren, maar ook het vroegtijdig betrekken van de raad bij de totstandkoming van beleid speelt hierbij een rol.

Een andere categorie is de medezeggenschapsraad zelf. Belangrijk hierbij zijn volgens veel bestuurders de vele wisselingen die plaatsvinden in de medezeggenschap. Dit heeft grote invloed op de deskundigheid en daarmee het functioneren van de raad. Studenten en medewerkers vinden deze deskundigheid ook een belangrijk punt, maar zij zijn er van overtuigd dat hier goed mee omgegaan wordt door de samenwerking tussen beide geledingen in de raad en het volgen van trainingen.

Een laatste punt dat erg belangrijk wordt gevonden door zowel bestuurders als studenten en medewerkers in de medezeggenschapsraad is de relatie die de raad heeft met de achterban. Veel respondenten geven aan dat deze te wensen overlaat, waardoor de raad

studenten en medewerkers binnen de hogeschool eigenlijk te weinig vertegenwoordigt. Hierdoor is controle, maar ook het creëren van draagvlak en het doorspelen van informatie vanuit de hogeschool aan de bestuurder moeilijk te realiseren.

Uit de gevonden resultaten blijkt dat veel hogescholen tegen dezelfde problemen aanlopen, maar dat deze daarnaast ook juist van elkaar kunnen verschillen, omdat iedere school medezeggenschap op zijn eigen manier inricht binnen de wettelijk gestelde kaders. Hierdoor is het moeilijk te spreken van algemene oplossingen.

Opvallend is wel dat de oplossingen die respondenten noemen voor de problemen op hun school vaak gezocht moeten worden binnen de huidige structuur en vooral gaan over de onderlinge relaties tussen studenten en medewerkers, en tussen de raad en de bestuurder en de achterban. Een nieuwe wet die medezeggenschapsraden de mogelijkheid geeft om te splitsen in een aparte raad voor studenten en medewerkers ziet men in het algemeen dan ook niet zitten. Slechts op één school zegt men een splitsing serieus te overwegen.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

Medezeggenschap vindt men op dit moment terug in vrijwel alle sectoren van de economie. In de jaren vijftig van de vorige eeuw werd voor het eerst een verplichting in de wet opgenomen voor het instellen van een medezeggenschapsorgaan, de ondernemingsraad. In de jaren daarna is deze wet op de ondernemingsraden verder uitgebreid naar het overgrote deel van de arbeidsorganisaties in Nederland met meer dan 50 werknemers. Ook werden de bevoegdheden van deze raden sterk uitgebreid.

De eerste intentie voor het instellen van een ondernemingsraad was het zorgen voor een evenwichtige machtsverdeling tussen werkgever en werknemer, waarbij democratisering binnen de organisatie een grote rol speelt. De belangrijkste taak van de medezeggenschapsraad is vanuit dit perspectief gezien het behartigen van de belangen van het personeel.

Maar daarnaast kan medezeggenschap vanuit management perspectief ook de betekenis hebben van een vorm van werknemersparticipatie die bij kan dragen aan de kwaliteit en het draagvlak van de besluitvorming. Vanuit dit perspectief kan men de rol van de ondernemingsraad zien als het zorg dragen voor het goed functioneren van de organisatie. Ondernemingsraden opereren dus op het snijvlak van beide functies, namelijk het behartigen van belangen van de achterban en het bijdragen aan een gezamenlijke organisatieontwikkeling.

In de afgelopen decennia heeft het personeelsmanagement een grote ontwikkeling doorgemaakt en dit heeft invloed op de wijze waarop men aankijkt tegen medezeggenschap. De oude Tayloristische benadering heeft plaats gemaakt voor Human Resource Management (HRM), een modernere vorm van personeelsmanagement waarbij de ondernemer probeert concurrentievoordeel te behalen door een strategische inzet van het personeel. Hoewel het hier ook om gaat bij oudere vormen van personeelsmanagement zijn er toch enkele verschillen aan te wijzen tussen de twee stromingen. Bij personeelsmanagement gaat het vooral om korte termijn initiatieven voor het minimaliseren van de personeelskosten, controle vanuit de top en een grote mate van regulering. Bij HRM daarentegen is men veel meer bezig met lange termijn strategieën waarbij medewerkers worden gezien als sociaal kapitaal en gestreefd wordt naar een zo optimaal mogelijke inzet van medewerkers.

Voor medezeggenschap betekent dit dat men meer en meer is gaan inzien dat inspraak van werknemers een grote rol kan spelen bij het tot stand brengen van een gezamenlijke organisatieontwikkeling. En dat op deze manier een grotere mate van draagvlak voor het beleid tot stand kan worden gebracht. Ook is bekend dat inspraak van medewerkers kan leiden tot een grotere bereidheid tot veranderen. (Beardwell & Claydon, 2007)

Bovenstaande ontwikkelingen hebben er mede toe geleid dat men opzoek is gegaan naar vormen van medezeggenschap waarin deze gezamenlijke organisatieontwikkeling, het creëren van draagvlak en bereidheid tot veranderen kunnen worden bereikt. Initiatieven die hieruit voortgekomen zijn, zijn bijvoorbeeld meer directe en informele overlegvormen in bijvoorbeeld werkgroepen, waarbij medewerkers op directe wijze naar hun mening wordt gevraagd. (Van het Kaar & Smit, 2006)

Daarnaast blijft de wettelijk vastgelegde vorm van medezeggenschap, namelijk een officieel medezeggenschapsorgaan, nog steeds bestaan. Echter, in de afgelopen jaren zijn er een aantal problemen en klachten opgetreden, die maken dat men kritischer is gaan kijken naar de huidige situatie. Een veel gehoorde klacht is bijvoorbeeld de overbelasting en het chronische gebrek aan tijd van leden in de ondernemingsraad. Daarnaast geven veel ondernemingsraden aan dat zij de relatie tot de achterban problematisch vinden, omdat zij een te grote afstand ervaren en de representatieve samenstelling van de OR vaak te wensen over laat. (Van het Kaar & Smit, 2006)

Een ander probleem dat men vaak terug ziet is het feit dat veel ondernemingsraden kampen met een gebrek aan deskundigheid, waardoor zij er vaak niet in slagen om invloed uit

te oefenen op strategische besluiten. En tenslotte geeft men aan dat de opstelling van de bestuurder erg bepalend is, en hoewel deze in veel gevallen als positief wordt beschouwd, zijn er ook een groot aantal bestuurders die de medezeggenschap vooral als een verplichting zien. (Van het Kaar & Smit, 2006)

Bovenstaande ontwikkelingen hebben ervoor gezorgd dat men is gaan zoeken naar een alternatief voor de huidige wet, maar tot dusver zijn de verschillende voorstellen gestrand. Een voorbeeld hiervan is de wet medezeggenschap werknemers, die in 2006 van tafel werd geveegd, omdat er te weinig draagvlak bestond bij werknemers, ondernemingsraden en werkgevers. Daarnaast zouden de administratieve lasten die deze wet met zich mee zou brengen te hoog zijn. (www.personeelsnet.nl)

In dit onderzoek staat medezeggenschap binnen het HBO centraal en hoewel medezeggenschap in het onderwijs anders is geregeld dan in andere organisaties kan men bovenstaande ontwikkelingen ook hier herkennen.

Medezeggenschap is binnen het onderwijs op een andere manier vormgegeven dan bij de meeste organisaties. Binnen deze sector is dan ook niet de WOR van toepassing, maar de verschillende wetten die van toepassing zijn op de verschillende typen onderwijs. Hierin wordt ook medezeggenschap geregeld.

Het grootste verschil tussen het onderwijs en organisaties onder de WOR is het feit dat naast personeel ook de afnemers van de dienst zijn vertegenwoordigd, namelijk studenten of de ouders van studenten. Cliënten hebben ook in andere sectoren medezeggenschap, zoals de zorg of uitkeringsinstanties als het CWI, maar in deze gevallen is dit georganiseerd in een aparte cliëntenraad, naast een ondernemingsraad waarin het personeel vertegenwoordigd is. In het onderwijs is het in de meeste gevallen zo dat studenten (of ouders van leerlingen in het basis en middelbaar onderwijs) en personeel samen in één raad worden vertegenwoordigd.

Binnen het onderwijs waren universiteiten de eerste instellingen die zich bezighielden met medezeggenschap. In de jaren zestig van de vorige eeuw ontstond een strijd voor een grotere mate van inspraak en democratie. Hoogtepunt hierbij was de bezetting van het Maagdenhuis in 1969. Resultaat van deze strijd waren vergaande bestuurlijke bevoegdheden voor zowel studenten als medewerkers.

Pas in 1982 kwam er een wet die de medezeggenschap van andere onderwijstypen regelden, de zogenaamde wet medezeggenschap onderwijs (WMO). Deze wet regelde de medezeggenschapsbevoegdheden van het lager onderwijs tot en met het hoger beroepsonderwijs (HBO). In 1992 werd deze wet vervangen door een nieuwe versie van de WMO die niet meer van toepassing was op het HBO.

Voor het HBO en de universiteiten (het hoger onderwijs) kwam een aparte wet, namelijk de wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek, waarin medezeggenschap voor universiteiten en hogescholen gelijk werd geregeld. Dit betekende één raad waarin zowel personeel als studenten deel namen die bevoegdheden had op het gebied van inspraak, advies en initiatief. Deze wet was een combinatie van de WMO die men kende in het HBO en de wet die tot die tijd van toepassing was op de verschillende universiteiten.

In de jaren die hierop volgden is de wet enkele malen aangepast. De belangrijkste verandering was de modernisering universitair bestuursorgaan, de zogenaamde MUB, die bepaalde dat universiteiten zelf konden kiezen voor twee aparte medezeggenschapsraden voor studenten en medewerkers. HBO instellingen kregen deze keuzemogelijkheid niet.

Daarnaast zijn er nog verschillende wetsvoorstellen ingediend die het huidige medezeggenschapsstelsel zouden moeten aanpassen. Aan de ene kant herkent men hierin de trend die men ook ziet binnen andere organisaties, namelijk dat men steeds minder wil regelen en steeds meer wil overlaten aan de instellingen zelf. Door middel van een dergelijke kaderwet krijgen instellingen meer vrijheid om zaken naar eigen inzicht te organiseren en vorm te geven. Aan de andere kant wordt er ook gepleit voor het gelijktrekken van de medezeggenschap bij universiteiten en HBO's door ook hogescholen de mogelijkheid te geven voor gedeelde medezeggenschap in de vorm van een ondernemingsraad voor het personeel en een aparte studentenraad.

Veel van deze voorstellen zijn gestrand omdat men aan de ene kant bang is dat verworven inspraakbevoegdheden van met name studenten worden ingeperkt, wanneer hierover minder in de wet is vastgesteld. Terwijl men zich aan de andere kant afvraagt hoe medezeggenschap dan wel vormgegeven zou moeten worden.

Dit onderzoek zal zich houden met deze laatste vraag. Vanuit het ministerie van OC&W is men hard op zoek naar een goede vorm waarin medezeggenschap vormgegeven zou moeten worden en ook koepelorganisaties houden zich hiermee bezig. In dit onderzoek zal specifiek gekeken worden op welke manier hier binnen HBO-instellingen naar gekeken wordt door verschillende betrokkenen bij medezeggenschap. Betrokkenen bij medezeggenschap zijn studenten en medewerkers in de medezeggenschapsraad en bestuurders van de instelling.

Gekeken zal worden wat zij als doelstelling zien en in hoeverre in hun ogen aan deze doelstelling wordt voldaan. Vervolgens zal gekeken worden welke aanpassingen gedaan zouden moeten worden om het bereiken van deze doelstellingen te optimaliseren.

1.2 Onderzoeksvraag

Uit het voorgaande kan de volgende onderzoeksvraag gedestilleerd worden:

Welke doelstellingen hanteren directies en medezeggenschapsraden ten aanzien van medezeggenschap in het HBO, in hoeverre worden deze doelstellingen bereikt en welke aanpassingen zouden gedaan moeten worden om het bereiken van de doelstellingen te optimaliseren?

Bovenstaande hoofdvraag geeft aanleiding tot onderzoek naar de volgende deelvragen:

Vanuit de literatuur:

1. *Welke vormen van medezeggenschap zijn er en op welke manier is medezeggenschap vormgegeven in het hoger onderwijs?*
2. *Welke factoren zijn van invloed op het functioneren van medezeggenschap?*

Door middel van empirisch onderzoek:

3. *Hoe denken betrokkenen bij medezeggenschap over medezeggenschap en welke doelstellingen hanteren zij ten aanzien hiervan?*
4. *In hoeverre worden deze doelstellingen in de praktijk bereikt?*
5. *Op welke manier zou medezeggenschap ingericht moeten worden om deze doelstellingen te bereiken?*

1.3 Relevantie

Met dit onderzoek zal inzicht gegeven worden in de praktijk van medezeggenschap binnen HBO-instellingen en de wijze waarop verschillende betrokkenen tegen het functioneren aankijken. Aan de hand hiervan kunnen aanbevelingen gedaan worden over de manier waarop medezeggenschap zo optimaal mogelijk georganiseerd kan worden.

Daarnaast kan dit onderzoek bijdragen aan de theoretische kennis op het gebied van medezeggenschap en de manier waarop dit kan bijdragen aan de verschillende wensen en doelstellingen die leven ten aanzien van medezeggenschap.

1.4 Begripsbepaling

Voor een goede beantwoording van de hoofdvraag en de deelvragen die in dit onderzoek centraal staan dienen de begrippen zoals gehanteerd, nader gedefinieerd te worden.

De belangrijkste begrippen die worden onderscheiden zijn:

- Medezeggenschap;
- Medezeggenschapsraad;

- Optimaliseren van de medezeggenschap.

Medezeggenschap en de (centrale) medezeggenschapsraad

In het algemeen wordt medezeggenschap gezien als een mogelijkheid voor medewerkers om de besluitvorming te beïnvloeden en mee te beslissen op welke manier ook. (Van het Kaar en Smit, 2007) Medezeggenschap is in deze definitie heel breed, omdat het op verschillende manieren vorm gegeven kan worden. Aan de ene kant kan medezeggenschap collectieve belangen behartigen in bijvoorbeeld een vakbond, maar aan de andere kant ook individueel plaatsvinden in bijvoorbeeld werkoverleg. Daarnaast kan medezeggenschap formeel verlopen in bijvoorbeeld ondernemingsraden met formele bevoegdheden en rechten of informeel tijdens incidenteel overleg tussen leidinggevende en medewerkers. (Black & Gregersen, 1997)

In dit onderzoek zal medezeggenschap beschouwd worden als formeel instituut dat binnen HBO-instellingen wettelijk is vastgelegd in de vorm van een medezeggenschapsraad. Het instellen van een dergelijke raad is verplicht vanuit de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek.

Medezeggenschapsraden kunnen vanuit deze Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek op verschillende niveaus voorkomen. Allereerst is dit het centrale niveau van de hogeschool waarbij de medezeggenschapsraad als gesprekspartner het college van bestuur tegenover zich heeft. Daarnaast hebben scholen de mogelijkheid op decentraal niveau medezeggenschapsorganen in te stellen op faculteit-, domein-, academie- of instituutniveau.

In dit onderzoek zal de medezeggenschapsraad op centraal niveau centraal staan. Binnen de meeste scholen wordt dit centrale medezeggenschapsraad of hogeschoolraad genoemd. Bij kleinere scholen is dit de medezeggenschapsraad. Omdat de (centrale) medezeggenschapsraad op alle scholen voorkomt is het op dit niveau het meest praktisch om een vergelijking te maken.

Doelstellingen

Medezeggenschap is oorspronkelijk ingesteld om medewerkers en studenten een krachtigere stem te geven ten opzichte van het bestuur van de instelling. In de loop der jaren is men meer en meer gaan inzien dat medezeggenschap daarnaast ook een bijdrage kan leveren aan de organisatie als geheel door te zorgen voor een grotere mate van efficiëntie, meer draagvlak voor het beleid en een betere kennis van wat er in de organisatie speelt.

In dit onderzoek zal worden nagegaan welke doelstelling de verschillende respondenten hanteren ten aanzien van medezeggenschap. Met doelstellingen wordt bedoeld wat medewerkers en studenten in de medezeggenschapsraad en bestuurders van de hogeschool willen bereiken door middel van de medezeggenschapsraad. Hierbij wordt er vanuit gegaan dan de verschillende respondenten niet per definitie dezelfde doelstellingen hanteren.

Optimaliseren van de medezeggenschapsraad

Naast de doelstellingen die medewerkers, studenten en bestuurders hanteren zal in dit onderzoek ook nagegaan worden in hoeverre respondenten van mening zijn dat de genoemde doelstellingen behaald worden.

Deze vraag zal gecombineerd worden met de vraag welke aanpassingen in de ogen van respondenten gedaan zouden moeten worden om de medezeggenschap te optimaliseren en het realiseren van de doelstellingen mogelijk te maken.

1.4 Opbouw van de scriptie

In het eerste deel van deze scriptie zal antwoord gegeven worden op de vraag wat medezeggenschap is en op welke manieren dit kan voorkomen. Op deze manier kan beter begrepen worden op welke manier medezeggenschap functioneert en welke factoren hierop van invloed zijn.

Hierna zal dieper ingegaan worden op het functioneren van medezeggenschap en de verschillende factoren die hierop van invloed zijn. Vervolgens zullen de onderzoeksmethode weergegeven worden en zal dieper ingegaan worden op de wijze waarop het onderzoek wordt uitgevoerd. Tenslotte zullen de resultaten van het onderzoek worden weergegeven. En zal in de conclusie antwoord gegeven worden op de hoofdvraag.

2. De verschijningsvormen van medezeggenschap

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal ingegaan worden op de vraag wat medezeggenschap is, op welke manier en met welke reden dit vormgegeven kan worden en op welke manier deze verschijningsvormen te herkennen zijn in Nederlandse organisaties en met name het (hoger) onderwijs. Doel hiervan is beter te begrijpen op welke manier medezeggenschap is vorm gegeven, waardoor het functioneren van de medezeggenschapsraad beter begrepen kan worden en de uitkomsten van de interviews beter in een context kunnen worden geplaatst.

2.2 Definitie en dimensies van medezeggenschap

Medezeggenschap kan op verschillende manieren voor komen en kan verschillende doelen dienen en om die reden is het moeilijk een definitie van het begrip te geven. Van het Kaar en Smit (2007) geven in hun rapport "Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap" aan dat met medezeggenschap over het algemeen de mogelijkheid wordt bedoeld die medewerkers hebben om de besluitvorming te beïnvloeden en mee te beslissen in welke vorm dan ook.

Omdat medezeggenschap geen eenduidig begrip is en de verschijningsvormen van medezeggenschap divers zijn, hebben Black en Gregersen (1997) een inventarisatie gemaakt van de verschillende dimensies die men kan toepassen op medezeggenschap. Zij onderscheiden verschillende *grondslagen* voor medezeggenschap, verschillende *structuren* en *vormen* van medezeggenschap en tenslotte hebben zij het over *de zaken waarbij medezeggenschap betrokken wordt, de mate waarin de medezeggenschap betrokken wordt en de wijze waarop het besluitvormingsproces plaatsvindt*. In de volgende deelhoofdstukken zullen deze verschillende verschijningsvormen verder uitgewerkt worden.

2.3 Grondslag voor medezeggenschap

De eerste dimensie die zij noemen is de *grondslag* om medezeggenschap te introduceren in de organisatie. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de humanistische of democratische grondslag en de pragmatische grondslag.

2.3.1 Humanistische of democratische grondslag

Uitgangspunt van deze grondslag is de overtuiging dat mensen recht hebben op de mogelijkheid om mee te praten over beslissingen die van invloed zijn op hun leven. Black en Gregersen (1997) gaan hierbij uit van het recht van medewerkers om inspraak te hebben op beslissingen die binnen de organisatie worden genomen. Deze opvatting is op die manier een logisch gevolg van het democratiseringsproces in de westerse wereld: toen de rechten van burgers op nationaal niveau waren veiliggesteld waren de rechten van werknemers aan de beurt. (Beirne, 2008) Ellerman (2000) noemt medezeggenschap een recht dat medewerkers moeten hebben vanwege de verantwoordelijkheid die zij dragen bij de uitvoering van hun werkzaamheden. Juist deze verantwoordelijkheden onderscheiden arbeidskrachten van andere productiefactoren in het productieproces.

Deze grondslag zou op dezelfde manier ook doorvertaald kunnen worden naar de medezeggenschap van studenten binnen een onderwijsinstelling. Omdat naast de docenten die het onderwijs verzorgen en voor wie hun baan binnen een onderwijsinstelling een groot deel van hun leven in beslag neemt, het onderwijs ook van groot belang is voor de studenten voor

wie het onderwijs bedoeld is. Zij kunnen gezien worden als klant of als afnemer van een dienst, namelijk onderwijs. Dit onderwijs heeft een zeer grote invloed op de toekomst van studenten en om die reden betoogt Menon (2003) dat studenten inspraak zouden moeten hebben op de manier waarop dit onderwijs is vormgegeven.

Ook geeft Menon (2003) aan dat onderwijsinstellingen, door studenten de mogelijkheid te geven invloed uit te oefenen, bijdraagt aan de ontwikkeling van de individuele studenten die participeren in de medezeggenschap. Op deze manier kunnen zij verschillende praktische vaardigheden leren en kennismaken met democratische waarden.

2.3.2 Pragmatische grondslag

Een ander uitgangspunt is de pragmatische grondslag voor de invoering van medezeggenschap. Vanuit deze grondslag wordt medezeggenschap meer gezien als een instrument om een hogere productiviteit, efficiëntie en winst te bereiken. (Black en Gregersen, 1997)

Voor deze benadering is in de afgelopen jaren meer en meer aandacht gekomen. Dit hangt samen met het toegenomen besef dat het de werknemers in een organisatie zijn die een verschil maken voor de organisatie en daarmee een niet te imiteren concurrentievoordeel kunnen opleveren. Medewerkers in met name kennisintensieve organisaties beschikken vaak over veel kennis en vaardigheden waarmee ze de organisatie ten dienst zijn. Voor eventuele concurrenten is het moeilijk dit concurrentievoordeel in te halen, omdat deze kennis en vaardigheden niet tastbaar zijn en sterk afhankelijk van de personen in de organisatie. (Boxall & Purcell, 2008)

Van den Berg (2003) geeft in haar studie naar Nederlandse ondernemingsraden een tweetal theorieën om ondernemingsraden vanuit een economische benadering te bekijken. Dit zijn de Property Rights Theory aan de ene kant en de Transaction Costs Theory aan de andere kant.

De Property Rights Theory gaat er vanuit dat mensen zich meer verantwoordelijk voelen voor zaken die zij zelf bezitten. Op deze manier zouden medewerkers in een organisatie gemotiveerd kunnen worden zich in te zetten voor de organisatie door letterlijk mede-eigenaar te worden door middel van aandelen in de organisatie. Maar hen kan ook het gevoel gegeven worden mede-eigenaar te zijn door hen medeverantwoordelijk te maken voor de besluitvorming door medewerkers inspraak te geven op dit gebied. (Van den Berg, 2003)

Ook Addison, Schnabel en Wagner (2001) geven aan dat medewerkers meer gemotiveerd zijn voor hun werkzaamheden wanneer zij medeverantwoordelijk zijn voor de besluitvorming in de organisatie.

Royer, Waterhouse, Brown & Festing (2008) gaan er vanuit dat medezeggenschap concurrentievoordeel kan opleveren voor met name kennisintensieve organisaties, waaronder ook het (hoger) onderwijs gerekend kan worden. De auteurs stellen dat er in de afgelopen jaren grote veranderingen zijn opgetreden in de typen dienstverbanden die werkgevers en werknemers aangaan, omdat werknemers steeds vaker voor een korte periode in dienst zijn van een organisatie.

Zij gaan er vanuit dat deze veranderende dienstverbanden ook invloed hebben op het psychologisch contract waarin de wederzijdse onuitgesproken verwachtingen van medewerkers en werknemers zijn opgenomen. Van oudsher zijn deze contracten relationeel van aard, waarbij de werkgever zekerheid biedt aan de werknemer en hier loyaliteit voor terug krijgt. In de afgelopen jaren is er een ontwikkeling gaande naar een meer transactioneel ingericht psychologisch contract waarbij de werkgever flexibiliteit verwacht van de werknemer en de werknemer employability verwacht van de werkgever. Op deze manier kunnen werknemers beschikken over brede kennis waardoor zij minder afhankelijk zijn van één werkgever, maar inzetbaar zijn bij verschillende organisaties.

Voor de arbeidsrelatie betekent deze ontwikkeling dat een werknemer minder loyaal zal zijn aan de werkgever en de organisatie als geheel, omdat deze het waarschijnlijk acht dat het

dienstverband relatief kort stand houdt. Voor een kennisintensieve organisatie, waarin de kennis van medewerkers een belangrijke rol speelt bij de totstandkoming van producten en diensten, betekenen minder loyale werknemers dat zij minder bereid zijn te investeren in de organisatie door het vergroten van hun organisatiespecifieke kennis. Dit komt omdat zij liever algemene kennis vergaren, die zij ook buiten de huidige arbeidsbetrekking kunnen gebruiken.

Voor de organisatie is dit nadelig, omdat juist kennis van medewerkers, meer dan andere productiefactoren, kan zorgen voor concurrentievoordeel, omdat juist dit moeilijk te imiteren is. Om toch optimaal gebruik te kunnen maken van deze werknemers is het belangrijk het vertrouwen en de loyaliteit te herstellen. Hier kan medezeggenschap aan bijdragen, omdat dit aan medewerkers het gevoel geeft dat zij zelf meer invloed hebben op hun eigen situatie en het mogelijke risico dat zij lopen binnen een organisatie.

Daarnaast wordt door Van den Berg (2003) de Transaction Costs Theory genoemd als mogelijkheid om vanuit een pragmatische benadering naar medezeggenschap te kijken. Deze theorie gaat er vanuit dat organisaties ontstaan als alternatief voor de markt, omdat op deze manier kosten bespaard kunnen worden. Zonder organisatie moet over de samenwerking tussen mensen iedere keer opnieuw onderhandeld worden, wat hoge kosten met zich meebrengt, omdat mensen nooit over volledige informatie kunnen beschikken. Door de samenwerking vast te leggen in een organisatie kunnen deze transactiekosten bespaard worden.

Deze theorie kan ook toegepast worden op medezeggenschap binnen een organisatie in de vorm van een ondernemingsraad of een medezeggenschapsraad, omdat het ervoor kan zorgen dat de verhouding tussen management en werknemer duidelijk is en onderhandelingen op een effectieve manier vormgegeven kunnen worden, waardoor kosten bespaard worden.

Addison e.a. (2001) en Brown (2001) geven aan dat medezeggenschap in de vorm van een officieel ingesteld orgaan ervoor zorgt dat er een betere uitwisseling van informatie tussen werknemers en het management plaatsvindt, waardoor aan de ene kant meer efficiëntie bereikt kan worden, omdat minder werk dubbel gedaan wordt. Aan de andere kant kan gebruik gemaakt worden van de krachten vanuit de werkvloer in de vorm van creatieve ideeën en oplossingen van problemen.

Het is niet noodzakelijk medezeggenschap in deze theorie uitsluitend te beschouwen vanuit een medewerkersperspectief, omdat ook medezeggenschap van andere stakeholders zoals studenten in een onderwijsinstelling kan bijdragen aan het terugbrengen van transaction costs. Studenten kunnen gezien worden als klanten of afnemers van het onderwijs en om deze reden is het voor het primaire doel van onderwijsinstellingen, het verzorgen van onderwijs voor studenten en leerlingen, belangrijk dat dit onderwijs aansluit bij hun wensen. Om dit te bewerkstelligen is het goed studenten inspraak te geven op de wijze waarop het onderwijs wordt vormgegeven. (Menon, 2003)

Daarnaast geeft Menon (2003) aan dat beleidsbeslissingen gemakkelijker geïmplementeerd kunnen worden wanneer de verschillende stakeholders, waaronder studenten, achter het voorstel staan.

In de praktijk bestaan beide grondslagen niet zo strak naast elkaar, maar kan een medezeggenschapsraad binnen een organisatie beide functies vervullen. De democratische of humanistische grondslag ziet men terug in de wetgeving omtrent medezeggenschap die van toepassing is op vrijwel alle Nederlandse organisaties. Dit betekent dat de machtsbalans tussen werkgever, werknemers en binnen het onderwijs ook studenten, wordt hersteld door het toekennen van bepaalde bevoegdheden aan de medezeggenschapsraad. Deze in de wet opgenomen bevoegdheden geven het minimum aan, daarnaast staat het werkgevers vrij om de bevoegdheden van de medezeggenschapsraad uit te bereiden.

Voor werkgevers levert de democratische of humanistische grondslag weinig voordeel op en in sommige gevallen kan het zelfs eens last zijn, omdat zij nu beleidsplannen moeten overleggen met de medezeggenschapsraad. Hiernaast bestaat echter de pragmatische grondslag voor medezeggenschap, waarbij men juist uitgaat van het voordeel dat medezeggenschap kan

opleveren voor een organisatie. Vanuit dit oogpunt zal een bestuurder in de meeste gevallen juist extra investeren in zijn medezeggenschapsraad, in het belang van de organisatie.

2.4 De structuur en vorm van medezeggenschap

Black & Gregersen (1997) hebben het vervolgens over de verschillende structuren en vormen die medezeggenschap kan aannemen binnen organisaties. Met structuur wordt de wijze bedoeld waarop medezeggenschap vorm krijgt in de organisatie. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen formele medezeggenschap aan de ene kant en informele medezeggenschap aan de andere kant. Met de vorm wordt de manier bedoeld waarop mensen in de organisatie betrokken worden bij de besluitvorming. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen meer directe en indirecte vormen van medezeggenschap.

Medezeggenschap kan op formele wijze zijn verankerd in de organisatie in de vorm van wet- en regelgeving. In deze wetten is opgenomen welke partijen inspraak hebben, op welke punten en op welke manier. Dit is het geval wanneer men kijkt naar de ondernemingsraad of medezeggenschapsraad die een wettelijke basis heeft in de wet op de ondernemingsraden (WOR) of bijvoorbeeld een onderwijswet als de WHW. In veel gevallen is bij formele medezeggenschap sprake van indirecte participatie, wat wil zeggen dat medewerkers niet direct worden betrokken bij de besluitvorming in de organisatie, maar via een vertegenwoordiger.

De eerste wetgeving op dit gebied was de wet op de ondernemingsraden van 1950, hoewel er ook vóór die tijd paternalistische ondernemers waren die vrijwillig een personeelsvertegenwoordiging hadden ingesteld. Deze wet was een logisch gevolg op de democratiseringsbeweging die op dat moment plaatsvond in de westerse wereld: nu de rechten van burgers waren veiliggesteld in een democratie was het tijd voor de rechten van werknemers. (Van het Kaar en Smit, 2007) Formele medezeggenschap komt dan ook vaak voor wanneer sprake is van een democratische grondslag voor medezeggenschap (Black & Gregersen, 1997)

In eerste instantie was de taak van de OR volgens de WOR 1950: *“naar vermogen bij te dragen tot een zo goed mogelijk functioneren van de onderneming”, “zulks onder erkenning van de zelfstandige functie van de ondernemer”*. Vanuit deze taakomschrijving was het dan ook uitdrukkelijk niet de bedoeling dat de OR de belangen van medewerkers zou vertegenwoordigen. (Van het Kaar & Smit, 2007) In 1971 werd hier verandering in aangebracht, waardoor de medezeggenschap een meer dualistisch karakter kreeg: naast een overlegorgaan werd de raad nu ook een onderhandelingsorgaan waarin de belangen van de werknemer behartigd konden worden.

Pas in de jaren tachtig kwam er een wet waarin medezeggenschap binnen het onderwijs geregeld werd, in grote lijnen is deze wet een afgeleide van de wet op de ondernemingsraden. Toch wijkt de medezeggenschapsstructuur in het onderwijs op een belangrijk punt af van de medezeggenschap in andere sectoren, omdat naast medewerkers ook studenten of ouders van studenten inspraak kregen in de wijze waarop het onderwijs en de organisatie hiervan vormgegeven zou moeten worden. Dit betekent dat niet alleen medewerkers worden betrokken in de medezeggenschap, maar ook de afnemers van de diensten van de instellingen. (Van Elderen & Kotte, 2008)

In de jaren die hierop volgden zijn ook in andere sectoren cliënten, of afnemers van die dienst van een organisatie betrokken bij de besluitvorming in de vorm van cliëntenraden. Bekende voorbeelden hiervan zijn cliëntenraden in de zorg, die hun wettelijke basis hebben in de wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (WMCZ) en bij uitkeringsinstellingen. Deze raden worden geacht de belangen van alle cliënten te behartigen door middel van gevraagde en ongevraagde adviezen. (Van Elderen & Kotte, 2008)

Medezeggenschap kan daarnaast ook op informele wijze zijn vormgegeven en dit is een structuur die vooral de laatste jaren steeds populairder is geworden.

Op grotere schaal kwam hier aandacht voor in het begin van de jaren tachtig, omdat bestuurders vonden dat er een te grote nadruk lag op formele regelgeving, procedures en institutionalisering, wat volgens velen van hen eerder verstarrend werkte dan dat ze bijdroegen aan het vergroten van de betrokkenheid van werknemers. (Goodijk & Sorge, 2005)

Als reactie hierop kwam vanuit ondernemerszijde langzamerhand meer oog voor het belang van andere, meer informele stijlen van management. In de meeste gevallen was hierbij sprake van meer directe vormen van medezeggenschap, waarbij medewerkers rechtstreeks betrokken werden in het besluitvormingsproces. Zo werd er in de jaren tachtig bijvoorbeeld geëxperimenteerd met vormen van kwaliteitscontrole door medewerkers zelf en de ondersteuning daarbij van het management. Daarnaast bleken ook uit Japan afkomstige kwaliteitskringen een mogelijkheid voor werkgevers om werknemers bij de verbetering in de productieorganisatie te betrekken. Toch bleven succes van dergelijke werkoverleggen en kwaliteitskringen beperkt. (Goodijk & Sorge, 2005)

Toch is in de afgelopen jaren meer en meer aandacht gekomen voor het betrekken van medewerkers bij de besluitvorming vanwege de centrale rol die het speelt binnen met name de 'soft' HRM. Hierbij is het uitgangspunt dat medewerkers een waardevolle bron zijn voor het realiseren van concurrentievoordeel door gebruik te maken van hun commitment, aanpassingsvermogen en hoge kwaliteit in de vorm van vaardigheden en prestaties. (Butler & Glover, 2007)

Desondanks zijn er critici die zeggen dat deze informele en vaak directe vormen van medezeggenschap teveel door het management zelf geleid worden, omdat zij degenen zijn die bepalen op welke manier inspraak plaatsvindt en in hoeverre hier iets mee wordt gedaan in de besluitvorming. Dit zorgt ervoor dat medewerkers in grote mate afhankelijk zijn van het management wanneer het gaat om het al dan niet betrokken worden, waardoor de daadwerkelijke invloed van medewerkers op de besluitvorming in de meeste gevallen laag is. (Butler & Glover, 2007)

2.5 Medezeggenschap en de besluitvorming in organisaties

Black & Gregersen (1997) benoemen een aantal variabelen die invloed hebben op de wijze waarop besluitvorming in de organisatie plaatsvindt. Allereerst geven zij als belangrijk aspect de onderwerpen waarop de medezeggenschap inspraak heeft. Een tweede aspect is de mate waarin de medezeggenschap inspraak heeft en tenslotte noemen zij het moment in het besluitvormingsproces waarin de medezeggenschap betrokken wordt.

De onderwerpen waarbij de medezeggenschapsraad minimaal betrokken dient te worden zijn in de wet opgenomen. Ook staat in de wet of de raad advies-, informatie- of instemmingsrecht heeft op deze punten. In de WOR is bijvoorbeeld instemmingsrecht opgenomen met betrekking tot regelingen die het personeel direct aangaan, zoals vakanties en werktijden en personeelsbeoordeling. De ondernemingsraad heeft daarnaast nog adviesrecht op organisatiebrede onderwerpen die financiële, economische of organisatorische gevolgen hebben. (Van Slageren, 2003)

Ook in de verschillende wetten met betrekking tot het onderwijs zijn de bevoegdheden van de medezeggenschapsraad vastgesteld. Deze komen voor een deel overeen met de bevoegdheden van een ondernemingsraad, maar deze zijn aangevuld met enkele bevoegdheden die specifiek op het onderwijs zijn gericht. Dit zijn zaken als instemmingsbevoegdheid op het studentenstatuut, het onderwijs- en examenreglement en het instellingsplan. (Ministerie van OCW, 1992)

De mate waarin de medezeggenschapsraad wordt betrokken in de besluitvorming is door Black & Gregersen (1997) weergegeven in een continuüm. Aan de ene kant van het continuüm krijgen mensen geen informatie voorafgaande aan een besluit dat genomen dient te worden. Daarna volgt dat mensen wel informatie krijgen over een besluit. De derde stap is dat mensen ook hun

mening kunnen geven ten aanzien van een besluit. De vierde stap is dat deze mening ook wordt meegenomen in de besluitvorming. Vervolgens kunnen medewerkers of cliënten een veto geven over een besluit en tenslotte bestaat er aan de andere kant van het continuüm de mogelijkheid voor medewerkers en cliënten volledig over het besluit te beslissen.

In hoeverre medezeggenschapsraden en ondernemingsraden in de praktijk daadwerkelijk worden betrokken bij de besluitvorming hangt af van het onderwerp. In veel gevallen is in de wet vastgesteld in hoeverre een ondernemingsraad of medezeggenschapsraad instemmingsrecht, informatierecht of adviesrecht heeft. Echter, dit is het minimum, dus binnen organisaties kunnen deze rechten verder uitgebreid worden. Een bekend voorbeeld hiervan ziet men terug bij hogescholen wanneer het gaat om de begroting: volgens de wet heeft men hier adviesrecht op, terwijl in de praktijk veel medezeggenschapsraden instemmingsrecht op de begroting hebben. (Van den Broek, 2002)

Hiermee samenhangend is het moment waarop de medezeggenschap wordt betrokken in het besluitvormingsproces. Black en Gregersen (1997) onderscheiden verschillende fases in de besluitvorming. De eerste fase is het identificeren van een probleem. De tweede fase is het zoeken naar alternatieve oplossingen voor het probleem. De derde fase is het selecteren van een specifieke oplossing. Daarna volgt het plannen van de implementatie van de geselecteerde oplossing en tenslotte is er de evaluatie van de resultaten van de implementatie.

In de wet is vastgelegd dat de medezeggenschapsraad instemming- of adviesrecht heeft op een bepaald besluit. Dit betekent dat de medezeggenschapsraad inspraak heeft op een beleidsstuk dat door het bestuur wordt voorgelegd. Hiermee hebben zij dus officieel alleen inspraak in de derde fase zoals die door Black en Gregersen wordt onderscheiden, namelijk het selecteren van een specifieke oplossing. Echter in veel gevallen wordt de medezeggenschapsraad door het bestuur ook in eerdere of latere fases betrokken. Het bestuur kiest hier vaak voor vanwege de grotere betrokkenheid die de medezeggenschapsraad in dat geval heeft waardoor meer draagvlak voor het beleid kan worden gecreëerd en waardoor de kans groter is dat de medezeggenschapsraad instemt met het voorstel. (Van Slageren, 2003)

3 Het functioneren van medezeggenschap

3.1 Inleiding

In het voorgaande stuk is beschreven op welke manier medezeggenschap voorkomt of kan komen in de organisatie. In het volgende hoofdstuk zal nagegaan worden welke factoren invloed hebben op het functioneren van medezeggenschap in de organisatie en met name het (hoger) onderwijs.

In de theorie komen verschillende factoren naar voren die van invloed zijn op het functioneren van medezeggenschap. Grofweg kunnen deze onderverdeeld worden in drie categorieën, namelijk factoren die te maken hebben met de medezeggenschapsraad zelf en de studenten en medewerkers die hierin plaatshebben. Daarnaast hebben ook bestuurders hier een grote rol in, omdat zij de gesprekspartner zijn van de medezeggenschapsraad. Tenslotte is een belangrijke factor de wijze waarop de organisatie is vormgegeven en de manier waarop medezeggenschap hierbinnen is vormgegeven.

3.2 De rol van de bestuurder ten aanzien van de medezeggenschapsraad

Bestuurders en het management van een organisatie hebben grote invloed op de wijze waarop medezeggenschap functioneert. Bryson, Charlwood & Forth (2006) merken op dat er in de studie naar medezeggenschap en ondernemingsraden in het bijzonder, weinig aandacht is voor de rol van het bestuur. Over het algemeen wordt de effectiviteit van medezeggenschap alleen gezien vanuit het inspraak mechanisme, terwijl het bestuur hier ook verantwoordelijk voor is. Zij stellen dat juist het gedrag en de houding van het management kritisch is, omdat het bestuur bepaalt in hoeverre de medezeggenschapsraad daadwerkelijk invloed kan uitoefenen op het beleid.

Hoewel in de wet is vastgesteld welke bevoegdheden de medezeggenschapsraad heeft kan het bestuur de medezeggenschap meer invloed geven dan is vastgesteld of het de medezeggenschap juist moeilijker maken de officiële bevoegdheden uit te oefenen. De medezeggenschapsraad meer bevoegdheden geven kan door de raad eerder in het besluitvormingsproces te betrekken, bijvoorbeeld door de raad al in een vroeg stadium te vragen naar de mening omtrent een bepaalde zaak. Ook kan het bestuur de raad meer informatie verstrekken dan wettelijk verplicht is. Het bestuur kan het de medezeggenschap ook moeilijk maken door weinig informatie te verstrekken of adviezen van de raad in de wind te slaan. De raad kan in deze gevallen wel naar een geschillencommissie stappen, maar in de praktijk blijkt dit vaak een grote stap te zijn. (Van den Berg, Grif en van Witteloostuijn, 2008; Goodijk & Sorge, 2005)

Deze houding ten opzichte van medezeggenschap is afhankelijk van het feit of het bestuur de toegevoegde waarde van medezeggenschap voor de organisatie terugziet. (Van den Berg e.a., 2008) Van Slageren (2003) benoemt twee doelen die de bestuurder kan bereiken door middel van overleg met de ondernemingsraad. Namelijk het ontwikkelen van goede suggesties voor verbetering van het beleid en het creëren van draagvlak voor te nemen besluiten. Dit kan vanuit de pragmatische grondslag voor medezeggenschap (Black & Gregersen, 1997) ook toegepast worden op studentenmedezeggenschap.

Helfen en Schuessler (2009) geven aan dat de houding van het management ten opzichte van de ondernemingsraad zich bevindt op een continuüm. Aan de ene kant van dit continuüm bevindt zich de bestuurder die alle vormen van inspraak tegenhoudt, terwijl aan de andere kant de bestuurder staat die inspraak wel toestaat.

Welke houding een manager aanneemt tegenover de ondernemingsraad hangt af van de houding die de manager heeft ten aanzien van zijn eigen rol en de rol van HRM binnen de organisatie. Hierbij staan drie gebieden centraal. (Helfen & Schuessler, 2009)

Volgens Helfen & Schuessler (2009) is er allereerst de houding die een manager heeft ten aanzien van zijn eigen betrokkenheid en verantwoordelijkheden. Hierbinnen onderscheiden zij twee uitersten. Aan de ene kant zijn er managers die sterk gericht zijn op het team en de samenwerking hierbinnen. Deze manager probeert vaak in samenspraak met het team tot een ontwikkeling van de strategie te komen en om deze reden past deze managers goed binnen het team-based model. Een dergelijke manager zal dan ook relatief veel aandacht besteden aan een ondernemingsraad, omdat hij dit ziet als een mogelijkheid om in samenwerking met het team tot een strategie te komen.

Tegenover deze manager staat een manager die sterk klantgericht is ingesteld. Deze manager is vooral op de buitenwereld gericht en wil ten aanzien van klanten zo goed mogelijk presteren. Een dergelijke manager is minder gericht op zijn team en juist in grote mate op individuele prestaties, waardoor er in de minder aandacht is voor het werken in een team en een ondernemingsraad waar men samen aan een strategie voor de organisatie werkt.

Het is echter goed te beseffen dat dit slechts twee uitersten zijn en dat managers zich in de praktijk bevinden op een continuüm waarbij zij van beide managementhoudingen kenmerken bezitten.

Als tweede aspect noemen Helfen en Schuessler (2009) de houding die een manager heeft ten aanzien van de coördinatie en de controle van het werk. Ook hier zijn twee uitersten te onderscheiden. Aan de ene kant zijn er managers die de werkzaamheden van hun werknemers sterk controleren binnen een zeer hiërarchische structuur. Inspraak van medewerkers kan op deze manier moeilijk plaatsvinden binnen de bestaande werkstructuur. In veel gevallen zal er dan ook voor gekozen worden om dit op een gestructureerde manier vorm te geven, namelijk via een geïnstitutionaliseerde medezeggenschaps- of ondernemingsraad. Voor werknemers is dit dan ook de enige manier om invloed uit te oefenen.

Een ander uiterste is een werkgever die zijn werknemers juist er vrij laat in hun werkzaamheden. In veel gevallen is hierbij sprake van hoogopgeleide medewerkers die in grote mate zelf hun werkzaamheden bepalen. Werknemers die op een dergelijke manier gemanaged worden hebben relatief veel mogelijkheden om hun eigen belangen tot uitdrukking te laten komen. In een dergelijke organisatie is in veel gevallen weinig interesse in een ondernemingsraad, omdat dit, zowel vanuit de werknemers als werkgever gezien, niet veel extra's toevoegt.

Een laatste HRM aspect dat door Helfen en Schuessler (2009) wordt genoemd is de houding van een manager ten aanzien van carrière ontwikkeling en vaardigheden. Een organisatie die hier bijzondere aandacht aan besteedt houdt zich vaak in grote mate bezig met het trainen van werknemers en hier kan een ondernemingsraad of medezeggenschapsraad een aanvulling op zijn. In een dergelijke raad wordt de communicatie geopend tussen verschillende onderdelen van de organisatie waardoor de samenwerking beter verloopt en werknemers beter gekwalificeerd worden.

Daarnaast geven Helfen en Schuessler (2009) aan dat veel bestuurders die relatief weinig aandacht besteden aan medezeggenschap dit doen uit angst voor een afname van de flexibiliteit, voor langdurige besluitvormingsprocessen en voor een afname van directe informatie tussen het management en werknemers.

3.3 De rol van werknemers en studenten in de medezeggenschapsraad en het functioneren van medezeggenschap

Naast de grote rol die managers spelen voor het bepalen van het succes van medezeggenschap in een organisatie, zijn ook de geledingen die deelnemen in de medezeggenschapsraad erg belangrijk.

Tegenover de houding die het bestuur heeft ten opzichte van de medezeggenschapsraad staat de houding die de medezeggenschapsraad zelf heeft ten aanzien van het eigen functioneren. Goodijk & Sorge (2005) stellen dat een positieve houding van de medezeggenschapsraad leidt tot open en constructief overleg, terwijl een procedurele houding, waarbij men erg gericht is op de formele regels juist belemmerend werkt. Hierbij is ook de rol van de voorzitter erg belangrijk, omdat deze de dialoog moet durven aangaan met de bestuurder. Deze voorzitter bepaalt de lijn van de raad en bouwt vanuit dit inzicht een vertrouwensrelatie met de bestuurder.

Daarnaast wordt de mate van invloed die een student of medewerker in de medezeggenschapsraad heeft sterk bepaald door de individuele kwaliteiten en vaardigheden van de leden van het betreffende medezeggenschapsorgaan. Dit bepaalt in hoeverre de medezeggenschapsraad haar taken kan vervullen. (Goodijk & Sorge, 2005) In veel gevallen wordt deskundigheid als belangrijk gegeven genoemd wanneer het gaat om het functioneren van individuen in de medezeggenschap. Om deze deskundigheid tot stand te brengen zijn werkgevers verplicht trainingen, cursussen en eventuele ondersteuning door deskundigen te faciliteren. (Van het Kaar & Smit, 2007)

Wanneer men kijkt naar de deskundigheid van medezeggenschapsleden in het hoger onderwijs wordt in veel studies opgemerkt dat er een verschil bestaat tussen studenten en medewerkers. In veel gevallen ontbreekt het leden van medezeggenschapsraden aan ervaring en kennis op het gebied van medezeggenschap waardoor zij niet optimaal kunnen functioneren. Dit geldt in het bijzonder voor studenten, omdat zij slechts een korte periode actief kunnen zijn in de medezeggenschap vanwege de relatief korte tijd waarin zij betrokken zijn bij de hoge school. (Menon, 2003; Van den Broek & Kerstens, 2002)

Hoewel de inzet van medewerkers en studenten in de medezeggenschapsraad voor het functioneren hiervan erg bepalend is, stellen Ghorpade, Lackritz en Sing (2006) dat de interesse voor lidmaatschap van medezeggenschapsorganen relatief laag is.

Ghorpade e.a. (2006) geven aan dat in hoeverre mensen er voor kiezen deel te nemen aan medezeggenschap afhangt van de verwachtingen die zij hebben ten aanzien van medezeggenschap. Daarnaast zullen zij nagaan tot welke uitkomsten deze medezeggenschap kan leiden en zal het er vanaf hangen in hoeverre zij deze uitkomsten positief waarderen. Hoe dit keuzeproces zal verlopen is per individu verschillend en wordt bepaald door de persoonlijkheidskenmerken van de medewerkers.

Het eerste persoonlijkheidskenmerk dat de auteurs noemen gaat over de vraag of mensen door *higher order needs* worden gedreven. Dit zijn behoeften aan de mogelijkheid om zichzelf te uiten, om respect te krijgen, om onafhankelijk te zijn en om gelijkwaardig te zijn. Juist dit motief kan voor het management erg waardevol zijn, omdat het er voor zorgt dat medewerkers in de medezeggenschap zich vanuit een intrinsieke motivatie inzetten, wat kan leiden tot een hoge kwaliteit en tevredenheid.

Een tweede persoonlijkheidskenmerk is *altruïsme*, waarbij mensen bereid zijn zich in te zetten voor de organisatie als geheel. Deze mensen zijn vaak bereid zich in te zetten voor andere mensen in de organisatie en iets extra's te doen naast hun vastgestelde taak of rol in de organisatie.

Een derde kenmerk is *trots op de kwaliteit die geleverd wordt door de organisatie*. Mensen die door dit motief worden gedreven voelen zich sterk betrokken bij beslissingen die genomen worden in de organisatie en zij willen om deze reden ook graag inspraak hebben op deze gebieden.

Het vierde en laatste motief is dat van *collectivisme*. Hierbij wordt het runnen van een organisatie als een collectieve verantwoordelijkheid gezien. Mensen die vooral vanuit een collectivistisch motief deelnemen aan medezeggenschap zetten hierbij niet volledig hun eigen mening en ideeën opzij, maar zij zijn er vooral van overtuigd dat samenwerking met anderen de beste manier is om bepaalde zaken voor elkaar te krijgen.

De verschillende persoonlijkheidskenmerken sluiten elkaar niet uit en mensen kunnen over meerdere van deze kenmerken beschikken. Mensen die hoog scoren op één of meer van de

kenmerken zullen eerder deelnemen of vatbaarder zijn voor het werk van de medezeggenschapsraad en zich hier actief voor inzetten.

Ook Goodijk en Sorge (2005) geven aan dat medewerkers een belangrijke contextvariabele zijn voor het functioneren van medezeggenschap binnen een organisatie. Zij geven aan dat medewerkers berekenend zijn en dat er een grote groep zekerheidszoekers zijn. Deze mensen willen er graag bij horen en zich veilig voelen in de organisatie, wat voor hen een reden kan zijn te participeren in een medezeggenschapsorgaan. Deze medewerkers streven vooral individuele belangen na en minder de belangen van de gehele organisatie.

3.4 De rol van de achterban in de organisatie bij het functioneren van medezeggenschap

Ook Lengfeld en Liebig (2002) beschrijven de factoren die van invloed zijn op het succes van medezeggenschap. Zij doen dit echter niet op individueel niveau, maar zij kijken vooral naar de kenmerken van de organisatie cultuur, die bepalend zijn voor het succes van medezeggenschap.

Een ondernemingsraad of medezeggenschapsraad is bedoeld als orgaan dat invloed heeft op en inspraak in het beleidvormingsproces binnen een organisatie. Hierbij vertegenwoordigen zij de belangen van medewerkers en binnen het hogeronderwijs ook studenten. Omdat de raad de belangen van de achterban, oftewel de gehele organisatie vertegenwoordigt is het belangrijk na te gaan in hoeverre de raad draagvlak heeft binnen de organisatie, omdat dit de vertegenwoordigende functie bepaalt.

Lengfeld en Liebig (2002) geven aan dat het functioneren van een medezeggenschapsorgaan afhankelijk is van twee factoren. Aan de ene kant is dit de mogelijkheid die medezeggenschap heeft om de groep te mobiliseren en om draagvlak te creëren. Dit wordt bepaald door de mate van solidariteit binnen een groep (group).

Daarnaast is het ook belangrijk dat het medezeggenschapsorgaan bevoegdheden heeft waardoor zij daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen. Hierbij is de hiërarchie in de organisatie en de mate waarin werkzaamheden en bevoegdheden zijn verdeeld erg belangrijk. Dit wordt ook wel grid genoemd. Door deze twee variabelen te combineren wordt het mogelijk vier type houdingen ten opzichte van medezeggenschap te onderscheiden die in het onderstaande schema zijn weergegeven.

	Weak group	Strong group
High grid	Bureaucratisme	Ascriptivisme
Low grid	Individualisme	Collectivisme

Afbeelding 3.1 Houding met betrekking tot medezeggenschap

Een organisatiecultuur gebaseerd op het individualisme gaat er vanuit dat ieder individu op zichzelf staat en dat het marktmechanisme ervoor zal zorgen dat er rechtvaardigheid zal ontstaan. Vanuit deze houding is er weinig draagvlak voor medezeggenschap en zullen de bevoegdheden van een medezeggenschapsraad zeer beperkt zijn.

Daarnaast is er bureaucratisme waarbij een strakke hiërarchie bestaat die bepaalt wie welke bevoegdheden heeft en hoe deze zijn vormgegeven. Echter, er is weinig draagvlak voor een gezamenlijke aanpak, bijvoorbeeld in een medezeggenschapsraad, omdat medewerkers in de organisatie erg op zichzelf en hun eigen werkzaamheden zijn gericht.

Een derde type is het collectivisme waarbij een sterk groepsgevoel bestaat, maar waar weinig vaste regels en bevoegdheden zijn vastgelegd voor de manier waarop medezeggenschap in de praktijk gebracht kan worden.

Het laatste type is het ascriptivisme waarbij een sterk groepsgevoel bestaat. Daarnaast zijn de bevoegdheden strak weergegeven. Deze houding past het beste bij een goed functionerende medezeggenschapsraad, omdat het ruimte geeft aan vertegenwoordigers in de vorm van medezeggenschapsraadsleden die de belangen vertegenwoordigt van een groep waarin samenhang bestaat.

Goodijk en Sorge (2005) stellen ook dat er enkele ontwikkelingen gaande zijn wanneer men kijkt naar medewerkers als contextvariabele. Een eerste ontwikkeling is het feit dat het opleidingsniveau, de kwaliteit en de mondigheid van medewerkers sterk is vergroot, waardoor medewerkers in grotere mate zelf opkomen voor hun belangen. Dit maakt dat zij minder afhankelijk zijn van de medezeggenschapsraad.

Over het algemeen gesproken is de interesse van de achterban bij het werk van de ondernemingsraad redelijk laag. Opgemerkt wordt dat interesse in de medezeggenschapsraad groeit wanneer het onderwerpen betreft die de medewerkers zelf aangaan. (Goodijk & Sorge, 2005)

4. Methoden en technieken

4.1 Onderzoeksvraag

In dit onderzoek staat de beantwoording van de volgende hoofdvraag centraal:

Welke doelstellingen hanteren directies en medezeggenschapsraden ten aanzien van medezeggenschap in het hoger onderwijs, in hoeverre worden deze doelstellingen bereikt en welke aanpassingen zouden gedaan moeten worden om het bereiken van de doelstellingen te optimaliseren?

4.2 Onderzoeksmethoden

In de volgende paragraaf zullen de methoden van onderzoek uiteen gezet worden. In dit onderzoek staat centraal op welke manier respondenten aankijken tegen de doelstellingen van de medezeggenschapsraad en de vraag in hoeverre deze doelstellingen behaald worden. Als uitgangspunt hiervoor geldt dat mensen betekenis geven aan zaken in de wereld om hen heen en dat deze betekenissen worden uitgewisseld in de interactie met mensen in hun omgeving. Op deze manier construeren mensen hun eigen sociale werkelijkheid. (Boeije, 2008)

Dit uitgangspunt sluit aan bij het kwalitatief onderzoek, omdat bij deze methode van onderzoek specifiek opzoek gegaan wordt naar de betekenissen die mensen geven en niet naar objectieve kennis over een groep. Wanneer respondenten gevraagd wordt naar het thema medezeggenschap zal hun visie altijd bepaald worden door het referentiekader van waaruit zij de wereld zien en die de betekenisgeving bepaald. Dit heeft als gevolg gehad voor het onderzoek dat het niet mogelijk is een objectief antwoord op de hoofdvraag te geven dat generaliseerbaar is naar andere medezeggenschapsorganen of hogescholen. Wel is het mogelijk een algemeen beeld te vormen van de verschillende doelstellingen en de mate waarin respondenten vinden dat deze bereikt worden. Omdat er niet gezocht wordt naar wetmatigheden, maar vooral naar betekenisgeving is er sprake van een interpretatief wetenschapsperspectief. (Boeije, 2008)

Middels interviews met studenten, medewerkers en bestuurders zal geprobeerd worden de hoofdvraag te beantwoorden. In deze interviews zal specifiek gezocht worden naar de betekenisgeving en processen die leiden tot de totstandkoming van de doelstellingen van de medezeggenschap en de manier waarop dit functioneert in de ogen van respondenten.

In dit hoofdstuk zal de verdere invulling van de methoden worden weergegeven, namelijk de wijze waarop de onderzoeksgroep tot stand is gekomen, de wijze waarop de interviews afgenomen zijn, de wijze waarop analyse heeft plaatsgevonden en de beoordeling van de kwaliteit en validiteit van het onderzoek.

4.3 Onderzoeksgroep

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is het noodzakelijk interviews te houden met medewerkers, studenten en bestuurders. Er is voor gekozen om interviews te houden met een student, medewerker en bestuurder van in totaal zes scholen, zodat de situatie op verschillende scholen belicht kan worden.

Gebleken is dat er grote verschillen bestaan tussen hogescholen in Nederland. In totaal zijn er 43 HBO-instellingen (www.HBO-raad.nl), uiteenlopend van kleine scholen gericht op een specifieke opleiding of een klein aantal opleidingen, tot grote scholen met verschillende locaties en opleidingsmogelijkheden in een groot aantal richtingen. Voor dit onderzoek is gekozen voor zes scholen die wat betreft de grootte enigszins overeenkomen, omdat dit een vergelijking mogelijk maakt. Hierbij is gekozen voor zes scholen die behoren tot de grootste in Nederland. Voor 5 scholen is dit gelukt, één school is in verhouding kleiner dan de anderen, maar hier is toch voor gekozen omdat het moeilijk bleek te zijn bij de diverse scholen binnen te komen. Voor het maken van een vergelijking kan dit problemen opleveren, omdat een kleinere school mogelijk tegen andere problemen aanloopt dan grotere scholen. Aan de andere kant groeit deze

school sterk en zijn er veel verschillende studierichtingen, wat de school juist voor een deel opzadelt met dezelfde problemen als de andere grotere scholen.

Omdat het moeilijk was contacten te leggen binnen de hogescholen was de keuze voor de specifieke hogescholen niet heel erg bewust en vooral afhankelijk van het feit of het leggen van contacten mogelijk was. Hierbij kan de vraag gesteld worden of deze keuze representatief is voor de verschillende hogescholen binnen Nederland. Mogelijk lukte het juist om binnen deze scholen contacten te leggen, omdat de medezeggenschap hier goed georganiseerd is in verhouding tot andere scholen waar de medezeggenschap minder goed georganiseerd is. De scholen worden in het onderzoek anoniem behandeld, om deze reden wordt gesproken van de scholen A tot en met F.

Naast de gesprekken binnen de diverse scholen zijn er ook enkele gesprekken gehouden met vertegenwoordigers van koepelorganisaties. Hieronder zijn het SOM, onderdeel van de Landelijke StudentenVakbond en het ISO. Deze organisaties ondersteunen medezeggenschapsraden waardoor zij meer kennis hebben voor het uitvoeren van hun taken. Daarnaast vertegenwoordigen het SOM en het ISO de studenten in de medezeggenschapsraad wanneer er op landelijk niveau gesproken wordt de medezeggenschap. Bijvoorbeeld wanneer er sprake is van onderhandelingen over de bevoegdheden van studenten in de medezeggenschapsraad.

Als vertegenwoordiger van de medewerkers in de medezeggenschapsraad is gesproken met een medewerker van de AOb. Dit is een vakbond voor het personeel die net als het ISO en het SOM medezeggenschapsraden ondersteunt. Daarnaast is er ook gesproken met een medewerker van de HBO-raad. Deze raad vertegenwoordigt bestuurders van HBO-instellingen. In onderhandelingen komt deze raad op voor de belangen van de bestuurders van instellingen.

De respondenten zijn in principe benaderd vanuit de groep die zij vertegenwoordigen en hen is dan ook gevraagd om zoveel mogelijk antwoord te geven vanuit deze groep. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat de antwoorden altijd gekleurd zullen worden door de persoonlijke ideeën van respondenten. Geprobeerd zal worden om in het gesprek zoveel mogelijk onderscheid te maken tussen deze persoonlijke ideeën en de visie die de gehele geleding of het gehele bestuur hanteert. Daarnaast kunnen de verschillende interviews die gehouden worden binnen een instelling met elkaar vergeleken worden om een zo compleet mogelijk beeld te verkrijgen. De verschillende respondenten worden anoniem behandeld.

4.4 Interviews

Omdat de hoofdvraag van dit onderzoek uitgaat van de doelstellingen die studenten, medewerkers en bestuurders hanteren en de mate waarin deze worden behaald is het een logische keuze om de interviews op een open wijze te behouden. De interviews zijn halfgestructureerd gehouden aan de hand van een topiclijst, zodat dezelfde thema's behandeld worden, maar waardoor respondenten wel hun eigen visie kunnen aangeven en doorgevraagd kan worden op bepaalde onderwerpen. De topiclijst is deels voortgekomen uit de literatuur. Daarnaast is ter controle bij de vertegenwoordigers van koepelorganisaties nagegaan in hoeverre deze thema's daadwerkelijk aansluiten bij de praktijk zoals zij deze ervaren.

De interviews zijn anoniem afgenomen en met goedkeuring van de respondenten met een voicerecorder opgenomen, ten behoeve van de uitwerking hiervan. Bij één van de interviews is het opnemen niet gelukt. Hier is een zo uitgebreid mogelijke schriftelijke uitwerking gemaakt.

De meeste respondenten leken open en eerlijk te zijn over hun ideeën met betrekking tot de medezeggenschapsraad. Toch bleek in sommige gevallen wel dat het onderwerp medezeggenschap bepaalde politieke gevoeligheid heeft, omdat één van de medewerkers terughoudend was in het geven van informatie over de rol van bestuurder. Andere respondenten wilden zeker weten dat hun anonimiteit gewaarborgd was. Door op sommige onderwerpen intensief door te vragen lijkt dit weinig invloed te hebben gehad op de uiteindelijke resultaten.

4.5 Topiclijst

De topiclijst is voortgevloeid uit de bestudeerde literatuur, deze is later getoetst aan de praktijk door middel van interviews met de vertegenwoordigers van koepelorganisaties voordat deze is voorgelegd aan de respondenten binnen de hogescholen.

Uit de theorie is gebleken dat de wijze waarop medezeggenschap is vormgegeven sterk varieert binnen de verschillende hogescholen die zijn betrokken in het onderzoek. Om een algemeen beeld te krijgen van de medezeggenschap op een bepaalde school is daarom ook eerst nagegaan op welke manier medezeggenschap op de hogeschool is vormgegeven. Hierbij is ter sprake gekomen welke vormen van formeel en informeel overleg er zijn, welke bevoegdheden de raad heeft, wie de directe gesprekspartner van de raad is, welke deelraden er zijn en welke bevoegdheden deze hebben. Ondanks het feit dat er meerdere gesprekken binnen een hogeschool zijn gevoerd is deze vraag toch aan iedere respondent gesteld, om eventuele inconsistenties op te sporen.

Een volgende vraag is welke doelstellingen de respondent en de geleding die deze respondent vertegenwoordigt hanteren wanneer het gaat om medezeggenschap. Deze vraag is relevant te stellen, omdat dit bepaalt hoe de respondenten het functioneren van medezeggenschap beoordelen. De vraag is zo open mogelijk gesteld worden, om het antwoord van de respondenten zo min mogelijk te beïnvloeden.

Vervolgens is nagegaan in hoeverre de respondenten vinden dat deze doelstellingen behaald worden of niet en welke factoren zij hiervoor verantwoordelijk achten. Deze vraag is in eerste instantie breed gesteld om respondenten niet te sterk in een bepaalde richting te sturen. Hierna is meer specifiek ingegaan op een aantal aspecten die van invloed zijn op het functioneren van medezeggenschap die ook in de theorie naar voren zijn gekomen.

Allereerst is dit de directie of het management van de organisatie die als gesprekspartner van de medezeggenschapsraad bepalend is voor de mate van invloed die de raad kan uitvoeren. Daarnaast is ook de raad zelf verantwoordelijk voor het eigen functioneren, waarbij onderscheid gemaakt kan worden tussen de kwaliteiten van de individuele leden en met name de voorzitter, maar ook de sfeer en samenwerking in de groep. Een derde factor is de achterban van de medezeggenschapsraad en de mate waarin de medezeggenschapsraad hierbij aansluiting vindt. Van deze drie factoren is nagegaan in hoeverre respondenten denken dat dit van invloed is op het functioneren van de medezeggenschapsraad en welke aanpassingen zij denken dat er eventueel gedaan zouden moeten worden.

Tenslotte is gevraagd wat de respondent ziet als ideale vorm van medezeggenschap binnen de eigen hogeschool. Deze vraag is heel breed gesteld en kan zowel over formele zaken gaan als wetgeving en bevoegdheden als over informele zaken zoals de wijze waarop gecommuniceerd wordt. Daarna zal ook meer specifiek ingegaan worden op de mogelijkheden die het nieuwe wetsvoorstel biedt volgens de respondenten, omdat dit één van de aanleidingen is geweest voor het uitvoeren van het onderzoek.

4.6 Analyse

Bij het verwerken van de interviews was het van belang dat alle interviews zijn opgenomen met een voicerecorder en later letterlijk uitgewerkt. Op deze manier is er geen belangrijke informatie verloren gegaan.

Daarnaast maakt een letterlijke uitwerking van de interviews het mogelijk om de eerste fase van het analyseren, het 'open coderen', objectief uit te voeren. Hierbij wordt aan fragmenten uit de interviews een gedetailleerde code toegevoegd. Deze code bestaat uit een kernwoord dat direct terugslaat op een woord uit het fragment. (Boeije, 2008)

Na het gedetailleerd coderen van alle interviews zijn de verschillende codes ondergebracht in bredere thema's die regelmatig terugkwamen bij de verschillende respondenten. Aan de ene kant gingen deze fragmenten over de doelstellingen van

medezeggenschap. Aan de andere kant waren dit ook thema's die van invloed zijn op het behalen van de doelstellingen. Voorbeelden van deze thema's zijn de informatievoorziening door de bestuurder of de ervaring van studenten. Deze thema's bleken ook goed onder te verdelen in de hoofdcategorieën die in de theorie zijn gebruikt, namelijk studenten, medewerkers en bestuurders.

4.7 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid heeft te maken met de wijze waarop waarnemingen worden beïnvloed door (systematische) fouten in het onderzoeksproces. Een bepaald onderwerp voor onderzoek zou, wanneer het meerdere malen wordt onderzocht met dezelfde meetmethode, tot dezelfde uitkomsten moeten leiden. Dit blijkt in de praktijk bij kwalitatief onderzoek erg moeilijk, omdat de dataverzameling in de meeste gevallen niet gestandaardiseerd is, waardoor zowel de respondent als de onderzoeker relatief veel invloed op de uitkomsten kan uitoefenen ('t Harde, Boeije & Hox, 2005)

Daarnaast maakt ook de onderzoeksgroep dat de resultaten in het onderzoek minder betrouwbaar zijn. Binnen iedere instelling is maar met één student, één medewerker en één bestuurder gesproken en hierdoor is de informatie mogelijk gekleurd. De uitspraken van deze personen kunnen niet getoetst worden aan de opvattingen van de hele groep. Daar staat echter tegenover dat het mogelijk was een groter aantal instellingen te betrekken, waardoor een redelijk breed beeld geschetst kan worden van de verschillende betekenissen die respondenten geven ten aanzien van het thema medezeggenschap.

5. Doelstellingen van de medezeggenschapsraad

5.1 Inleiding

Het eerste deel van de hoofdvraag van dit onderzoek luidt: ‘ Welke doelstellingen hanteren betrokkenen bij medezeggenschap ten aanzien van medezeggenschap?’ In dit hoofdstuk zal aan de hand van de interviews met studenten en medewerkers in de medezeggenschapsraden en met leden van het college van bestuur antwoord gegeven worden op deze hoofdvraag.

Allereerst zal een analyse gemaakt worden van de verschillende doelstellingen die respondenten benoemen en hanteren. Vervolgens zal dit gekoppeld worden aan de theorie en zal geanalyseerd worden in hoeverre de doelstellingen die uit de theorie naar voren komen daadwerkelijk in de praktijk blijken te bestaan.

5.2 Studenten

Vanuit studenten leeft sterk de gedachte dat medezeggenschap een fundamenteel recht is. Medezeggenschap heeft hiermee volgens veel respondenten tot doel om controle uit te oefenen ten aanzien van de bestuurders van de organisatie.

Een student van school F geeft aan dat waarborging van het systeem een erg belangrijk doel is van de medezeggenschap.

“Het is toch een orgaan waarin je als medewerker en ook als student kunt meedenken. De studenten zijn onmisbaar omdat je anders de echte link naar voor wie je het doet, namelijk de studenten mist. En als je geen personeel hebt dan mis je het personeelsgeleding stukje. Dus ik denk dat je het allebei nodig hebt. En het doel daarvan is meer controlerend en meedenkend... Eh ja, ik denk dat dat de meest belangrijke reden voor medezeggenschap is. Dus dat het systeem gewaarborgd is en dat niet zomaar de lijn zijn gang kan gaan.” (Interview student school F)

Ook een student van school A geeft aan dat controle door de medezeggenschapsraad van het bestuur belangrijk is, zodat het bestuur niet alles kan doordrammen.

“Er is een model van de klant is koning en de studenten zijn de klanten. Wel heel zwart-wit gezien, maar ik zie het vooral dat dat er een mogelijkheid is, ook dat het college van bestuur, dat dat ze niet alles zomaar doordrammen” (Interview student school A)

Daarnaast zijn een groot aantal studenten zich er ook van bewust dat zij met hun werkzaamheden in de medezeggenschapsraad daadwerkelijk kunnen bijdragen aan het functioneren van de hogeschool en de prestaties die hier geleverd worden. De wijze waarop studenten kijken naar deze bijdrage verschilt echter sterk.

Alle studenten geven aan dat een meerwaarde van de medezeggenschapsraad kan bestaan uit het feit dat bestuurders beter op de hoogte zijn van wat er leeft onder studenten en medewerkers van de hogeschool.

Een student van school A geeft aan dat een medezeggenschapsraad in veel gevallen veel beter op de hoogte is van wat er binnen een school leeft dan een bestuurder, die in zijn ogen vaak op een ander niveau naar probleemstukken kijkt. Doordat een bestuurder verplicht is een groot aantal zaken met de medezeggenschapsraad te overleggen kunnen zij veel beter op de hoogte worden gesteld van zaken waar een bestuurder in veel gevallen niet direct aan zou denken.

“...dat het niet alleen maar over geld gaat, maar dat het ook over onderwijs kan gaan en over andere dingen bij het onderwijs waar een college van bestuur nooit aan zou denken.” (Interview student school A)

Dit kan op verschillende manieren worden gerealiseerd.

Aan de ene kant zijn er studenten die aangeven dat deze functie besloten ligt in het controleren van het beleid en bestuur. Hiermee bedoelen zij het reageren op stukken die zij voorgelegd krijgen van de bestuurder en het geven van advies of instemming. Door als raad in te stemmen dan wel te adviseren voorzien zij het bestuur van informatie over de achterban en wat hier leeft. Ook wordt hiermee draagvlak gecreëerd.

Een student van school C geeft aan:

“Want het is altijd wel zo dat medezeggenschap volgt zeggenschap, dus zij gaan voorop en wij zeggen of het goed gaat of niet goed gaat. En ik denk dat zij daar signalen uit moeten halen als wat we nu doen, dat voeren we te snel door of hier moeten we nog eens naar kijken. Signalen die normaal, zeg maar hiërarchisch gezien niet de top bereiken, maar op zo’n manier wel.” (Interview student school C)

Op andere scholen zien zij het reageren op stukken van het bestuur als een formele functie die een belangrijk deel uitmaakt van de werkzaamheden van de medezeggenschapsraad, echter geven zij aan dat het daarnaast ook belangrijk is om op een, zoals ze zelf zeggen, meer proactieve manier invloed uit te oefenen.

Deze proactieve houding kan op verschillende manieren worden vormgegeven. Zo zijn er een aantal respondenten die aangeven dat zij graag vroeg bij het ontstaan van beleid betrokken willen worden, zodat zij niet alleen hoeven in te stemmen met volledig uitgewerkte plannen, maar dat zij ook bij de totstandkoming van deze plannen al hun mening kunnen geven. Op deze manier kan de medezeggenschap ook bepaalde punten aanpassen en hoeven ze niet alleen ‘ja’ of ‘nee’ te zeggen tegen een beleidsplan, waar vaak zowel goede als slechte punten inzitten.

Een student van school F zegt hierover:

“Wij hebben natuurlijk instemmingsrecht of eh adviesrecht op bepaalde stukken die we van het CvB krijgen. Maar je hebt ook verschillende personen binnen de hoge school die dat beleid schrijven uiteraard en dan kun je natuurlijk wel langslopen als student-zijnde van hé ik vind dit wel belangrijk. En dan zeggen ze, oh, waarom en dan ga je dat een beetje uitleggen en dan heb je kans dat je eigenlijk vooraan in het proces zit in plaats van achteraan. Want als zij aan het schrijven zijn en je kunt dan al je invloed uitoefenen en meedenken dan heb je kans dat als het langs het CvB komt dat het er dan allang instaat. In plaats van dat je zegt, ja, dit stuk is niet goed en dat het dan weer helemaal teruggaat.” (Interview student school F)

Daarnaast bestaat er ook een mogelijkheid voor medezeggenschapsraden om op eigen initiatief voorstellen te doen voor beleid. Een aantal studenten geeft aan hier ook actief gebruik van te maken, door zelf onderzoeken uit te voeren en notities te schrijven over bepaalde onderwerpen die zij belangrijk vinden.

Een student van school D zegt hierover:

“Nou en medezeggenschap heeft eigenlijk drie doelen. Het primaire doel van medezeggenschap is eigenlijk gewoon het behartigen van de belangen van de student. (...) Maar aan de andere kant, vertolkt medezeggenschap binnen X een hele sterke ombudsfunctie. Dus het gaat dan om het doorspelen van klachten, het doorgeven van problemen, de roostering is niet goed in elkaar gezet, er is niet genoeg toiletpapier en dat soort dingen. Echt een ombudsfunctie. En ten derde zit er een

soort initiërende kracht in medezeggenschap, wat je nu bijvoorbeeld nu ziet binnen X is dat in het afgelopen jaar een stuk of vier, vijf notities zijn geschreven. En daarin gaan studenten dus verwoorden van wat is nou onze visie op studieloopbaanbegeleiding... Of wat vinden wij van het onderwijs- en examenregelement." (Interview student school D)

5.3 Medewerkers

Ook bij medewerkers leeft sterk de gedachte dat het belangrijk is om medewerkers en studenten het beleid van het bestuur te laten controleren. Een aantal medewerkers geeft aan dat deze controle vooral plaatsvindt om het beleid te controleren op zaken die niet correct of logisch zijn.

Een medewerker van school B geeft aan dat de medezeggenschapsraad controleert op zaken die niet of minder goed verlopen.

"Nou ja, je bent natuurlijk gewoon het wettelijk kader hè, dus daar vervult het een functie. Maar als je dan gewoon kijkt van ja, wat is de toegevoegde waarde en wat betekent het voor een organisatie. Ja, ik denk dat wij vaak dingen signaleren, en aan de orde stellen. (...) dat we heel veel signaleren, dat we zien, wat gaat er niet goed, wat hadden we afgesproken, wat is de bedoeling ook, want een afspraak is ook zo bedrijfsmanachtig. Maar wat is de bedoeling, hoe willen we samenwerken op deze school, hoe willen we het doen en als je merkt dat mensen zich daar niet aan houden, ja dan signaleren we dat. En daar is deze school niet goed in, we hebben ontzettend veel leuke ideeën, maar de uitwerking daarvan is vaak gewoon slecht. En wij zijn er heel goed in om dan gewoon de vinger op de zere plek te leggen, dat we zeggen kijk dit is afgesproken en wat zien we nu gebeuren?" (Interview medewerker school B)

Ook een medewerker van school A zegt dat het doel van medezeggenschap vooral is om (beleids)documenten van het bestuur te controleren op zaken die niet lijken te kloppen en incorrect zijn.

"Nou het doel van de medezeggenschapsraad is de overkoepelende brondocumenten bekijken en eh, kijken of daar regels goed gevolgd zijn. Of daar niet hele eh vreemde zaken inzitten, die niet logisch zijn. Of eh als dit, als deze afspraken zo uitgevoerd gaan worden, deze documenten, dan gaat alles mis. En dan becommentariëren we dat en in een aantal gevallen kunnen we ook daadwerkelijk instemmen met bepaalde documenten." (Interview medewerker school A)

Een medewerker van school C geeft aan dat een belangrijke doelstelling van de medezeggenschapsraad het toetsen van beleid is, waarbij de belangen van studenten en medewerkers worden behartigd.

"Het is een adviesorgaan en dat toetst natuurlijk het beleid van X en wat je probeert is te kijken naar de belangen van studenten en medewerkers en daar zo optimaal, zo goed mogelijk bij aan te sluiten. (...) En dan is het altijd een afweging van belangen, maar het is je doel altijd zo goed mogelijk de verschillende belangen te behartigen." (Interview medewerker school C)

Hieruit kan opgemaakt worden dat de respondent er vanuit gaat dat er mogelijk verschillende belangen kunnen bestaan tussen de (achterban van de) medezeggenschapsraad en de bestuurder. Dit idee komt overeen met het idee van studenten die aangeven dat het controleren van beleid een belangrijke doelstelling is, omdat zij bang zijn dat het bestuur anders 'zomaar zijn gang kan gaan' of 'zaken kan doordrammen'.

Echter ook bij medewerkers leeft het idee van een meer proactieve houding ten aanzien van de inspraak die zij hebben. Zij doen dit voornamelijk door vroeg in het proces betrokken te worden, waardoor zij al tijdens de totstandkoming van een beleidsstuk laten weten op welke manier zij

denken over bepaalde punten. Uiteindelijk is de kans dat een stuk wordt aangenomen op deze manier veel groter. Ook versterkt dit de relatie van de medezeggenschapsraad ten opzichte van de bestuurder, omdat er meer openheid is.

Een medewerker van school D zegt hierover:

“Als je vroeg geïnformeerd wordt kun je meedenken over proces veranderingen. Dus voordat er genomen besluiten liggen. En ik denk dat medezeggenschap vanaf dat moment moet fungeren. Dus zo snel mogelijk, waarbij je een stuk openheid moet hebben met het college over wat je wilt bereiken.”(medewerker school D)

Dit komt overeen met het idee dat een medewerker van school F heeft ten aanzien van de doelstelling van medezeggenschap.

“Nou bij het ontstaan van dat beleid willen wij al vroeg geïnformeerd en betrokken worden. Om twee redenen, A, we willen in dat beleid al ideeën van medewerkers en studenten terugvinden en twee dan is de kans veel groter dat we het beleid dat uitgevoerd moet worden ook mee kunnen dragen en mee kunnen ondersteunen.” (Interview medewerker school F)

Een medewerker van school E geeft aan dat een dergelijke proactieve houding, bijdraagt aan de relatie tussen medezeggenschapsraad en bestuurder. Het doel van medezeggenschap zou dus vooral een soort samenwerking moeten zijn en in mindere mate een kwestie van tegenstellingen waarbij beide partijen de hakken in het zand zetten.

“Het heeft wel een controlerende functie, ja. Maar je kunt ook zeggen dat het allemaal mensen zijn die de hogeschool liefhebben, die er actief bij betrokken willen zijn en die graag met elkaar het proces gaande houden. Dus ik vind ook een proactieve benadering van de MR belangrijk, dus niet afwachten of er iets komt en dan hakken in het zand, maar proactief hoe kunnen we verder gaan.” (Medewerker school E)

5.4 Bestuurders

Bestuurders geven in de eerste plaats vaak aan dat het bij de doelstelling van medezeggenschap gaat om een formeel instemmings- en adviesrecht. Medezeggenschap is dan ook iets waar een hogeschool aan moet voldoen, ongeacht hoe de school hier zelf over denkt.

Een bestuurder van school E geeft aan dat een van de belangrijkste doelen van de medezeggenschapsraad is om het bestuur een verantwoordingsplicht op te leggen.

“Kijk, het formele niveau is dat je moet voldoen aan je governance en in je governance is ook geregeld dat je een horizontale verantwoordingsplicht hebt. Hè, nou ja, dat is formele taal, maar dat betekent dus gewoon dat je iets regelt in een organisatie waardoor de stem van de medewerkers, optimaal gehoord kan zijn.” (Interview bestuurder school E)

Echter in de meeste gevallen geven bestuurders aan op welke manier medezeggenschap daarnaast een doelstelling kan hebben in de vorm van een voordeel voor de organisatie in zijn geheel, doordat de belangen van studenten en medewerkers worden meegenomen in de beleidsvorming.

Een bestuurder van school D zegt hierover:

“... het is voor een organisatie, voor een grote organisatie natuurlijk van belang dat je, dat de belangen van de studenten en van de medewerkers goed vertegenwoordigd worden en de medezeggenschapsraad die is daar het aangewezen instrument voor.” (Interview bestuurder school D)

Een voordeel dat door een groot aantal bestuurders wordt genoemd is een toename van legitimiteit of draagvlak voor de besluitvorming.

Een bestuurder van school C zegt in dit verband:

“Nou wij vinden het heel belangrijk dat we dus een beleid hebben dat draagvlak heeft. Hè, dus we toetsen bij de medezeggenschapsraad hoe ons beleid valt, of er veranderingen in het beleid moeten plaatsvinden en als we beleid geformuleerd hebben dan bespreken we dat met de medezeggenschapsraad en dan kijken we of daar draagvlak voor is. Dus we vinden de medezeggenschapsraad voor beleidsvoorbereiding en de toetsing van toekomstig beleid en ook als inspraakorgaan voor de accordering van het instituut een belangrijk orgaan.” (Interview bestuurder school C)

Ook een bestuurder van school B geeft aan dat inspraak van de medezeggenschap de uiteindelijk besluitvorming een grotere legitimiteit geeft.

“Kijk zeker voor belangrijke besluiten van het bestuur is het ook goed dat er een medezeggenschapsraad is die meekijkt... Corrigeert waar nodig is en ook de legitimiteit van een besluit groter maakt door daar iets over te zeggen. Ja.” (Interview bestuurder school B)

Een bestuurder van school F geeft aan dat het goed is om beleid te toetsen binnen de hogeschool om op deze manier draagvlak te creëren, maar dat het hierbij belangrijk is dit slechts onder een selecte groep te doen, omdat de beleidsvorming anders te traag wordt. De medezeggenschapsraad is een orgaan dat hier een goede bijdrage aan kan leveren.

“... je moet natuurlijk oppassen dat je niet verzandt in het meenemen van iedereen in het debat, want dan schiet het niet op, dan maak je geen meters, want er moet natuurlijk wel bestuurd worden. Maar tegelijkertijd moet je wel zorgen dat datgene dat je wilt besluiten, dat dat gedragen is, verstandig is en het lukt niet altijd om iedereen daar achter te krijgen, enthousiast en wel, maar mensen moeten zich gekend voelen, mensen moeten gehoord worden en je moet alle belangen meewegen. En juist vanuit die optiek is het heel goed dat er medezeggenschap is.” (Interview bestuurder school F)

Wat verder opvalt is dat een aantal bestuurders aangeeft dat de het doel van de medezeggenschapsraad is om het beleid van het bestuur te controleren, maar dat zij niet zelf beleid zouden moeten maken. De verantwoordelijkheden van de bestuurder en de medezeggenschapsraad moeten op dit punt gescheiden blijven en elkaar niet in de weg zitten. De raad mag dus wel iets vinden, maar moet niet zelf beleid kunnen maken. Hieruit blijkt een angst om de medezeggenschapsraad teveel rechten te geven.

Een bestuurder van school F zegt hierover:

“ ... soms hebben ze ook adviesrecht en soms hebben ze instemmingsrecht. (...) Weliswaar vanuit verschillende verantwoordelijkheden en rollen, want het bestuur is het bestuur en moet dus sturen en medezeggenschap is precies dat wat het zegt hè. Medezeggenschap dus ze mogen mede wat vinden van de ontwikkelingen die worden ingezet (...) omdat zij vanuit hun eigen achterban en hun eigen expertise toch weer een andere bril op hebben...” (Interview bestuurslid school F)

Ook een bestuurder van school B zegt dat het belangrijk is om de medezeggenschapsraad beleid te laten controleren, maar dat ze niet zelf, op eigen initiatief beleid moeten maken.

“Doelstelling is controle van het beleid. En dat lijkt mij het belangrijkste doel van de medezeggenschapsraad. De functie is heel formeel nu niet echt om beleid te maken.” (Interview bestuurslid school B)

Andere bestuurders zien als belangrijk doel van de medezeggenschapsraad daarnaast ook een bepaalde deskundigheid of expertise en zou graag gericht op bepaalde punten advies willen vragen aan de raad. Dit gaat dus verder dan het achteraf goed laten keuren van bepaalde beleidsstukken, maar juist in een vroegtijdig stadium in gesprek gaan met de raad over bepaalde thema's die door de bestuurder en de raad belangrijk worden gevonden.

Een bestuurder van school D geeft aan dat hij graag zou zien dat de medezeggenschapsraad zeer nadrukkelijk kijkt naar bepaalde speerpunten zoals het onderwijs.

“... je kunt je beter focussen op één of twee of drie speerpunten en daar heel nadrukkelijk aanwezig zijn en een bijdrage leveren. (...) Nou, onderwijs is natuurlijk de core-business van een hogeschool, dus daar zouden ze veel nadrukkelijk naar moeten kijken.” (Interview bestuurder school D)

Een bestuurder van school E geeft aan dat hij het belangrijk vindt dat de medezeggenschapsraad meedenkt over bepaalde thema's met betrekking tot betekenisgeving en zingeving.

“... het andere niveau waarop je naar de horizontale verantwoording kunt kijken, dat heeft meer te maken met betekenisgeving, met zingeving. En dan gaat het er over van, zorg je er met zijn allen, of er nu een wet achter zit of niet... Heb je een opvatting met elkaar over hoe je als, als organisatie wilt functioneren. En hoe je niet alleen maar wat wilt betekenen voor de output, voor studenten, maar hoe je ook voor elkaar een gemeenschap wilt vormen en voor elkaar wat wilt betekenen. Hè, en dat kan heel inspirerend werken voor een organisatie en vanuit die, vanuit dat, vanuit die aanvliegroute is zo'n MR weldegelijk van belang (...) Zo'n MR kun je zeg maar als instrument gebruiken om te bewaken dat je samen over die dingen nadenkt en dat je er samen mee bezig bent.” (Interview bestuurder school E)

School A gaat hierin ver, omdat deze bestuurder aangeeft eigenlijk liever niet binnen de bestaande structuur van de medezeggenschapsraad te willen overleggen, maar juist op een open manier, zonder agenda. Doel hiervan is om zonder politieke agenda, van elkaar te weten te komen hoe men denkt over bepaalde zaken.

“Soms moeten er ook gewoon wat informele lijnen bestaan en dan moeten we niet heel moeilijk gaan doen over hier heb je instemmingsrecht op en hier heb je... Maar gewoon praten, brainstormen, met elkaar nadenken hoe kunnen we de organisatie beter maken. (...) En dat is ook heel belangrijk en daarom moet je dat ook een beetje buiten de vaste structuur om blijven doen, want anders spreekt X alleen de studenten uit de hogeschool medezeggenschapsraad. En dat zou wel erg weinig zijn, want dan spreek je 10 studenten per jaar. Dus je moet ook actief op werkbezoek en studenten ook op andere manieren inspraak laten hebben.” (Interview bestuurder school A)

5.5 Doelstellingen van medezeggenschap

Uit het voorgaande is gebleken dat studenten, medewerkers en bestuurders het belangrijk vinden dat de medezeggenschapsraad een controlerende functie heeft ten aanzien van het bestuur. Daarnaast geven de drie groepen aan dat de medezeggenschapsraad een belangrijke functie heeft met betrekking tot het vergroten van de legitimiteit van en het draagvlak voor de besluitvorming. Tenslotte zijn de drie groepen het er in grote over eens dat medezeggenschap

een belangrijke functie heeft met betrekking tot het signaleren van bepaalde zaken en het op de kaart zetten hiervan.

Wat daarnaast opvalt is dat er zowel bij studenten en medewerkers in de medezeggenschapsraad als bij bestuurders een bepaald wantrouwen is ten aanzien van de andere partij. Bij studenten en medewerkers uit zich dit in uitspraken als “(medezeggenschap zorgt ervoor) ... dat het systeem gewaarborgd is en dat niet zomaar de lijn zijn gang kan gaan” en “ik denk dat wij vaak dingen signaleren, en aan de orde stellen. (...) dat we heel veel signaleren, dat we zien, wat gaat er niet goed, wat hadden we afgesproken”.

Uit de interviews met bestuurders is gebleken dat zij vooral bang zijn dat de medezeggenschap meer inspraak wil dan alleen een controlerende functie, maar dat zij daarnaast ook zelf beleid willen maken en daarmee ‘meebesturen’. Dit blijkt aan de ene kant uit uitspraken gericht op deze scheiding van aan de ene kant medezeggenschapstaken en aan de andere kant de taken van de bestuurder. Daarnaast zijn er een aantal bestuurders die aangeven graag op een informele manier met de medezeggenschap te willen overleggen zonder hierbij gehinderd te worden door formele regels.

Wanneer men bovenstaande bevindingen koppelt aan de in hoofdstuk 2 gevonden theorie vallen er een aantal zaken op. Zo zijn de twee grondslagen voor medezeggenschap, namelijk de *democratische* en de *pragmatische doelstelling* duidelijk terug te zien in de verschillende doelstellingen die respondenten geven.

Het feit dat studenten en medewerkers controle van het beleid zien als een belangrijke doelstelling van medezeggenschap kan worden herleid tot de *democratische grondslag*. Deze democratische grondslag gaat er vanuit dat medezeggenschap ervoor zorgt dat de machtsbalans tussen de bestuurder en de studenten en medewerkers van een hogeschool beter in balans is omdat de medezeggenschapsraad de bestuurders controleert, waardoor bestuurders niet ‘zomaar hun gang kunnen gaan’.

Ook door bestuurders wordt aangegeven dat het belangrijk is dat de medezeggenschap het beleid controleert, maar hierbij benoemen ze niet zozeer het feit het bestuur anders teveel zijn eigen gang zou gaan, maar vooral de voordelen die medezeggenschap hiermee oplevert voor de organisatie. Hier ziet men de *pragmatische grondslag* voor medezeggenschap terug, waarbij men er vanuit gaat dat medezeggenschap voordelen voor de organisatie kan opleveren.

De voordelen die genoemd worden zijn onder andere een toename van de legitimiteit en het draagvlak voor het beleid. Waardoor meer steun is voor de beslissingen die het bestuur neemt. Daarnaast geven bestuurders aan dat de medezeggenschapsraad daarnaast ook een belangrijke functie heeft door te fungeren als informatiebron naar het bestuur toe. Uiteindelijk zal dit leiden tot een hogere kwaliteit van het beleid, doordat meer belangen, ideeën en meningen hierin zijn meegenomen.

Ook studenten en medewerkers noemen doelstellingen die teruggebracht kunnen worden tot de *pragmatische grondslag* voor medezeggenschap. Dit kan aan de ene kant door het draagvlak voor het beleid te vergroten. Maar waar zowel studenten als medewerkers de meeste nadruk op leggen is het feit dat de raad gezien kan worden als een soort expert op het gebied van wat er speelt binnen de hogeschool. Met deze informatie kunnen zij het bestuur ondersteunen in het tot stand brengen van beleid.

6. Het behalen van de doelstellingen van medezeggenschap

6.1 Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk is nagegaan welke doelstellingen bestuurders, medewerkers en studenten hanteren ten aanzien van medezeggenschap. Globaal gezien kunnen deze doelstellingen onderverdeeld worden in democratische doelstellingen die vooral gericht zijn op controle, en pragmatische doelstellingen, waarmee de medezeggenschapsraad daadwerkelijk voordeel oplevert voor de organisatie. Globaal kan gesteld worden dat medezeggenschap aan de ene kant zorgt voor een evenwichtigere machtsbalans tussen studenten en medewerkers en het bestuur van een hoge school. Daarnaast kan controle van het beleid door de medezeggenschap er voor zorgen dat het beleid een groter draagvlak heeft binnen de organisatie. Een derde doelstelling is dat de medezeggenschapsraad ervoor zorgt dat informatie vanuit de organisatie het bestuur gemakkelijker bereikt, waardoor de kwaliteit van het beleid vergroot zal worden.

In het volgende hoofdstuk zal worden nagegaan in hoeverre deze doelstellingen ook behaald worden in de ogen van medewerkers, studenten en bestuursleden. Daarnaast zal ook nagegaan worden wat er voor zorgt dat deze doelstellingen al dan niet gehaald worden en welke aanpassingen eventueel gedaan zouden moeten worden om dit wel te bewerkstelligen.

Het zou goed zijn deze analyse per doelstelling te maken, maar dit blijkt in de praktijk lastig te zijn, omdat bepaalde factoren zowel van invloed zijn op de democratische doelstelling als op de pragmatische doelstelling. De beschrijving zou daarom erg onoverzichtelijk en inefficiënt worden. Om deze reden is er voor gekozen dit hoofdstuk onder te verdelen in de drie hoofdfactoren die volgens de theorie van invloed zijn op het functioneren van de medezeggenschapsraad. Dit zijn factoren die betrekking hebben op de rol van de bestuurder, op de medezeggenschapsraad zelf en op factoren binnen de eigen organisatie. Per onderdeel zal aangegeven worden in hoeverre respondenten vinden dat dit een positieve of negatieve invloed heeft op het behalen van de doelstellingen, hoe dit in hun ogen wordt veroorzaakt en welke aanpassingen gedaan zouden moeten worden.

Wat opvalt wanneer gevraagd wordt naar het functioneren van de medezeggenschapsraad, is dat studenten en medewerkers het in de meeste gevallen hebben over hun eigen ervaringen in de raad op dat moment. Bestuurders daar en tegen hebben zitten vaak al langere tijd in hun functie als bestuurder waardoor zij al verschillende raden tegenover zich hebben gehad en het functioneren hiervan kunnen vergelijken. Dit kan eventueel voor zorgen dat het beeld dat bestuurders hebben van de medezeggenschapsraad afwijkt van het beeld dat studenten en medewerkers hebben.

6.2 De bestuurder

In hoeverre de doelstellingen van de medezeggenschapsraad worden behaald is voor een deel afhankelijk van de rol van de bestuurder. Zij zijn een kritische factor, omdat zij voor een groot deel bepalen in hoeverre de medezeggenschapsraad daadwerkelijk invloed uitoefent. In het volgende stuk zal nagegaan worden op welke manier zij aankijken tegen hun rol als bestuurder en gesprekspartner van de medezeggenschapsraad. Ook zal gekeken worden op hoe studenten en medewerkers aankijken tegen de rol van de bestuurder.

6.2.1 Bestuurders

Veel bestuurders zien de medezeggenschapsraad als een invloedrijk orgaan waar rekening mee gehouden dient te worden bij het opstellen van beleid. Een aantal bestuurders geven aan dat zij deze invloedrijke positie van de medezeggenschapsraad soms als lastig ervaren, hoewel zij vaak wel tevreden zijn met de wijze waarop de raad functioneert.

“Nou ik ben wel tevreden. Dan hebben we het nu even over de uitvoering... Ik vind dat zowel de centrale raad, maar ook wel academieraden, die zitten er wel goed bovenop. En er ontsnapt niet veel aan hun aandacht en ze willen ook wel over heel veel punten meepraten. Dus ja, ik vind wel dat ze dat heel goed doen. Ik heb eigenlijk geen... Ja, voor ons is dat niet altijd prettig en makkelijk dat is volstrekt duidelijk, want we moeten op heel veel punten met ze praten, onderhandelen, eh, deals sluiten... Ze overtuigen van sommige punten en vaak lukt dat, maar niet altijd.” (Interview bestuurder school B)

Ook een bestuurder van school D geeft aan tevreden te zijn met de medezeggenschapsraad, hoewel hij zich afvraagt in hoeverre dit komt doordat de raad daadwerkelijk iets toevoegt voor de hogeschool of doordat hij niet al te veel last heeft van de raad. Hiermee geeft deze respondent duidelijk aan welke verschillende houdingen een bestuurder kan hebben ten aanzien van de medezeggenschapsraad. Aan de ene kant noemt hij een houding waarin de bestuurder het werk van de raad waardeert en waarin de bestuurder graag feedback ontvangt van studenten en medewerkers met betrekking tot het gevoerde beleid. Aan de andere kant geeft de respondent aan dat hij als bestuurder het liefst zo min mogelijk last heeft van de medezeggenschapsraad. Hij geeft aan dat dit een gewetensvraag is: het meest sociaal wenselijke antwoord zou zijn dat hij een kritische houding van de raad waardeert, terwijl het meest eerlijke antwoord is dat hij het liefst zo min mogelijk last heeft van de raad.

Hij zegt hierover:

“...ik vind het goed dat ze er zijn, maar soms heb je er ook last van. Last in de zin van dat zij, zij hebben rechten en daar moet je dus rekening mee houden en als je een strategie uitwerkt dan is het niet altijd voor de hand liggend om ook rekening te houden met de belangen van zo'n medezeggenschapsraad, omdat die niet altijd parallellopen met de belangen die de hogeschool heeft. Dat zou wel zo moeten zijn, maar de praktijk leert dat dat op nuances anders kan zijn. (...) Nou ik vind dat onze raad het helemaal niet zo slecht doet, maar vind ik dat nu omdat ik er niet zoveel last van heb, of omdat het me wel goed uitkomt, of omdat ze echt goed functioneren. Dat is een gewetensvraag. En ik heb er niet zoveel last van, dat is het meest eerlijke antwoord.” (Interview bestuurder school D)

Bestuurders geven een aantal zaken aan met betrekking tot de relatie die zij hebben met de medezeggenschapsraad die zorgen voor het goed functioneren van de raad. Een van de zaken die in deze context genoemd wordt is de communicatie tussen de raad en het bestuur. Een bestuurder van school C geeft aan dat het over en weer begrip hebben voor elkaars standpunten een voorwaarde is voor het behalen van de doelstellingen van medezeggenschap belangrijk is voor de relatie die een goede relatie tussen medezeggenschapsraad en bestuurder.

“...daar wordt zakelijk met elkaar van gedachten gewisseld. Daar wordt ook getoetst wat de meningen zijn en dus... Mijn indruk of de indruk van de raad van bestuur is dat dat... Dat er goed overleg plaatsvindt, dat er zakelijk overleg plaatsvindt en dat ze over en weer begrip hebben voor standpunten, voor meningen, voor tijdsproblemen, dat soort zaken. Dus wij hebben daar een goed gevoel bij.” (Interview bestuurder school C)

Ook de bestuurder van school B geeft aan dat de communicatie tussen de medezeggenschapsraad en het bestuur belangrijk is wanneer het gaat om het samen komen tot een goed en legitiem beleid. Hij legt hierbij de nadruk op controle van het bestuur, maar ook hierbij is het essentieel dat er geen politieke spelletjes gespeeld worden en beide partijen eerlijk en open zijn wat betreft hun standpunten. Hij zegt hierover:

“... maar ik waardeer het altijd wanneer ze vantevoren helder en open zeggen wat zij belangrijk vinden. Dus als ze proactief ook punten inbrengen waarvan zij zeggen, dit vinden wij op dat terrein belangrijk. Dus als het gaat over personeelsbeleid, dat zij dan ook aangeven van nou dat en dat en

dat, dat vinden wij belangrijke waarden voor het personeelsbeleid. Want dat is voor ons als bestuur ook prettig om te weten, van waaruit zij praten. (...) het is op zich niet de bedoeling dat zij beleid gaan voorbereiden of maken, maar het is wel de bedoeling dus dat zij nog steeds controleren en dat zij met die controle het beleid beïnvloeden..." (Interview bestuurder school B)

Daarnaast is een van de doelstellingen die bestuurders noemen het verkrijgen van informatie over datgene wat in de organisatie speelt vanuit de medezeggenschapsraad. Wat een aantal bestuurders echter aangeven is dat het behalen van deze doelstelling deels beperkt wordt door de formele regels en procedures waar de medezeggenschapsraad mee te maken krijgt. In hun ogen is de raad te veel bezig met strategisch handelen en politiek bedrijven, waardoor zij niet open zijn in het verstrekken van informatie naar de bestuurder toe.

"...want we hebben ook wel eens raden gehad waar je, nou ja, niet ten einde raad van wordt, maar waarvan je wel denkt van oh, wat vreselijk. Die werkelijk op alle punten... Nou en die halen de bijbel erbij, hè, dus die kijken naar alles wat voorbij komt en dan zeggen ze ja maar hier hebben wij ook nog iets over te zeggen. En dan kom je in een politieke arena terecht en daar wil je niet zitten. Tenminste ik niet. Dus ik heb zoiets van alles is wat mij betreft bespreekbaar, maar wel echt bespreken en niet zeggen van zo wel en zo niet." (Interview bestuurder school D)

Zowel de bestuurder van school A als de bestuurder van school D geeft aan iets te zien in ongereguleerde medezeggenschap. Op deze manier kan op een open manier gesproken worden over zaken die beide partijen belangrijk vinden, zonder dat hier allerlei consequenties aan vast zitten. De bestuurder van school D geeft aan dat het in dit geval aankomt op de verantwoordelijkheid van de bestuurder om studenten en medewerkers te betrekken bij de besluitvorming.

"Ja, dus ik zou veel meer voelen voor een ongereguleerde zeggenschap, dat je met elkaar het gesprek voert en dat je elkaar kritisch bevraagd over het hoe en waarom. Want uiteindelijk heb je dat ook nodig als bestuurder, je moet goed weten waarom je bepaalde dingen doet. Maar de finale C moet altijd bij het bestuur liggen en niet bij de medezeggenschapsraad. De medezeggenschapsraad heeft bijvoorbeeld instemmingsrecht op de begroting." (Interview bestuurder school D)

Ook de bestuurder van school A ziet liever een vorm van ongereguleerde medezeggenschap, maar dan bij voorkeur naast de bestaande formele vorm, omdat deze ook voordelen biedt in de vorm van controle van het bestuur. De informele vorm sluit hierop aan en zorgt ervoor het bestuur wordt voorzien van een brede kennis van wat er in de hogeschool speelt, zonder dat dit allerlei consequenties heeft. En ook bij deze vorm is het de verantwoordelijkheid van de bestuurder om de medezeggenschap hierbij te betrekken.

"Soms moeten er ook gewoon wat informele lijnen bestaan en dan moeten we niet heel moeilijk gaan doen over hier heb je instemmingsrecht op en hier heb je... Maar gewoon praten, brainstormen, met elkaar nadenken hoe kunnen we de organisatie beter maken. (...)...ik vind de mooiste vorm van medezeggenschap participatieve medezeggenschap. Dus niet een raad die alleen maar doet waarvoor hij geroepen is volgens alle kaders van de wet, maar dat je ze ruimhartig betreft bij alles wat je als college van bestuur van plan bent te doen in de organisatie." (Interview bestuurder school A)

6.1.2 Studenten en medewerkers

Studenten en medewerkers verschillen niet zo sterk van elkaar wanneer het gaat over hun mening ten aanzien van de rol van de bestuurder en de invloed die dit heeft op het bereiken van de doelstellingen. Om deze reden zullen de ideeën en meningen van studenten en medewerkers

gezamenlijk behandeld worden. Wanneer duidelijke verschillen optreden tussen beide partijen zullen deze benoemd worden.

Zowel studenten als medewerkers geven aan dat het noodzakelijk is om serieus genomen te worden door de bestuurder voor het behalen van de verschillende doelstellingen. Opvallend is dat serieus genomen worden in dit geval meer te maken heeft met een gevoel dat leeft binnen de medezeggenschapsraad, dan dat dit daadwerkelijk samenhangt met concrete criteria zoals het aantal voorstellen dat een bestuurder overneemt van de medezeggenschapsraad. Een dergelijk gevoel van serieus genomen worden wordt vooral beïnvloed door de mate waarin over een thema kan worden gediscussieerd. Minder belangrijk is of een voorstel ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd.

Dit gevoel van serieus genomen worden is zowel belangrijk voor het vervullen van de controlerende functie, als voor het verstrekken van informatie door de medezeggenschapsraad. In beide gevallen kan de medezeggenschapsraad alleen iets betekenen voor de bestuurder en de school in zijn geheel wanneer ideeën en informatie van de medezeggenschapsraad ook daadwerkelijk wordt meegewogen bij een beslissing.

Veel respondenten geven aan dat het moeilijk is vast te stellen in hoeverre bestuurders gehoor geven aan het advies of instemmingsrecht van de medezeggenschapsraad. Een medewerker van school F geeft aan dat de medezeggenschapsraad vaak al in een vroeg stadium probeert om invloed uit te oefenen op een bepaald thema. Deze invloed wordt dan al meegenomen bij het schrijven van een beleidsstuk. Wanneer dit stuk later door de raad goedgekeurd moet worden zijn vaak belangrijke ideeën van de raad al opgenomen, waardoor het door de MR gemakkelijk kan worden aangenomen. Het is dan achteraf vaak lastig vast te stellen wat de invloed van de raad precies was.

“Nou, kijk, dat is niet altijd zo zichtbaar hè. Over het algemeen komt dat bij elkaar op het moment dat er een beleidsstuk uitrolt wat naar de raad ter instemming moet, (...) ...daar zijn we in een vroeg stadium over in gesprek geweest, ja, daar rolt een notitie uit die dan eerst naar het college moet. En die moet dan door het college en het MO, dat is het managementoverleg van alle faculteitsdirecteuren, dan moet ingestemd worden. En dan komt het weer terug bij de CMR, dus dan zie je bij de uitkomsten van hé verrek, hier treffen we een aantal punten aan die we in die fase van het traject ingebracht hebben.” (Interview medewerker school F)

Een ander aspect dat meespeelt wat betreft het gevoel van serieus genomen worden is het op tijd krijgen van informatie en stukken. Dit is dan ook van invloed op het uitvoeren van de controlerende doelstelling, omdat de medezeggenschapsraad wel de mogelijkheid moet krijgen om zich een mening te vormen over een thema voordat het bestuur dit uitvoert. Binnen de meeste scholen is dit geen probleem hoewel een student en medewerker van school E aangeven dat dit binnen hun school niet altijd het geval is. Een medewerker zegt hierover:

“En in de planning dien je er goed rekening mee te houden wanneer wat, waar besproken is, wanneer het naar de MR gaat en wanneer het weer terugkomt. Maar dat is nu niet. Want vaak krijgen we dingen niet als ze in de planning staan, of veel te laat als ze in de planning staan. Want wij hebben ook maar zoveel dagen in de week.(...)Zoals die bezuinigingen van 1 juli, of wij die even voor 1 juli willen goedkeuren... Maar wat moeten we goedkeuren. Daar hebben wij instemming op, maar wij hebben daar op dit moment nog geen toestemming voor kunnen geven. Dus dan zeggen we: we hebben die informatie nodig om toestemming te kunnen geven. Dat betekent dat de bezuinigingen naar achteren worden geschoven, dan kunnen ze die niet met ingang van 1 juli in laten gaan. Dus ja, de vraag is of ze zich daar aan houden en wanneer dat niet het geval is zullen nog zwaardere stappen genomen moeten worden. Dat is dan maar zo. Ik hoop niet dat het nodig is, dat de redelijkheid er ook een beetje is.” (Interview medewerker school E)

Medewerkers en studenten van andere scholen geven aan dat zij stukken niet alleen binnen de wettelijke termijn willen krijgen voorgeschoteld, maar dat zij ook betrokken willen worden bij de totstandkoming van de stukken. Een medewerker van school C geeft aan dat hij graag in een vroeg stadium bij de beleidvorming betrokken wil worden, zodat hij niet alleen te maken krijgt met kant en klare voorstellen, maar dat hij ook de opties die niet gekozen zijn krijgt voorgelegd. Dit vergroot voor medewerkers en studenten de informatie die zij hebben van de school waardoor de kwaliteit van de adviezen en eventuele instemming wordt vergroot.

“Zeg maar als je nu één optie voorgeschoteld krijgt, dan kan die optie er geweldig uitgewerkt uitzien, geweldig uitgedacht en dan denk ik, nou, daar heeft misschien wel iemand aan gezeten die er echt goed over nagedacht heeft... Maar wat zou het toch geweldig zijn als wij ook optie B, C en D, die ook vantevoren bedacht zijn, dat we die ook meegenomen zouden hebben als centrale medezeggenschapsraad en daar ook gedachten over hadden kunnen ontwikkelen en dat ook mee uit zouden kunnen denken. En dan op die wijze tot een uitspraak te kunnen komen. Kijk, als je één optie krijgt voorgeschoteld, dan kun je daar misschien nog wat wijzigingen in doen, links of rechts, maar eh, het zou toch mooi zijn wanneer je wat meer opties zou kunnen krijgen. (Interview medewerker school C)

Er is nog een ander aspect dat volgens veel studenten en medewerkers van invloed is op het behalen van de doelstellingen. Volgens een aantal respondenten is de wijze waarop de medezeggenschapsraad wordt gefaciliteerd door het college van bestuur van invloed op het functioneren van de raad.

Wat precies wordt verstaan onder facilitering verschilt voor de diverse respondenten, maar de meesten zijn van mening dat het de prestaties positief beïnvloed. Een aantal respondenten spreekt in deze context van een financiële vergoeding die medezeggenschapsraadsleden ontvangen voor hun werkzaamheden. Maar daarnaast ook de financiële middelen die de raad in zijn geheel heeft om bepaalde projecten uit te voeren en onderzoeken te doen. Tenslotte kan onder facilitering worden verstaan de middelen en ondersteuning die de raad tot zijn beschikking heeft, bijvoorbeeld in de vorm van een secretariaat en griffier, een zaal, computer en print mogelijkheden en de mogelijkheid om vanuit het rooster gemakkelijk om vergaderingen en andere mr aangelegenheden heen te plannen.

De wijze waarop deze facilitering van invloed is op de doelstellingen verschilt. Voor studenten geldt bijvoorbeeld dat een financiële vergoeding ervoor zorgt dat respondenten meer gemotiveerd zijn en meer tijd in het raadswerk steken, omdat de vergoeding de noodzaak voor een bijbaantje verkleint. Voor medewerkers geldt vooral het aantal uren dat zij krijgen voor het uitvoeren van hun werkzaamheden.

Een student van school D geeft aan dat het bestuur door een vergoeding te betalen voor het raadswerk studenten (en medewerkers) meer serieus neemt.

“... als je studenten meer tijd geeft, dan A. voelen zij zich meer serieus genomen, want betalen is gewoon een vorm van iemand serieus nemen, maar je creëert ook gewoon een hoop tijd, vooral in X, waar het gewoon duur is om te wonen, daar heb je gewoon dat ze geld moeten verdienen voor hun huis, voor hun brood, voor hun kleding en dat zij daarom een bijbaantje hebben en daarnaast nog een fulltime studie volgen. Nou, en dat kost je al wel 60, 70 uur in de week en de meeste studenten houden dan niet zoveel tijd over om daarnaast nog een keer, uit hobbyisme, medezeggenschap te gaan doen.” (Interview student school D)

6.2.4 Samenvattend:de bestuurder

Wanneer men het bovenstaande analyseert vanuit de literatuur zijn er een aantal zaken die opvallen. Allereerst ziet men bij bestuurders een tweeledige houding tegenover de

medezeggenschapsraad. Aan de ene kant ziet men de raad als een orgaan dat van grote waarde is voor de organisatie vanwege de kritische houding die zij aannemen ten aanzien van de bestuurder en de mogelijkheden die zij bieden voor het creëren van draagvlak en het verkrijgen van informatie. Aan de andere kant ervaart men de raad ook als een orgaan waar men last van kan hebben vanwege de invloed die zij kunnen uitoefenen op de besluitvorming van de bestuurder. In dit geval spreken enkele bestuurders wel van een *“luis in de pels”* (Interview bestuurder school B) of een orgaan *“waar men last van kan hebben”*.

Dit zorgt ervoor dat een aantal bestuurders suggereert om de relatie tussen bestuurder en raad op een andere manier vorm te geven. Uit de interviews is gebleken dat een aantal bestuurders moeite heeft met de formele wijze waarop de medezeggenschapsraad tegenover hen optreedt. Zij zien wel de meerwaarde van de medezeggenschapsraad in de vorm van informatie voorziening en draagvlak, maar zij hebben moeite met het politieke spel dat zij moeten spelen. Om deze reden zouden zij liever op een meer informele wijze met de raad van gedachten wisselen, zonder dat hier direct consequenties aan vast zitten.

Wat ook opvalt is het feit dat, ondanks de angst voor het politieke spel, de meeste bestuurders wel graag van gedachten wisselen met de medezeggenschapsraad. Hieruit blijkt een managementhouding die goed past binnen het team-based model, zoals dat in hoofdstuk drie naar voren is gekomen.

Medewerkers en studenten vinden het vooral belangrijk om serieus genomen te worden door de bestuurder. Er zijn een aantal zaken die hierbij van belang zijn: in hoeverre is de bestuurder bereid om inhoudelijk te discussiëren over bepaalde agendapunten, worden stukken op tijd ontvangen, wordt de raad voortijd bij de beleidsvorming betrokken en in hoeverre is de facilitering van de raad door het bestuur voldoende. Een bestuurder die hier veel aandacht aan besteedt en die de raad serieus neemt ziet hier vaak de meerwaarde van, terwijl een bestuurder die dit probeert af te houden vaak bang is last te krijgen van de medezeggenschapsraad. Zij zijn bijvoorbeeld bang dat de raad bepaalde zaken kan tegenhouden waardoor een langdurig besluitvormingsproces ontstaat en de flexibiliteit van de bestuurder afneemt.

6.3 De medezeggenschapsraad

Ook de medezeggenschapsraad zelf is verantwoordelijk voor het behalen van de doelstellingen, omdat zij degenen zijn die daadwerkelijk inspraak hebben en daarmee invloed kunnen uitoefenen. In de volgende paragraaf zal nagegaan worden op welke manier studenten, medewerkers en bestuurders van mening zijn dat de medezeggenschapsraad zelf van invloed is op het behalen van de doelstellingen.

6.3.1 Studenten

Wanneer het gaat om het presteren van de medezeggenschapsraad zijn veel studenten tevreden met de wijze waarop door de raad wordt gewerkt.

De respondenten noemen een aantal factoren die bepalend zijn voor dit functioneren. Allereerst geven een aantal studenten aan dat de tijd die door de raadsleden wordt geïnvesteerd erg belangrijk is. Dit is in hun ogen ook bepalend voor het behalen van de doelstellingen, omdat dit de mogelijkheid geeft betere informatie en adviezen te verstrekken aan de bestuurder.

Een student van school F geeft aan dat het noodzakelijk is om, wanneer men vroeg in de besluitvorming betrokken wil zijn, relatief veel tijd te investeren in het medezeggenschapswerk. Hij geeft aan dat dit veel meer uren zijn dan het aantal uur dat vergoed wordt.

“We proberen heel vroeg in het proces al aanwezig te zijn als het ware. (...) Er gaat heel veel tijd inzitten, want je moet ... Beneden zitten zeg maar de beleidsmedewerkers, dus daar loop je dan wel eens langs en dan ga je eens praten over bepaalde ideeën en dat lukt wel goed. Dat ligt aan de mensen die erin zitten en vooral de tijdsinvestering. Ik denk dat vooral.. als je in de CMR zit dan

heb je een middag vergaderen als het ware, maar ik en nog twee anderen, die zijn sowieso 3 dagen hier. Terwijl je echt maar voor een middag betaald krijgt. Dus je moet het echt wel een beetje willen.” (Interview student school F)

Een student van school D geeft aan dat er een duidelijk verschil bestaat tussen de inzet van studenten en medewerkers in de medezeggenschapsraad. Studenten zijn in zijn ogen vele malen actiever en besteden veel meer tijd aan het werk, waardoor zij ook meer adviezen en informatie aan het bestuur doorspelen dan medewerkers. Dit brengt in sommige gevallen wrijving met zich mee tussen de twee geledingen.

“En nou is het zo dat medewerkers niet zo heel happig zijn op heel veel dingen, dat die gewoon niet al teveel doen, dat heeft er mee te maken dat ze vaak een gezin hebben, wat ouder zijn, wat rustiger... (...) Dus die studentengeleding organiseert los veel en veel meer activiteiten en besteedt ook veel meer tijd daaraan. Ik denk dat als je een willekeurige student zou vragen van, hoeveel tijd besteed je hieraan? Dat je uitkomt op 2 of 3 keer zo hoog dan wanneer je het aan een gemiddelde medewerkers zou vragen” (Interview student school D)

Een andere factor die meespeelt bij het functioneren van de medezeggenschapsraad is de deskundigheid van de verschillende raadsleden. Een aantal studenten geven aan dat dat met name voor studenten een lastig probleem is, omdat zij vaak erg onervaren zijn in dergelijke inspraakorganen. Een ander probleem is dat de zittingstermijn voor studenten vaak erg kort is waardoor zij de raad vaak alweer verlaten op het moment dat ze net zijn ingewerkt.

Een aantal studenten geeft aan dat juist om deze reden de samenwerking met medewerkers in de medezeggenschapsraad erg waardevol is. Medewerkers hebben vaak meer ervaring en zijn daarom een goede steun zijn voor de studentengeleding.

Een student van school B geeft aan dat samenwerking binnen de raad erg belangrijk is voor studenten, omdat medewerkers studenten in grote mate kunnen steunen met hun kennis en ervaring. Daarnaast kan deze samenwerking ook voor medewerkers een voordeel opleveren, omdat beide geledingen op deze manier sterker staan ten opzichte van het College van Bestuur dat per definitie een voorsprong heeft wat betreft de informatie. *(Interview student school B)*

Ook studenten van school C en F geven aan dat het erg belangrijk is om de continuïteit te bewaken, omdat studenten vaak relatief kort in de raad zitten en dan in verhouding vaak een lange tijd nodig hebben om ingewerkt te worden. Bij beide scholen zijn de studenten erg enthousiast over het initiatief dat op hun school genomen is voor een ondersteuning van medezeggenschapsstudenten door een coach of studentencentrum. Dergelijke ondersteuning zorgt ervoor dat studenten sneller ingewerkt zijn en dat problemen die zij tegenkomen tijdens de werkzaamheden sneller worden opgelost.

Een student van school C zegt hierover:

“Als je net aankomt en ik loop hier nu vier jaar rond op ... met al mijn ervaring, dan is dat, dan lees je stukken makkelijk door. Beleidsstukken en zo, dat is dan makkelijker en je weet wat je wel moet lezen en wat je niet moet lezen en wat je een beetje moet lezen. En je hebt bepaalde onderwerpen waarin je gespecialiseerd bent. Maar als je nieuw bent moet je dat nog allemaal ontwikkelen en dan is het erg fijn als je iemand hebt die je een beetje wegwijs maakt, die even uitlegt van hoe zit die structuur van ... in elkaar? Ja, hoe, welke termen, en bij wie moet je zijn als je een vraag hebt. Al dat soort dingen. En zeker als je een raad hebt die langzaam ververs, dan is dat niet zo'n probleem. Maar met studenten, dan wil zo'n raad nog wel eens in een keer verversen, of bijna compleet en dan is het heel fijn als je die constante factor hebt van het studentencentrum. (Interview student school C)

Een aantal studenten geeft ook aan dat het bijwonen van bijeenkomsten van landelijke koepelorganisaties zoals het ISO en de SOM bijdraagt aan de kennis en ervaring van studenten

in de medezeggenschapsraad. Bij deze bijeenkomsten kunnen problemen en ervaringen worden uitgewisseld, waardoor men niet keer op keer opnieuw het wiel hoeft uit te vinden.

“... nou wat ik ver wel heel prettig vind is de landelijke overleggen tussen hogescholen. Je hebt het LOF en het SOM en we gaan inmiddels ook naar de vergaderingen van het SOM en ik merk wel dat je heel veel ervaring krijgt door wat je daar hoort. Omdat je ook hoort wat er bij anderen speelt en dat heeft ook wel eens bij ons gespeeld en dat hebben we zo en zo aangepakt.” (Interview student school E)

Over het algemeen zijn studenten zeer tevreden over de wijze waarop de samenwerking met medewerkers verloopt. Veel studenten zijn er van overtuigd dat deze samenwerking de medezeggenschap sterker maakt, omdat de beide geledingen overeenkomstige belangen hebben en zij denken dat ze deze samen sterker kunnen verdedigen tegenover de bestuurder.

Een student van school E geeft aan dat ongedeelde medezeggenschap, zoals het op dit moment geregeld is, beter is, omdat de raad dan sterker is en het bestuur de raad niet tegen elkaar kan uitspelen.

“Op deze hogeschool is dat (het scheiden van de raad, red.) denk ik niet nodig, ook gezien, hoe goed studenten en docenten één blok vormen en waarin we wel verschillen, daar kunnen we met elkaar altijd goed uitkomen. En ook, als je wel wordt gescheiden, dan komen er twee verschillende meningen bij het college van bestuur, wat ook maakt dat zij een keuze kunnen maken en dat zij toch sneller voor docenten gaan kiezen.” (Interview student school E)

Een student van school C geeft aan dat de samenwerking tussen de twee geledingen niet alleen goed is omdat de belangen overeen komen, maar de samenwerking zorgt er ook voor dat de beide geledingen scherper worden, omdat je zaken van meerdere kanten kunt bekijken.

“... ik denk ook dat het voordeel van een ongedeelde raad juist is dat je personeel af en toe kunt betrekken bij studentzaken, ook al lijken zaken soms heel erg student, zoals het onderwijs- en examenreglement, dat is eigenlijk heel erg een typisch studententema en daar heeft de PG ook eigenlijk, daar mogen ze advies over geven, maar ze hebben geen instemmingsrecht, maar toch komt er van het personeel soms hele goede input en ik denk dat dat met personeelszaken ook visa versa wel is. Dat dat ook... Want ook een student heeft belang bij een goede leraar, dus ik denk in dat opzicht dat je het ongedeeld moet houden en dat je elkaar lekker scherp kunt houden. En dat je het dan ook makkelijker van verschillende kanten kunt bekijken.” (Interview student school C)

Om deze reden zijn de meeste studenten niet enthousiast over de mogelijkheid om aparte raden in te stellen voor studenten en medewerkers. Zij zijn bang dat de bestuurder op deze manier meer mogelijkheden krijgt om studenten en medewerkers tegen elkaar uit te spelen.

Daarnaast zien veel studenten het scheiden van de raad in twee aparte geledingen als verspilling van energie, omdat nu twee keer over een onderwerp moet worden gesproken en daarna moet er nog overeenstemming gevonden worden tussen de twee geledingen. In een gemeenschappelijke raad kan gelijk gesproken worden over de standpunten van beide partijen.

Een student van school A zegt hierover:

“Ik zelf zie het als een verspilling van energie. Want je gaat namelijk bij de docenten en bij de studenten... Je moet het plan zeg maar twee keer voorleggen in principe.” (Interview student school A)

Een student van school D geeft aan wel iets te zien in het scheiden van de twee raden, omdat hij grote verschillen ervaart tussen studenten en medewerkers in de wijze waarop zij bepaalde punten aanpakken.

“Maar als je iedere keer wordt beperkt, omdat je als je een brief schrijft namens de studentgeleding, dat je dan al commentaar krijgt, want die bestaat niet... Nou dan denk ik ja, weet je. Dan kun je het beter juridisch scheiden. En dan vergaderen we wel af en toe samen, maar dan zijn we twee losse raden, met losse rechten en ik bedoel... Dat betekent gewoon dat je af en toe onafhankelijk van elkaar kunt opereren. En dan kun je eens een keer als je iets echt heel belangrijk vindt spandoeken op [het bestuursgebouw] gaan hangen...” (Interview student school D)

Op een aantal scholen vindt er ook apart overleg plaats tussen de bestuurder en de studentengeleding en de bestuurder en de personeelsgeleding. Met studenten wordt bijvoorbeeld gesproken over het onderwijs- en examenreglement en met medewerkers over het personeelsplan. Door studenten wordt dit soms als positief ervaren, omdat het de efficiëntie vergroot en studenten over het algemeen weinig te zeggen hebben over dit thema.

“Binnen de CMR hebben we studenten en medewerkers door elkaar zitten. Maar er zijn onderwerpen, bijvoorbeeld CAO afspraken waar je echt niets met elkaar te maken hebt. Nou en die onderwerpen worden ook in de ongedeelde raad al gescheiden behandeld, namelijk in het P-overleg (personeelsoverleg), dan wel dingen die echt voor studenten zijn. En we hebben nu al gescheiden overleg met het CvB over dit soort onderwerpen. Dat is gewoon efficiënter, omdat je niet elkaars tijd verdoet met dingen waar je toch niets mee kunt.” (Interview student school F)

Er zijn echter ook studenten die het juist wel belangrijk vinden dat studenten over personeelsthema's kunnen meepraten en omgekeerd, omdat deze documenten vaak direct of indirect van invloed zijn op de andere partij.

Een student van school C geeft aan dat hij het belangrijk vindt dat thema's die in eerste instantie specifiek voor studenten of juist voor medewerkers ook voor de andere partij erg belangrijk blijken.

“... maar ik denk ook dat het voordeel van een ongedeelde raad juist is dat je personeel af en toe kunt betrekken bij studentzaken, ook al lijken zaken soms heel erg student, zoals het onderwijs- en examenreglement, dat is eigenlijk heel erg een typisch studententema en daar heeft de PG ook eigenlijk, daar mogen ze advies over geven, maar ze hebben geen instemmingsrecht, maar toch komt er van het personeel soms hele goede input en ik denk dat dat met personeelszaken ook visa versa wel is. Dat dat ook... Want ook een student heeft belang bij een goede leraar, (...) En dat je het dan ook makkelijker van verschillende kanten kunt bekijken.” (Interview student school C)

6.3.2 Medewerkers

Ook medewerkers geven aan dat de inzet van de verschillende raadsleden bepalend is voor het behalen van de doelstellingen van de raad. Een medewerker van school A geeft aan dat de onderwerpen die in de raad aan de orde komen eigenlijk vragen om meer tijdsinvestering van de raad. Hij geeft ook aan dat dit niet haalbaar is in de tijd die ervoor staat en dat daardoor de werkdruk erg hoog ligt. Hierdoor kan de raad zich niet op alle onderwerpen even intensief toeleggen en heeft het zelf enkele speerpunten gekozen waar meer nadruk op komt te liggen, terwijl aan andere onderwerpen een lagere prioriteit wordt toegekend.

“Nou ik vind zelf wel dat ik er erg veel tijd aan kwijt ben, dat vind ik wel. In verhouding tot de uren die er voor gegeven worden. Ja. (...) Maar dat ligt natuurlijk aan de eigen HMR, daar kun je natuurlijk invloed op uitoefenen. (...) Ja, ja. Gewoon de werkdruk, als je dat zo mag noemen, die is best wel hoog.” (Interview medewerker school A)

Een medewerker van school B stelt dat de inzet en tijdsinvestering binnen de raad niet helemaal gelijk is waardoor sommige mensen minder hard werken dan anderen.

“Want nu zul je zien dat er verschillende mensen zijn die zich de tandjes werken in zo’n raad, alle stukken lezen altijd zich goed voorbereiden, dingen onderzoeken. En dan zijn er een paar, die zitten gewoon te slapen en die zitten gewoon slapend hun 240 uur door te brengen. En dat vind ik gewoon jammer.” (Interview medewerker school B)

Een medewerker van school D geeft aan dat de medewerkers in de MR moeilijk te motiveren zijn dan de studenten. Dit zorgt voor een ongelijke verdeling van de werkzaamheden binnen de MR.

“Ik heb geprobeerd in de raad wat meer activiteit te krijgen, wat meer inzet en bij studenten is dat veel sneller aangeslagen dan bij medewerkers. Studenten hebben nu het idee dat ze te weinig aan bod komen in de raad terwijl ze er het meeste voor doen. En daar hebben ze eigenlijk wel gelijk in, want de medewerkers zijn niet zo snel vooruit te branden als de studenten.” (Interview medewerker school D)

Over het algemeen zijn medewerkers zeer tevreden over de samenwerking met studenten binnen de medezeggenschapsraad. Dit komt doordat zij vinden dat studenten en medewerkers uiteindelijk dezelfde wensen en belangen hebben.

Een medewerker van school B zegt hierover.

“Want ons gaat het er natuurlijk ook om dat er goede regelingen voor studenten zijn en dat het goed studeerbaar is. Dat er, nou ja, dat dat allemaal goed in elkaar zit, dus ik denk dat dat ook wel ons belang is. Dus ik denk dat er niet zozeer sprake is van ongedeelde belangen. Nee.” (Interview medewerker school B)

Een medewerker van school F geeft aan dat er soms wel verschillende opvattingen bestaan tussen studenten en medewerkers, maar dat men hier uiteindelijk altijd uitkomt door met elkaar in overleg te gaan. Uiteindelijk liggen de belangen van beide partijen dicht bij elkaar, omdat voor beide partijen geldt dat ze kwalitatief goed onderwijs nastreven. Hij zegt hierover:

“... kijk, als je in een situatie terecht komt, en ik probeer dat in de raad ook altijd, als je in een situatie terecht komt waar het gevaar ontstaat waar medewerkers en studenten tegenover elkaar staan... Dan moet je meer ruimte creëren om in een volgende ronde met elkaar in gesprek te gaan, zodat je in de uiteindelijke stemming niet zo ontzettend tegenover elkaar staat. Want dat is dood in de pot volgens mij en dat levert uiteindelijk, dan levert dat dus een situatie op waar mensen zoiets hebben van ja, studenten moeten het maar zelf uitzoeken en medewerkers gescheiden ook. Terwijl in zo’n hogeschool, of in zo’n bedrijf als de hogeschool, dat zo ontzettend belangrijk is, omdat dingen zo ontzettend dicht bij elkaar liggen. Een tevreden medewerker, een docent, is per definitie direct van invloed op de kwaliteit van het onderwijs. (Interview medewerker school F)

De meeste medewerkers zijn er dan ook van overtuigd dat een scheiding tussen studenten en medewerkers in de medezeggenschapsraad geen voordeel oplevert ten opzichte van de huidige situatie. Juist de samenwerking tussen studenten en medewerkers zorgt ervoor dat de raad beter functioneert, omdat de beide geledingen samen sterker staan ten aanzien van de bestuurder.

“Dat is best wel belangrijk om de inzichten van studenten daarin mee te nemen, maar het ontbreekt die studenten vaak aan heel veel kennis en dossierkennis en daardoor... Als je... Ja, ik denk dat als ze samen zijn dat je elkaars mening kunt versterken. Dat je $1 + 1 = 3$ maakt. Ik denk dat de beste uitdrukking is. (...) want die student houdt altijd die studentzaken... Weet je wel, dan ben je ergens over aan het nadenken en dan zegt die student... Of dat studentlid, die zegt dan, ja maar denk wel even aan de belasting, weet je wel, de studiebelasting voor studenten. Of, raken dan de basisprocessen voor studenten niet van de rails?” (Interview medewerker school A)

Een medewerker van school E geeft aan het liefst beide geledingen bij elkaar te houden, omdat dit de communicatie bevordert en ervoor zorgt dat beide partijen kennis kunnen nemen van de verschillende standpunten. Er zijn wel punten die in aparte geledingen worden besproken, maar dit wordt over het algemeen beoordeeld als efficiënt omdat het meestal gaat om thema's die niet of minder relevant zijn voor de andere partij. De respondent geeft echter ook aan dat de kwestie om te scheiden of niet nu nog niet echt leeft, omdat er eigenlijk geen problemen zijn met de manier waarop de medezeggenschap nu geregeld is.

"Ik moet zeggen zoals het hier gaat, dat is eigenlijk wel heel plezier, maar we maken ook wel het onderscheid voor medewerkers en voor studenten. Het onderscheid van de PMR en de SMR en in de MR komen ze bij elkaar, maar we gaan weer apart verder. Dus nu weet je die verbinding in ieder geval in het gemeenschappelijke. Dus dat zou wel uit elkaar vallen als je die verbinding niet hebt. Dus er valt wel wat voor te zeggen om het gewoon te houden zoals het nu is. Ik heb niet een uitgesproken standpunt hierover, want misschien heeft het andere ook wel veel voordelen. Maar zoals ik het nu zie zou ik het prima vinden zoals het nu is, als dat gehandhaafd kan blijven." (Interview medewerker school E)

6.3.3 Bestuurders

Hoewel de inzet van studenten en medewerkers sterk verschilt zijn bestuurders over het algemeen tevreden met deze werkzaamheden die zij verrichten.

Een bestuurder van school B geeft aan tevreden te zijn over de uitvoering van de werkzaamheden, omdat zij over veel onderwerpen een bijdrage kunnen leveren waardoor controle van het beleid plaatsvindt en informatie vanuit de achterban het bestuur bereikt. Deze bestuurder geeft daarnaast ook aan dat een actieve rol van de medezeggenschap voor het bestuur niet altijd even handig is, omdat dit er voor zorgt dat er veel onderhandeld dient te worden.

'Nou, ik ben wel tevreden. Dan hebben we het nu even over de uitvoering... Ik vind dat zowel de centrale raad, maar ook wel academieraden, die zitten er wel goed bovenop. En er ontsnapt niet veel aan hun aandacht en ze willen ook wel over heel veel punten meepraten. Dus ja, ik vind wel dat ze het heel goed doen. Ik heb eigenlijk geen... Ja, voor ons is het niet altijd even prettig en makkelijk, dat is volstrekt duidelijk, want we moeten op veel punten met ze praten, onderhandelen, deals sluiten...' (interview bestuurslid school B)

De bestuurder van school D geeft aan trots te zijn op de mensen die op dit moment in de medezeggenschapsraad zitten, omdat zij zeer waardevol zijn voor de organisatie.

"Nee, ik vind dat het op dit moment juist heel goed gaat. Maar wat je wilt voorkomen is dat mensen in de medezeggenschapsraad zitten omdat ze denken ja, mijn carrière zit wat in het slob, of ik zou wel eens slachtoffer kunnen worden van een bezuinigingsronde en dat zijn allemaal slechte redenen om in de medezeggenschapsraad te gaan zitten. En goede redenen om in de medezeggenschapsraad te gaan zitten is een kritische bijdrage willen leveren aan de ontwikkeling van een organisatie en dat ook volhouden. Maar dat is intensief en je doet vaak meer dan waar je tijd en ruimte en geld voor krijgt. En in die zin ben ik ook trots op die mensen, want dat doen ze dan toch maar. En de kwaliteit en de cultuur van die mensen is o zo belangrijk voor een organisatie." (Interview bestuurder school F)

Bestuurders geven echter ook een aantal problemen aan met betrekking tot de medezeggenschapsraad. Een van deze problemen heeft te maken met de deskundigheid van de medezeggenschapsraad.

De bestuurder van school B geeft aan dit met name bij studenten een probleem is omdat zij maar kort in de raad zitten. Bij medewerkers geldt dit in iets mindere mate hoewel het ook

hier vaak de vraag is of zij deskundig genoeg zijn. Om deze reden kan men zich afvragen in hoeverre de medezeggenschapsraad optreedt als deskundigen of als belangenbehartigers. De bestuurder van deze school geeft aan dat het gebrek aan deskundigheid een reden is om een afweging te maken en met elkaar te praten over welke punten men wel en welke men niet aan de orde brengt.

“ (...) die studenten die zijn vergankelijk, dus die blijven totdat ze afgestudeerd zijn en soms nog korter. Dus dat betekent dat er een enorm probleem is met de deskundigheid van die studenten. Hè, die deskundigheid die wordt bevorderd door allerhande trainingen, door deskundigheid, maar door het feit dat ze er vrij kort zijn moet je er vrij veel energie in steken. En je hebt ook met wisselende mensen te maken, dat is ook... Het is belangrijk dat je met wisselende mensen te maken hebt, maar het is gelijk ook een probleem omdat je steeds met mensen te maken hebt die er een korte tijd zitten. En dat geldt voor medewerkers ook, hè. (...) Dus je moet een beetje afwegen, als bestuur ook afwegen, heb je nu temaken met deskundigen of heb je te maken met vertegenwoordigers, dus hoe zie je nu die medezeggenschapsraad. En er is ook een probleem van kijk, zo'n school als X daar is heel veel aan de orde. Je kunt niet alles plenair gaan vergaderen, dus dat is ook best ingewikkeld en daar wordt met verstand over nagedacht en met verstand wordt dat toegepast, van hoe... Wat breng je nu wel aan de orde en hoe lang praat je daar over en wat is er nu niet aan de orde. Dus het is best ingewikkeld om een agenda te maken.” (Interview bestuurder school C)

Ook een bestuurder van school B geeft aan dat het continu wisselen van mensen in de raad lastig is voor een bestuurder, omdat dit er voor zorgt dat de raad regelmatig een nieuwe koers kiest. Een ander belangrijk aspect hierbij is de koers die de voorzitter vaart, omdat dit vaak de rechtstreekse gesprekspartner van de bestuurder is.

“Want hij is degene die het meeste met mij praat als voorzitter van de raad. En de manier waarop hij dat doet is ook wel bepalend voor de uitkomst en dat is eigenlijk altijd wel heel belangrijk... Hoe zit een voorzitter erin? Hoe hanteert hij het voorzitterschap in raadsvergaderingen... En ik denk dat deze X dat heel goed doet, maar het is niet altijd goed gegaan in het verleden. Er zijn ook wel eens voorzitters geweest die minder goed functioneerden. En een goede voorzitter weet procedures vast te houden, maar hij weet ook wat de raad gemiddeld, of in grote meerderheid wil. Die weet dat ook te verwoorden. En X, en trouwens ook zijn directe voorganger X, die doen dat allebei heel erg goed.” (Interview bestuurder school B)

Hoewel een aantal studenten en medewerkers duidelijk verschillen ervaren tussen de beide geledingen op het gebied van deskundigheid en inzet, wordt dit door de meeste bestuurders niet zo gezien. Dit kan verklaard worden uit het feit dat de raad over het algemeen als een geheel optreedt richting de bestuurder. Uit de gesprekken met studenten en medewerkers is gebleken dat zij het idee hebben dat zij sterker staan wanneer zij gezamenlijk optreden ten opzichte van de bestuurder. De bestuurder van school B bevestigt dit:

“ (...) de raad probeert eigenlijk altijd met één stem te praten. En ik denk dat dat vanuit de raad gezien heel verstandig is... Voor ons niet natuurlijk, want wij hebben natuurlijk liever zicht op wie voor en wie tegen is op een bepaald punt en dat krijgen we nooit te horen of bijna nooit. Of er moet een reden zijn om dat juist wel te noemen hè. (...) Ja, ik denk dat in veel gevallen hun positie sterker wordt door als hele raad te spreken, zelfs al kan ik vermoeden als tegenspeler dat er wel verschillen van mening zijn.” (Interview bestuurder school B)

Waar de grote meerderheid van studenten en medewerkers het liefst als raad bij elkaar blijft zijn ook de meeste bestuurders voor het samenblijven van de raad.

Aan de ene kant is dit omdat men er van overtuigd is dat de kwaliteit van de besluitvorming hoger is wanneer men met elkaar in overleg treedt. Volgens een bestuurder van school F hoeven de belangen van studenten en medewerkers niet per se dicht bij elkaar te

liggen, maar is het vooral belangrijk dat men hierover met elkaar in gesprek treedt en dat werkt beter wanneer men bij elkaar in één raad zit. Daarnaast is deze bestuurder er ook van overtuigd dat het erg omslachtig is om apart met beide geledingen te overleggen.

“Ja, ja, je moet niet zo naïef zijn om te veronderstellen dat die belangen altijd zullen samenvallen, want zo is het niet hè. Maar hoe je het ook went of keert, al die belangen zitten in een grote pot en volgens mij maak je het jezelf ook vreselijk moeilijk als je op een gegeven moment naar een personeelsgeleding zou moeten stappen en als de personeelsgeleding enthousiast is en je zou daarna naar de studentengeleding moeten stappen en die zeggen ja, nou, daar hebben wij toch niets aan. En dan zou je dus eigenlijk terug moeten als alle twee instemmingsrecht hebben, ik noem maar wat, maar ja, dan heb je net de personeelsraad blij gemaakt. En dan moet je zeggen, nee jongens, sorry, maar we zijn teruggefloten door de studentenraad.” (Interview bestuurder school F)

Een bestuurder van school D geeft aan dat het hem wel goed uitkomt dat beide geledingen het binnen de raad niet altijd met elkaar eens zijn, omdat hij hier als bestuurder handig gebruik van kan maken door beide partijen tegen elkaar uit te spelen. Wanneer hij met twee aparte raden moet vergaderen is de kans groot dat het één groot vergadercircuit wordt voordat partijen het eens worden.

“Ik ga dat niet entameren want mij komt dat wel goed uit, of dat is een beetje opportunistisch gedacht, dat zij het niet altijd met elkaar eens zijn. En dat is natuurlijk ook in de tijd en effectiviteit vele malen makkelijker als je maar één club hebt waar je rekening mee moet houden, dan wanneer je twee clubs hebt. Ik zie natuurlijk ook hoe dat gaat met de CSR en de ondernemingsraad en de CSR is altijd weer een eigenstandig orgaan dat ook weer mee moet praten en voor je het weet heb je weer een vergadercircuit en ben je weer gezellig aan het kletsen en dan wordt er niet gewerkt.” (Interview bestuurder school D)

6.3.4 Samenvattend: de medezeggenschapsraad

Er zijn een aantal zaken die opvallen wanneer men kijkt naar de invloed die de medezeggenschapsraad zelf heeft op het behalen van de doelstellingen. Een aantal medewerkers en studenten stelt dat de tijdsinvestering die gedaan wordt door de raadsleden hierop van grote invloed is. In het algemeen is met het er over eens dat de tijd die men ter beschikking heeft voor het medezeggenschapswerk te weinig is om goed te functioneren. Dit blijkt aan de ene kant uit het feit dat respondenten die het gevoel hebben zich goed in te zetten veel meer uren maken dan de uren die vergoed worden door de bestuurder.

Aan de andere kant wordt opgemerkt dat er grote verschillen bestaan wat betreft de inzet van medezeggenschapsraadsleden. Hieruit kan opgemaakt worden dat er mensen zijn die minder uren maken dan gemiddeld en daarmee de kantjes er vanaf lopen.

Ook bestuurders geven aan dat zij in sommige gevallen zien dat met name medewerkers met de verkeerde motivatie deel nemen in de medezeggenschapsraad. Zij merken op dat mensen die medezeggenschapsraad ingaan vanwege het feit dat hun carrière in het slop raakt of omdat ze bang zijn voor een bezuinigingsronde minder goed bijdragen aan het behalen van de doelstellingen dan mensen die met een kritische houding iets willen bijdragen aan de hogeschool.

Wanneer men dit koppelt aan de literatuur kan gesteld worden dat medewerkers en studenten die gedreven worden door higher order needs, altruïsme, collectivisme en trots waardevoller worden geacht voor het behalen van de doelstellingen van medezeggenschap dan zekerheidszoekers.

Een ander punt dat naar voren komt uit de interviews is het feit dat men spreekt over de deskundigheid van de raad. Men is het er over eens dat studenten over het algemeen minder

deskundig zijn doordat zij slechts een korte tijd in de raad zitten en vaak nog weinig ervaring hebben met dergelijke organen. Zowel medewerkers als studenten zijn het er over eens dat de samenwerking van studenten met medewerkers in de raad gunstig is voor de deskundigheid van de raad en daarmee de mogelijkheid om op een goede manier controle uit te oefenen, informatie aan de bestuurder door te spelen en draagvlak te creëren.

Dit probleem met deskundigheid komt ook in de literatuur naar voren, waar men stelt dat een gebrek aan ervaring en kennis bij met name studenten ervoor zorgt dat de medezeggenschapsraad niet optimaal kan functioneren.

Door respondenten wordt een aantal manieren genoemd waarop men omgaat met dit gebrek aan deskundigheid. In de eerste plaats zijn veel studenten, maar daarnaast ook medewerkers, het erover eens dat juist de samenwerking van studenten en medewerkers er voor zorgt dat men van elkaar leert en men gebruik kan maken van elkaars kennis en inzichten.

Daarnaast geven studenten aan dat ook koepelorganisaties ervoor kunnen zorgen dat de kennis en deskundigheid bevorderd wordt door ervaringen uit te wisselen en van elkaars fouten te leren. Opvallend is dat geen van de medewerkers spreekt over een dergelijke koepelorganisatie.

Een andere methode die genoemd wordt om de deskundigheid van met name studenten te bevorderen is het instellen van een coach of bureau of studenten in de medezeggenschap te ondersteunen. Op deze manier zijn zij sneller ingewerkt en hoeven zij niet keer op keer opnieuw het wiel uit te vinden.

Ook voor bestuurders is de deskundigheid van de raad een belangrijk punt. Zij geven aan dat deze deskundigheid vanwege de korte zittingstermijn vaak te wensen overlaat. Echter, in plaats van zich druk te maken over ondersteuning stellen bestuurders liever de vraag of de medezeggenschapsraad wel gezien moet worden als deskundig. Zij zien de raad liever als vertegenwoordigend orgaan.

Een derde punt dat opvalt is de wijze waarop men aankijkt tegen het al dan niet scheiden van de medezeggenschapsraad in een aparte raad voor studenten en medewerkers.

Vrijwel alle studenten en medewerkers zijn hier tegen. Aan de ene kant omdat men er van overtuigd is dat de beide geledingen sterker staan tegenover de bestuurder door samen op te trekken. Aan de andere kant gelooft men dat het efficiënter is om zaken in één raad te bespreken in plaats van in twee aparte raden. De student en medewerker van één school zouden wel gebruik willen maken van de mogelijkheid om de raad te scheiden, omdat de manier waarop men tegen het medezeggenschapsraadswork sterk verschilt.

Op een aantal scholen is het op dit moment al zo dat sommige onderwerpen alleen met de studentengeleding of alleen met de medewerkersgeleding worden besproken. Dit is het geval met onderwerpen die oninteressant worden geacht voor een van beide partijen.

Hier wordt op verschillende manieren tegenaan gekeken. Aan de ene kant vindt men dit efficiënt, omdat studenten op deze manier geen tijd hoeven te steken in bijvoorbeeld het personeelsplan en medewerkers niet in het zaken als het onderwijs en examenreglement. Aan de andere kant zijn er studenten en medewerkers die liever alles gezamenlijk bespreken, omdat zij er van overtuigd zijn dat er veel gedeelde belangen zijn, waardoor een onderwijs- en examenreglement indirect ook van invloed is op het personeel.

Bestuurders geven aan de raad als een geheel te zien en dat zij vaak met één stem praten, waardoor het niet duidelijk is wie voor of tegen een voorstel is. Hieruit blijkt dat veel medezeggenschapsraden erin slagen samen sterker te staan. Slechts een bestuurder gelooft juist dat een gezamenlijke raad de mogelijkheid geeft partijen tegen elkaar uit te spelen. Geen van de geïnterviewde bestuurders is voor het scheiden van de raad in twee aparte deelraden.

6.4 Relatie met de achterban

Wanneer men kijkt naar de functie van de medezeggenschapsraad op het gebied van het creëren van draagvlak en het signaleren van zaken is het belangrijk dat de medezeggenschapsraad de achterban op een goede manier vertegenwoordigt. In de volgende

paragraaf zal nagegaan worden op welke manier studenten, medewerkers en bestuurders aankijken tegen de wijze waarop deze relatie met de achterban plaatsvindt.

6.4.1 Studenten

Studenten zijn van mening dat een belangrijke functie van de medezeggenschapsraad is om de achterban van studenten en medewerkers binnen de hogeschool te vertegenwoordigen. Alleen op deze manier kunnen zij draagvlak creëren, bij de controlerende functie namens de studenten en medewerkers spreken en daarnaast zaken binnen de achterban signaleren.

Veel studenten vinden dat deze relatie met de achterban nog veel beter kan. Een student van school D geeft als belangrijk verbeterpunt voor de medezeggenschapsraad een hogere opkomst bij verkiezingen en meer kandidaten die zich verkiesbaar stellen, hoewel hij er van overtuigd is dat de raad al alles doet om dit te optimaliseren.

“... meer opkomst en meer kandidaten. Dat is hier al zo onderhand bijna onmogelijk, maar... eh ja. Maar kandidaten en opkomst, dat is natuurlijk wel een afspiegeling van de mate waarin mensen betrokken zijn.” (Interview student school D)

In de praktijk echter blijkt dit op een aantal vlakken moeilijk te realiseren. Opvallend is dat een groot aantal respondenten aangeeft dat de achterban de medezeggenschapsraad vooral weet te vinden wanneer er onrust binnen de organisatie leeft, of wanneer de achterban iets te klagen heeft. Een student van school A zegt hierover:

“De achterban, dat is een doelgroep... Ik zeg het nu wel heel zwart-wit, maar is er iets te klagen dan weten ze je altijd wel te vinden en al wil je gewoon ergens een mening over horen dan zijn ze moeilijk bereikbaar.” (Interview student school A)

Een groot aantal respondenten geeft aan dat de medezeggenschapsraad en de thematiek die hierin behandeld wordt te ver afstaat van de belevingswereld van veel studenten. Zo hebben veel zaken die spelen in de medezeggenschapsraad vooral invloed op de lange termijn, terwijl studenten in veel gevallen maar vier jaar op een hogeschool rondlopen. Wanneer er dan een onderwerp is dat wel direct invloed heeft op het dagelijkse leven van studenten zullen zij hier sterker bij betrokken worden. Opleidingscommissies (OC's) en deelraden zoals instituutmedezeggenschapsraden (IMR) en faculteitsmedezeggenschapsraden (FMR) staat in veel gevallen dicht bij de studenten, omdat zij meer concrete thema's aanpakken die beter aansluiten bij de belevingswereld van studenten.

“Ik denk gewoon dat, dat eh, het speelt geen rol in het dagelijks leven van een student. En ze zien ook niet hoe dat een rol kan spelen waardoor het zo'n ver van hun bed show is, waardoor het gewoon niet interessant is. En, dus, je merkt ook heel duidelijk, er zit geen vereniging achter die zegt, nou, we gaan de roosters veranderen, nee... En nou, dat moet je denk ik ook niet willen als CMR. Als IMR kan je dat perfect doen, daar kun je vrij concreet dingen afspreken, maar beslissingen die we nu maken, die merk je over iets van vijf jaar, soms wel tien jaar. Dus dat is heel weinig, ja, ik denk dat dat heel erg er mee te maken heeft.” (Interview student school C)

Deze lage betrokkenheid ziet men terug bij de opkomst van de verkiezingen, die op bijna alle hogescholen erg laag is en waaruit blijkt dat het studenten weinig uitmaakt door wie zij vertegenwoordigd worden.

“Dat merk je ook aan de opkomst, die is rond de drie of vier procent eh, onder studenten. Veel hoger onder medewerkers, daar ligt het rond de 70 %. Ja, het is echt wel heel hoog hier voor medewerkers, dat is heel behoorlijk. Maar voor ons studenten is het echt heel laag en ja... Daar leeft het gewoon niet, het is gewoon geen issue eigenlijk en voor studenten van zo'n grote

hogeschool. Ja, het is eigenlijk gewoon geen punt.” (Interview student school C)

Een student van school B geeft daarnaast aan dat het ook moeilijk is om voldoende kandidaten te vinden die zich beschikbaar stellen voor lidmaatschap van de medezeggenschapsraad. Hierdoor blijven er regelmatig een aantal plaatsen binnen de raad onvervuld wat een negatieve invloed heeft op de kwaliteit van de medezeggenschapsraad. *(Interview student school B)*

Een student van school E is wel positief over het contact met de achterban. Zij passen dan ook verschillende technieken toe om dit contact goed te houden. Hij zegt hierover:

“Nou, bij de studenten loopt dat eigenlijk wel heel goed. Een paar jaar geleden was de raad eigenlijk niet zo heel bekend en toen leefde het ook niet echt, wat ik net ook aangaf. En daar zijn we eigenlijk ook dit jaar echt mee begonnen, om veel te publiceren en ik zag net dat je een krantje had en daar staan we eigenlijk ook elke keer wel in met een stuk. En we proberen een wekelijkse nieuwsbrief, daarin regelmatig wat te vertellen. En we hebben twee keer per jaar een achterbanoverleg en dan staan we buiten koffie uit te delen en ondertussen een beetje te netwerken een aan te voelen wat er speelt en daaraan merk je dat mensen, of ja studenten, dat die echt je gezicht gaan herkennen en dan wordt je ook vaker aangesproken. (...) Wij staan buiten met koffie en alle studenten die langskomen die pakken toch die gratis koffie mee, want zo zijn studenten en ondertussen blijft wel een heel groot deel daar plakken. Nou en we delen wat enquêtes uit die ze invullen, vooral over thema's die wij belangrijk vinden en dan willen we weten wat studenten daarvan vinden. En daar proberen wij weer op in te spelen. En we geven ze ook wel de ruimte om zelf dingen aan te geven en ja dat werkt wel.” (Interview student school E)

Ook binnen andere scholen doen studenten in de medezeggenschapsraad hun best om de achterban te bereiken, hoewel hier de resultaten vaak tegenvallen.

“De HRM heeft wel dat er na een vergadering een stukje op het intranet komt te staan met een klein verslag ervan. De notulen zijn openbaar en verder hebben we twee dagen geleden een hearing gehouden. Hier en op elke locatie. X wil naar domeinvorming toe en dat is wel zo een behoorlijke bestuursstructuurverandering dat we daar wel de achterban over wilden raadplegen en dan merk je wel dat de opkomst toch wel tegenvalt.” (Interview student school A)

Naast communicatie met de algemene achterban, dus alle studenten van een hogeschool, wordt het door veel studenten ook belangrijk gevonden om regelmatig contact te hebben met studenten in deelraden, zoals FMR'en en OC's, omdat zij dichterbij studenten staan en op een lager niveau al veel zaken signaleren.

Een student van school F zegt hierover:

“We hebben een CMR flits. Dat is een nieuwsbrief die eens in de zoveel tijd uitgaat. Volgens mij eens per maand of anderhalve maand. Om te laten zien wat de CMR heeft gedaan en wat er langs is gekomen. En af en toe krijgen we ook een mail vanuit de CMR naar de FMR toe... Maar echt wederzijds contact, zoals dat bij ons nu staat in de missie dat is er nog niet. Daar moet nog hard aan gewerkt worden. En daarvoor ook het stukje promotie, want promotie is niet alleen promotie van medezeggenschap, maar meer ook de communicatie daaromheen.” (Interview student school F)

Een aantal studenten geven aan dat de wijze waarop contact wordt onderhouden met de achterban sterk bepaald wordt door de wijze waarop de medezeggenschapsraad gekozen wordt. In sommige gevallen kan iedere student of medewerker zich verkiesbaar stellen en gekozen worden mits voldoende stemmen. In andere gevallen is er sprake van een districtenstelsel waarbij slechts een lid uit elk district (domein, faculteit of locatie) plaats mag nemen in de raad. Een derde type is een partijenstelsel waarbij verschillende partijen afgevaardigden hebben in de raad.

Een student van school B geeft aan dat dit voordelen biedt ten opzichte van het districtenstelsel dat op dit moment op deze school bestaat. Bij een partijenstelsel is het voor leden noodzakelijk om gekozen te worden uit de verschillende partijen. Hierdoor zouden medezeggenschapsleden en kandidaten zich intensiever moeten richten op de achterban en zich duidelijker moeten onderscheiden van andere partijen. *(Interview student school B)*

6.4.2 Medewerkers

Ook medewerkers vinden de relatie met de achterban erg belangrijk. Tot op bepaalde hoogte lopen medewerkers tegen dezelfde problemen aan als studenten met betrekking tot de onderhouden van de relatie met de achterban.

Ook onder medewerkers geldt dat er relatief weinig betrokkenheid is, hoewel dit vaak groter is dan onder studenten. Betrokkenheid van de achterban blijkt vooral wanneer er problemen spelen. Een medewerker van school E zegt hierover:

“Ja... Steeds meer, steeds meer. want dit soort dingen, als het gewoon slecht gaat, dan komt er een heleboel bij kijken. Als alles koek en ei is, ja, wat heeft het dan voor zin, ik heb mijn werk en het gebeurt allemaal. Maar als dat niet zo is, dan...” (Interview medewerker school E)

Dit blijkt onder andere uit het opkomstpercentage met verkiezingen, maar ook doordat de achterban de raad in veel gevallen beter blijkt te kunnen vinden wanneer er problemen spelen.

Een aantal respondenten geeft aan dat zij hier zelf ook invloed op kunnen uitoefenen door zelf actief te investeren in de relatie met de achterban. Hiervoor

Een medewerker van school B geeft aan dat het persoonlijk benaderen van de achterban het beste werkt, maar dat dit erg arbeidsintensief is:

“En ik weet wel, we hadden bijna geen kandidaten en toen ben ik een paar mensen gewoon persoonlijk gaan benaderen en dat werkt heel goed hè, dus ik denk dat de persoonlijke benadering veel beter werkt dan al die brieven... Dus ik denk dat als je het hebt over achterban contact, dat die persoonlijke benadering veel beter werkt, het beste werkt. Maar dat is ook wel heel erg arbeidsintensief.” (Interview medewerker school B)

Daarnaast geeft deze respondent aan dat er grote verschillen bestaan tussen de wijze waarop raadsleden het contact met de achterban onderhouden:

“Er is een collega en die stuurt bijvoorbeeld elke week, of elke keer na een vergadering een nieuwsbrief. Nou ik vind het echt ontzettend knap, hij pent 1,5 A4 vol met alles wat in zo'n vergadering gebeurd is en ik vind het echt heel knap en ik geloof niet dat ik dat zou kunnen, en ook niet zou willen, omdat het gewoon teveel tijd kost.” (Interview medewerker school B)

6.4.3 Bestuurders

Veel bestuurders zijn van mening dat het erg belangrijk is dat de medezeggenschapsraad de achterban vertegenwoordigt, omdat alleen op deze manier draagvlak gecreëerd kan worden. In de praktijk blijkt dat er vaak lage opkomstpercentages zijn met verkiezingen en dat wordt door veel bestuurders jammer gevonden. Een bestuurder van school B zegt hierover:

“Nou een heel moeilijk punt, maar denk ik wel belangrijk, is dat er voldoende mensen gaan stemmen en dat er voldoende mensen zich kandidaat stellen. Beiden, dus zowel het actief als het passief kiesrecht moet beter uitgeoefend worden. Dat vind ik een erg belangrijk punt want er zijn te weinig mensen die zich ervoor kandidaat stellen. Er zijn te weinig mensen die gaan stemmen, dus dat vind ik jammer.” (Interview bestuurder school B)

De bestuurder van school C geeft aan tevreden te zijn met de wijze waarop de medezeggenschapsraad de achterban vertegenwoordigd door middel van suborganen en deelraden.

“Kijk, wij praten met 24 mensen, met studenten en medewerkers en die hebben het ook weer zo georganiseerd dat... Studenten hebben weer hun geledingen in de instituutmedezeggenschapsraden en die hebben ook nog hun eigen studentenorganisaties, dus die met studentleden van de centrale medezeggenschapsraden weer van gedachten wisselen van zeggen we de goede dingen op de goede manier in relatie met het bestuur. En het personeel heeft dat ook weer via die geledingen. Dus er is een betrokken structuur waarin je dus probeert die doelstelling te bereiken.” (Interview bestuurder school C)

Een bestuurder van school D geeft aan dat hij zelf als bestuurder ook meer zou kunnen doen om het opkomst percentage van de verkiezingen te verhogen, omdat betrokkenheid bij de medezeggenschap alleen gerealiseerd kan worden wanneer deze ook serieus genomen wordt.

“Ja, ja, maar het is natuurlijk eigenlijk eh, eigenlijk is het raar, dat je een instrument hebt, een medezeggenschapsorgaan, dat niet optimaal functioneert en tegelijkertijd een lage opkomst heeft. En toch roepen we met zijn allen dat het zo belangrijk is... Sterker nog, de minster wil het nog belangrijker maken. En ik denk ja, maar dan moeten we ook nog iets anders doen, want anders gaat het niet werken. Je kan het alleen maar belangrijker maken als je het de aandacht geeft die het nodig heeft. En dat is iets dat wij onszelf als bestuur wel eh wat kritischer kunnen aantrekken, want wij doen er eigenlijk ook niet zoveel aan om het beter te maken. Ja ik roep we dat ik het belangrijk vind, want dat wordt ook van mij verwacht als bestuurder, maar ik doe er verder niet zoveel aan. (...). En volgens mij heb jij het meeste aan eerlijke antwoorden... Eh, ja, waarom zou je het doen? We hebben het al zo druk. want dat is natuurlijk de andere kant. Dan worden ze actief en dan worden ze ook weer lastig en dan denk je oh mijn god, dan moet je daar ook weer rekening mee houden.” (Interview bestuurder school D)

6.4.4 Samenvattend: De achterban

Veel studenten en medewerkers vinden de betrokkenheid van de achterban onvoldoende. Hierdoor is de opkomst met verkiezingen onvoldoende en stellen te weinig mensen zich verkiesbaar. Dit doet afbreuk aan de legitimiteit van de medezeggenschapsraad en zorgt ervoor dat minder informatie uit de organisatie via de raad het bestuur bereikt.

Oorzaak voor dit gebrek aan betrokkenheid wordt door de meeste respondenten gezocht in het feit dat de thema's die besproken worden in de medezeggenschapsraad te ver af staan van de meeste studenten en medewerkers. Vanuit de literatuur zou dit gekoppeld kunnen worden aan bureaucratisme, waarbij de medezeggenschapsraad hiërarchisch gezien voldoende bevoegdheden heeft, maar waar het binnen de organisatie aan draagvlak ontbreekt.

In een dergelijke organisatie is iedereen sterk op zijn eigen werkzaamheden gericht en dit klopt wel bij de meeste hogescholen. In de meeste gevallen vinden studenten hun eigen studie belangrijker dan het lange termijn beleid van hun hogeschool en ook voor veel medewerkers geldt dat zij hun eigen vakgebied voorop stellen.

Ook door bestuurders wordt opgemerkt dat de betrokkenheid van de achterban erg laag is. Hier wordt door de verschillende bestuurders op verschillende manieren tegenaan gekeken. Aan de ene kant zijn er medewerkers die vinden dat de achterban via suborganen zoals faculteitsraden toch voldoende wordt vertegenwoordigd ten aanzien van het bestuur. Andere bestuurders zouden liever meer informatie vanuit de achterban ontvangen en zij kiezen om deze reden voor een alternatief orgaan waardoor deze ideeën toch de top kunnen bereiken.

Door medewerkers, studenten en bestuurders worden verschillende manieren aangegeven waarop de betrokkenheid van de achterban vergroot zou kunnen worden. Dit is bijvoorbeeld de manier waarop de medezeggenschapsraad communiceert naar de achterban. Een aantal respondenten geeft aan dat de meeste effectieve manier om deze groep te bereiken een persoonlijke benadering is, maar dit is ook de meest arbeidsintensieve.

Ook de wijze waarop de achterban wordt vertegenwoordigd in de raad zou hierop van invloed kunnen zijn. Een partijstelsel heeft hierbij volgens enkele respondenten de voorkeur, omdat dit systeem stimuleert dat de medezeggenschapsraad zich zo goed mogelijk op de achterban richt, omdat zij moeten concurreren met andere partijen. Daarnaast moeten raadsleden zich dan onderscheiden ten aanzien van andere raadsleden.

7. Conclusie en discussie

7.1 Inleiding

In dit onderzoek stond de volgende hoofdvraag centraal:

Welke doelstellingen hanteren directies en medezeggenschapsraden ten aanzien van medezeggenschap in het HBO, in hoeverre worden deze doelstellingen bereikt en welke aanpassingen zouden gedaan moeten worden om het bereiken van de doelstellingen te optimaliseren?

Vanuit de theorie is gezocht naar (wetenschappelijke) informatie over medezeggenschap en met name de verschillende manieren waarop hier door studenten, docenten en bestuurders naar gekeken wordt en de doelstellingen die deze groepen hanteren. Daarnaast zijn verschillende factoren benoemd die van invloed zijn op het functioneren van de medezeggenschap en het behalen van de gestelde doelstellingen.

Vervolgens zijn er diepte-interviews gehouden met studenten en medewerkers in de medezeggenschapsraad en met bestuurders van hogescholen. Doel van deze interviews was het achterhalen van de doelstellingen die de respondenten hanteren ten aanzien van medezeggenschap, de mate waarin deze doelstellingen bereikt worden en de factoren die er voor zorgen dat de doelstellingen geoptimaliseerd zouden kunnen worden.

7.2 Conclusies

De eerste deelvraag in dit onderzoek luidt: *welke doelstellingen hanteren directies en medezeggenschapsraden ten aanzien van medezeggenschap in het HBO.*

Ten eerste noemen studenten en medewerkers als belangrijke doelstelling de mogelijkheid om controle uit te oefenen op het bestuur en het beleid dat door het bestuur wordt gevoerd. Op deze manier zorgt de medezeggenschapsraad ervoor dat het bestuur niet zomaar zijn gang kan gaan. Hieruit blijkt een bepaalde mate van wantrouwen ten aanzien van het bestuur: wanneer deze controle er niet zou zijn zou de bestuurder te veel zijn eigen gang gaan zonder rekening te houden met studenten en medewerkers.

Ook door bestuurders wordt deze controlerende functie als belangrijk beschouwd, maar zij benadrukken sterk dat deze controle vooral controle moet blijven en geen medebestuur moet worden. Ook hieruit blijkt een bepaalde mate van wantrouwen, omdat veel bestuurders er vanuit gaan dat de medezeggenschapsraad wel uit is op medebestuur.

Andere doelstellingen waar door bestuurders veel nadruk op gelegd wordt is de mogelijkheid van de medezeggenschapsraad om draagvlak voor beleid te creëren en daarmee meer legitimiteit te verkrijgen.

Tenslotte geven zowel bestuurders als studenten en medewerkers in de medezeggenschapsraad aan dat zij de medezeggenschapsraad waardevol achten voor het zenden van informatie vanuit de organisatie naar de bestuurder.

Uitgaande van deze doelstellingen luidt de tweede vraag: *in hoeverre vinden bestuurders en studenten en medewerkers in de medezeggenschapsraad dat deze doelstellingen worden behaald.* Deze vraag is in combinatie met de derde deelvraag behandeld: *welke aanpassingen zouden gedaan moeten worden om de doelstellingen te optimaliseren?*

Bij de analysering van de literatuur is gebleken dat het functioneren van de medezeggenschapsraad afhankelijk is van drie aspecten. Aan de ene kant de relatie van de medezeggenschapsraad met de bestuurder. Daarnaast speelt ook de medezeggenschapsraad zelf een belangrijke rol wanneer het gaat om het behalen van de doelstellingen. Tenslotte is de achterban en de wijze waarop de medezeggenschapsraad in de organisatie staat heel bepalend.

Bestuurders zelf hebben een tweeledige houding ten aanzien van de medezeggenschapsraad. Aan de ene kant zien zij de raad als een waardevol orgaan, dat met een kritische houding en controle ervoor zorgt dat er draagvlak wordt gecreëerd voor beleid en dat er informatie vanuit de organisatie het bestuur bereikt. Maar daarnaast geven zij aan dat juist deze kritische houding ervoor zorgt dat beleid in sommige gevallen vertraging oploopt en de gehele organisatie minder flexibel wordt.

Ook geven een aantal bestuurders aan dat zij moeite hebben met de formele opstelling die de medezeggenschapsraad heeft. In hun ogen zitten zij teveel op de officiële bevoegdheden en regels wat in ogen de mogelijkheid belemmert om informatie via de raad over de gehele organisatie te verkrijgen. Een aantal bestuurders pleit dan ook voor een ongereguleerde medezeggenschapsraad, waarin met elkaar gesproken kan worden zonder dat dit op een politieke manier gebruikt kan worden door één van beide partijen.

Studenten en medewerkers geven aan dat het voor het behalen van de doelstellingen van de medezeggenschap belangrijk is dat zij serieus genomen worden door de bestuurder. Dit houdt in dat zij inhoudelijk kunnen discussiëren over de agendapunten, dat stukken op tijd worden ontvangen, dat de raad vroegtijdig bij de besluitvorming wordt betrokken en dat zij voldoende gefaciliteerd worden.

Ook binnen de medezeggenschapsraad zelf zijn er een aantal factoren die van invloed zijn op het behalen van de doelstellingen.

Vanuit studenten in de medezeggenschapsraad wordt vaak de mate van deskundigheid genoemd. Deze blijft soms achter door gebrek aan ervaring en een relatief korte tijd waarin men actief is in de raad. Mogelijkheden die zij noemen om deze deskundigheid te vergroten zijn bijvoorbeeld een intensieve samenwerking met de medewerkers in de medezeggenschapsraad, maar ook door het bezoeken van bijeenkomsten van koepelorganisaties. Tenslotte zijn er twee respondenten die aangeven dat een coach of studentbureau waardevol kan zijn voor de ondersteuning van met name studenten in de medezeggenschapsraad, omdat zij ervoor kunnen zorgen dat studenten sneller ingewerkt zijn en niet steeds opnieuw het wiel hoeven uit te vinden.

Ook bestuurders noemen het gebrek aan deskundigheid van de raad, maar zij geven aan dat dit onoverkomelijk is doordat men steeds met een wisselende samenstelling van de raad te maken krijgt. Een bestuurder vraagt zich dan ook af of men de medezeggenschapsraad zou moeten zien als deskundigen of eerder als vertegenwoordigers.

Een ander aspect binnen de medezeggenschapsraad dat van grote invloed is op het behalen van de doelstellingen is de inzet en motivatie van studenten en medewerkers. Een aantal studenten en medewerkers geeft aan dat de raadsleden, om daadwerkelijk aan de verschillende doelstellingen te kunnen voldoen, veel tijd moeten investeren. Door de meeste respondenten wordt aangegeven dat dit meer tijd is dan vergoed wordt door de bestuurder. Hierdoor is dus ook een bepaalde intrinsieke motivatie nodig om op een kritische manier bij te dragen aan de hogeschool.

Bestuurder geven aan in de meeste gevallen trots te zijn op de inzet van de medezeggenschapsleden, omdat zij op een goede manier meedenken met de hogeschool. Een aantal bestuurders geeft wel aan dat men waakzaam moet zijn dat mensen met een goede motivatie actief worden en niet mensen bij wie hun carrière in het slop zit en die de komende bezuinigingsronde met angst tegemoet zien.

Tenslotte is de samenwerking tussen de studentengeleding en de medewerkersgeleding een belangrijke factor voor het behalen van de doelstellingen. Slechts op één school geven zowel de student als de medewerker aan dat men er iets in ziet om in aparte raden te opereren, omdat de beide geledingen teveel met verschillende zaken bezig zijn.

Op andere scholen houdt men de raad wel graag bij elkaar omdat men ervan overtuigd is dat een gezamenlijke raad sterker staat ten opzichte van de bestuurder waardoor controle beter uitgevoerd kan worden. Daarnaast gelooft men ook dat gezamenlijk vergaderen efficiënter is, omdat men punten maar een keer hoeft te bespreken en omdat men gelijk kennis

kan nemen van elkaars standpunten. Tenslotte zijn er ook respondenten die geen reden zien om te veranderen, omdat de samenwerking zoals deze is prima verloopt in hun ogen.

Ook alle bestuurders geven aan dat zij de medezeggenschapsraad liever ongedeeld laten. Hierbij speelt ook met name efficiëntie een rol, omdat men anders punten twee keer zou moeten bespreken. Daarnaast is één bestuurder ook bang dat twee aparte raden beter in staat zijn om hem als bestuurder onder druk te zetten dan een gezamenlijke raad.

Tenslotte speelt ook de achterban een belangrijke rol bij het behalen van de doelstellingen. Een groot aantal studenten en medewerkers geeft aan dat de betrokkenheid van de achterban erg gering is. Hierdoor is het moeilijk informatie over wat leeft binnen de school door te spelen naar de bestuurder. Ook is het de vraag in hoeverre de medezeggenschapsraad daadwerkelijk de achterban vertegenwoordigt, omdat de opkomst bij verkiezingen laag is. Dit heeft ook invloed op de mate waarin draagvlak kan worden gecreëerd.

Oorzaak van deze lage betrokkenheid is het feit dat zaken die door de medezeggenschapsraad behandeld worden vaak ver afstaan van studenten en medewerkers. Op de meeste scholen geldt dit sterker voor studenten dan voor medewerkers, omdat studenten vaak maar vier jaar op een school rondlopen en veel zaken die in de medezeggenschapsraad besproken worden op een veel langere termijn van invloed is op de dagelijkse gang van zaken op een school.

Ook veel bestuurders merken op dat de communicatie naar de achterban toe beter kan. Een van de bestuurder geeft aan dat zij hier zelf ook invloed op kunnen uitoefenen door de medezeggenschap beter te faciliteren. Een andere bestuurder geeft aan tevreden te zijn met de wijze waarop de raad met de achterban communiceert, omdat dit goed is vormgegeven in het systeem door middel van deelraden.

Tenslotte is er ook een bestuurder die opzoek is gegaan naar een alternatief om toch gebruik te kunnen maken informatie die binnen de achterban leeft. Naast de bestaande medezeggenschapsraad heeft hij ook medewerkers en studentenpanels ingesteld die geen formele bevoegdheden hebben, maar waar wel op regelmatige basis overleg mee gevoerd wordt. Op deze manier kan een bredere afvaardiging van de hogeschool zijn mening kan geven.

Ook studenten en medewerkers geven aan dat de communicatie met de achterban verbeterd kan worden. Hierbij is de eigen inzet van raadleden erg belangrijk. Mogelijkheden die genoemd worden om de achterban te bereiken zijn het plaatsen van informatie in de schoolkrant, het personeelsblad of op het intranet. Maar ook het persoonlijk benaderen van studenten en medewerkers blijkt effectief, hoewel dit ook erg arbeidsintensief is.

Uit bovenstaande analyse is gebleken dat bestuurders en studenten in de medezeggenschapsraad duidelijk weten welke doelstellingen zij met de medezeggenschapsraad nastreven. Echter wanneer men kijkt naar de mate waarin deze doelstellingen daadwerkelijk worden behaald is hier veel onduidelijkheid over. Men weet vaak niet in hoeverre controle van de medezeggenschapsraad daadwerkelijk invloed heeft. Daarnaast is het ook onduidelijk hoeveel informatie vanuit de achterban de bestuurder bereikt en of er daadwerkelijk draagvlak tot stand wordt gebracht.

De meeste respondenten baseren hun mening het bereiken van de doelstellingen van de medezeggenschapsraad op een gevoel. Over het algemeen is dit gevoel positief en is men er van overtuigd dat de medezeggenschap een zinvolle bijdrage levert voor de hogeschool. Zij geven vooral aan dat in de communicatie met de achterban een aantal aspecten verbeterd moeten worden om een en ander te optimaliseren. Deze problemen liggen echter vooral bij de achterban zelf, omdat deze niet betrokken is en men de eigen werkzaamheden of studie voorop stelt.

Een ander punt dat opvalt uit de analyse van de interviews is het feit dat de doelstellingen op de meeste hogescholen redelijk overeenkomen, hoewel men op nuance en formulering soms wat verschilt.

Echter de wijze waarop wordt samengewerkt binnen de raad verschilt wel sterk, zowel tussen medewerkers en studenten als tussen de raad als geheel en de bestuurder. Zo zijn er bijvoorbeeld raden waarin de studenten en medewerkers in grote mate samen op trekken, terwijl andere raden juist sterk onafhankelijke geledingen hebben die ook gedeeltelijk eigen bevoegdheden hebben. Maar ook de wijze waarop met bestuurders wordt gesproken verschilt sterk. Zo zijn er raden die op een hele formele wijze communiceren met hun bestuurders, waardoor zij bijvoorbeeld stukken pas ter goedkeuring krijgen wanneer het hele plan al rond is. Andere raden daarentegen gaan op een meer informele wijze met de bestuurder om, waardoor zij al bij de totstandkoming van het stuk betrokken worden.

Juist door al deze verschillen is het moeilijk om tot algemene zaken te komen die de doelstellingen van de medezeggenschapsraad optimaliseren, omdat een oplossing voor de ene raad geen oplossing voor de ander hoeft te zijn.

Wat opvalt is dat er weinig behoefte is aan een daadwerkelijke verandering van de structuur, bijvoorbeeld in de vorm van aanpassingen van de bevoegdheden of de samenstelling van de raad. De meeste respondenten geven aan dat aanpassingen gedaan zouden kunnen worden binnen de bestaande structuur, bijvoorbeeld door informatie in een eerder stadium aan te leveren of door actiever te investeren in een goede relatie met de achterban.

Hoewel de WHW redelijk veel vast heeft gelegd met betrekking tot de bevoegdheden hebben veel scholen hier in de loop der tijd hun eigen invulling aangegeven door verdere uitbreiding van de bevoegdheden, maar ook door informele normen en waarden wat betreft de communicatie.

Wat dat betreft is een aanpassing van de wet waardoor de medezeggenschapsraad zich kan opdelen in een studenten- en een medewerkersraad, niet iets waar veel behoefte aan lijkt te zijn. Slechts binnen één school lijkt hierin geïnteresseerd. Echter, het feit dat de wet slechts een mogelijkheid biedt maakt dat dit geen probleem oplevert voor scholen die liever alles bij het oude laten.

7.3 Discussie

In deze paragraaf zullen de resultaten van het onderzoek worden bediscussieerd ten aanzien van de bestudeerde literatuur. Daarnaast zullen de uitkomsten bekeken worden in het licht van de doelstelling en vraagstelling van het onderzoek. Ook zullen enkele aanbevelingen voor vervolg onderzoek worden gedaan.

Opvallend is dat veel aspecten van de resultaten herkend kunnen worden in de literatuurstudie voorafgaande aan dit onderzoek. Dit is bijvoorbeeld de wijze waarop het management ten aanzien van de medezeggenschap staat of de problemen die binnen de raad bestaan op het gebied van deskundigheid. Toch blijkt vanuit de theorie al dat er niet één manier is waarop medezeggenschap functioneert. Er zijn verschillende verschijningsvormen, met verschillende doelstellingen en een verschillende mate van effectiviteit.

Juist deze verschillen komen ook in de gesprekken met respondenten naar voren. Er is niet één manier waarop studenten en medewerkers met elkaar omgaan of één houding van de bestuurder. De manier waarop medezeggenschap is vormgegeven wordt sterk bepaald door de mensen die op een bepaald moment in de raad zitten; dit blijkt in veel gevallen van grotere invloed dan de bevoegdheden waar de raad mee te maken krijgt of de wet die van toepassing op een bepaald moment.

Deze grote verschillen doen de vraag opwerpen of beantwoording van de hoofdvraag wel mogelijk is. Als er zoveel verschillen zijn, zijn er dan wel gemeenschappelijke doelstellingen en zaken die deze doelstellingen zouden moeten optimaliseren?

Ja, deze gemeenschappelijke zaken zijn er weldegelijk. Wanneer men kijkt naar de doelstellingen van medezeggenschap zijn deze terug te voeren op drie hoofddoelstellingen die door zowel studenten en medewerkers als bestuurders worden genoemd. Dit zijn controle van

het bestuur, doorgeven van informatie uit de achterban naar de bestuurder en het creëren van draagvlak voor beleid.

Wat betreft het bereiken van de doelstellingen bestaan er grote verschillen tussen de instellingen, omdat iedere instelling binnen de kaders zelf invulling geeft aan medezeggenschap en daarmee ook zijn eigen problemen heeft. Deze problemen verschillen per school, maar zijn daarentegen op hoofdlijnen juist overeenkomstig. Op vrijwel iedere school geeft men aan dat de relatie met de bestuurder erg belangrijk is, maar dat hier toch verbeteringen kunnen worden aangebracht. Ook binnen de medezeggenschap kunnen zaken verbeterd worden, bijvoorbeeld op het gebied van deskundigheid. Tenslotte vinden alle respondenten de relatie met de achterban van de school belangrijk, omdat deze vaak weinig betrokken is, maar wel een belangrijke rol speelt bij het creëren van draagvlak en het doorgeven van informatie richting de bestuurder.

Hiermee is de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord, maar is hiermee dan ook de doelstelling van het onderzoek behaald?

De doelstelling van het onderzoek is gedeeltelijk behaald. Door middel van het onderzoek is een algemeen beeld geschetst van de doelstellingen die respondenten hanteren ten aanzien van medezeggenschap en de wijze waarop zij deze doelstellingen bereikt zien worden. Van een aantal scholen is nu bekend op welke manier studenten, medewerkers en bestuurders tegen medezeggenschap aankijken. Een belangrijke conclusie hierbij is dat er overeenkomsten zijn op de hoofdthema's, maar dat er daarnaast ook grote verschillen bestaan tussen de scholen wanneer men wat specifiek inzoomt op de problemen en mogelijke oplossingen waar de scholen in de praktijk mee te maken krijgen.

Wat betreft de maatschappelijke relevantie van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat men nu meer weet over de doelstellingen die men hanteert in het HBO. In de literatuur waren al wel verschillende doelstellingen aan bod gekomen, maar er was nog geen onderzoek gedaan specifiek binnen het HBO, wat behoorlijk verschilt van andere organisaties, omdat hier ook studenten (cliënten) een aandeel hebben in de medezeggenschapsraad.

Ook is nu meer bekend over de problemen die bestaan wanneer men kijkt naar het behalen van deze doelstellingen. Gesteld kan worden dat geen school hetzelfde is, maar dat het per school goed is te kijken naar de drie hoofdpunten die naar voren zijn gekomen in dit onderzoek, namelijk de relatie met de bestuurder, met de achterban en daarnaast de medezeggenschapsraad zelf. De wijze waarop met deze punten dient te worden omgegaan hangt af van de school zelf en de manier waarop medezeggenschap hier is vormgegeven.

Wel kan geconcludeerd worden dat aanpassingen op vrijwel alle scholen vooral gezocht dienen te worden in de onderlinge verhoudingen, aan de ene kant als raad naar de bestuurder en de achterban, maar daarnaast ook intern. Oplossingen in de vorm van een aanpassing van de wetgeving of de formele bevoegdheden van de raad worden door de meeste respondenten niet als oplossing gezien.

Vanuit een wetenschappelijke relevantie voegt dit onderzoek iets toe aan de bestaande literatuur over medezeggenschap, omdat er nog weinig is geschreven over het onderwijs. Dit is een specifieke sector, omdat hier naast medewerkers ook studenten zitting hebben in de medezeggenschapsraad.

Gebleken is dat studenten en medewerkers voor een deel met dezelfde instelling en ideeën in de raad zitten. Vooral wat betreft de opstelling ten aanzien van de bestuurder zijn er grote overeenkomsten tussen de beide geledingen en ook door bestuurders worden zij vaak als één raad gezien.

Echter, er zijn ook verschillen. Met name wat betreft de thematiek die de beide geledingen aanpakken. Studenten richten zich vaak meer op korte termijn projecten, omdat zij maar kort studeren en lange termijn beleid vaak niet meer van toepassing is op hun eigen schooltijd. Dit maakt ook dat de studenten in de medezeggenschapsraad vaak moeite hebben

om hun achterban te betrekken bij het raadswerk. Hoewel dit ook voor medewerkers geldt en voor een groot aantal ondernemingsraden zoals uit de literatuur is gebleken.

Uit bovenstaande discussie kunnen een aantal aanbevelingen voor vervolg onderzoek worden gedestilleerd.

Nu bekend is welke doelstellingen studenten, medewerkers en bestuurders hanteren zou een meer kwalitatief onderzoek gedaan kunnen worden onder een grotere groep respondenten op meer verschillende scholen om te peilen in hoeverre deze doelstellingen ook gelden voor hen.

Daarnaast kan nu ook globaal gezegd worden welke factoren van invloed zijn op het functioneren van de doelstellingen van medezeggenschap. Gebleken is dat deze factoren wat betreft de brede thema's overeenkomen, maar qua invulling per school verschillen. Deze verschillen kunnen op grotere schaal in kaart worden gebracht onder een groot aantal scholen. Echter, dit is een zeer tijdrovende bezigheid en men kan zich afvragen in hoeverre dit daadwerkelijk tot een objectiever beeld leidt, omdat feit blijft dat de antwoorden sterk beïnvloed worden door de ideeën van respondenten. Daarnaast worden deze waarschijnlijk ook beïnvloed door de samenstelling van de raad.

Een derde aanbeveling voor vervolg onderzoek is de het betrekken van de achterban in het onderzoek. Deze groep is nu buiten het onderzoek gehouden, omdat dit het onderzoek te breed zou maken. Echter, het zou interessant zijn te weten hoe zij tegen medezeggenschap aankijken, omdat zij degenen zijn die vertegenwoordigd worden door de raad. Zij zouden vragen voorgelegd kunnen krijgen over het belang dat zij hechten aan medezeggenschap en de mate waarin zij vinden dat het functioneert.

8. Literatuurlijst

- Addison, J.T., C. Schnabel & J. Wagner (2001) Works councils in Germany: their effects on establishment performance. *Oxford economic papers* (53) pp. 659-694
- Beardwell, J. & T. Claydon (2007) *Human Resource Management; A Contemporary Approach*. Edinburgh Gate: Prentice Hall
- Beirne, M. (2008) Idealism and the applied relevance of research on employee participation. *Work, Employment & Society* (22) 4 pp. 675-693
- Berg, A. van den, (2003) The Dutch works council from an institutional economics point of view: an efficient solution to the governance structure problem? *Tjalling C. Koopmans Research Institute*
- Berg, A, van den, Y. Grif & A. van Witteloostuijn (2008) *Works councils and organizational performance. The role of top managers' and works councils' attitudes in bad vis-à-vis good times*. Tjalling C. Koopmans Research Institute
- Black, J.S. & H.B. Gregersen (1997) Participative Decision-Making: An Integration of Multiple Dimensions. *Human Relations* (50) 7 pp. 859-878
- Boeije, H.(2008) *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Den Haag: Boom Onderwijs
- Boxall, P. & J. Purcell (2008) *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan
- Broek, J.F.L.H. van den, & J.W.M. Kerstens (2002) *Ieder zijn zeg; Over medezeggenschap in het HBO*. 's-Gravenhage: SDU
- Brown, W.O., Jr. (2001) Faculty participation in university governance and the effects on university performance. *Journal of Economic Behavior & Organization* (44) pp.129-143
- Bryson, A., A. Charlwood & J. Forth (2006) *Worker voice, managerial response and labour productivity: an empirical investigation*. *Industrial relations journal* (37) 5
- Butler, P. & L. Glover (2007) Employee participation and involvement. In: Beardwell, J. & T. Claydon (red.) *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited
- Elderen, J.J.M., van, & A.P. Kotte (2008) *Medezeggenschap opnieuw geregeld*. Alphen a/d Rijn: Kluwer
- Ellerman, D. (2000) Responsibility and workplace democracy. *Peace review* (12) 2 pp. 189-195
- Ghorpade, J., J. Lackritz & G. Singh (2006) Views of Employee Participation, Higher Order Needs, Altruism, Pride in Craftmanship, and Collectivism: Implications for Organizational Practice and Public Policy. *Journal of Applied Social Psychology* (36) 10 pp. 2474-2491
- Goodijk, R. & A.M. Sorge (2005) *Maatwerk in overleg: kiezen voor passende overlegvormen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum

Hart, H.'t, H. Boeije & J. Hox (2005). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom.

Helfen, M. & E.S. Schuessler (2009) Uncovering Divergence: Management Attitudes towards HRM practices and Works Council Presence in German SMEs. *Economic and Industrial Democracy* (30) 2 pp. 207 - 240

Kaar, R., van het, & E. Smit (2007) *Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap*. Delft: Eburon

Lengfeld, H. & S. Liebig (2002) Industrial Relations and Justice Ideologies in the Firm: A Justice-Based Explanation of Works Council Effectiveness. *Social Justice Research* (15) 3 pp. 245-270

Maassen, P. (2000) The Changing Roles of Stakeholders in Dutch University Governance. *European Journal of Education* (35) 5 pp. 449-464

Menon, M.E. (2003) Student Involvement in University Governance: A Need for Negotiated Educational Aims? *Tertiary Education and Management* (9) pp. 233-246

Ministerie van OCW *Wijziging van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek en enige andere wetten onder meer in verband met de verbetering van het bestuur bij de instellingen voor hoger onderwijs, de collegegeldsystematiek en de rechtspositie van studenten (versterking besturing)* Kamerstukken II 2008/09 31 821 nr. 3 Memorie van Toelichting

Ministerie van OCW *Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek*. Identificatienummer: BWBR0005682 (1992)

Ministerie van OCW: website (www.minocw.nl)

Riordan, C.M., R.D. Gatewood & J.D. Barnes (1997) Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics* (16) pp. 401-412

Royer, S., J. Waterhouse, K. Brown & M. Festing (2008) Employee Voice and Strategic Competitive Advantage in international Modern Public Corporations – an Economic Perspective. *European Management Journal* (26) pp. 234-246

Slageren, S.R.M., van, (2003) *Inzicht in het overleg met de ondernemingsraad: De praktijk van de Wet op de ondernemingsraden voor het management*. Den Haag: Sdu Uitgevers

9. Bijlagen

9.1 Topiclijst

De topiclijst ziet er als volgt uit:

1	Kunt u iets vertellen over medezeggenschap binnen deze hogeschool? - Formeel/informeel overleg; <i>Hoe vaak is er overleg? Wie zijn daarbij aanwezig? Wie stelt de agenda op?</i> - Bevoegdheden; <i>Welke bevoegdheden? Weet u hoe deze tot stand zijn gekomen?</i> - Gesprekspartner; <i>Met wie zit de raad/ zit u als bestuurder om de tafel?</i> - Deelraden, etc. <i>Op welke manier is de medezeggenschapsraad georganiseerd in deelraden? Op welke manier is hier overleg mee?</i>
2	Welke doelstellingen hanteert u ten opzichte van medezeggenschap? <i>Heeft u deze doelstellingen voor u zelf vastgesteld of zijn deze met de geleding/hele raad/bestuurder vastgesteld?</i>
3	In hoeverre worden deze doelstellingen behaald? <i>(Hierbij teruggrijpen naar genoemde doelstellingen)</i>
3.b	Welke factoren zijn hiervoor verantwoordelijk? - Rol van het bestuur; - Rol van de raad (studenten en medewerkers); - Rol van de achterban
4	Welke verbeteringen zijn nodig om de doelstellingen te optimaliseren? - Rol van het bestuur; - Rol van de raad (studenten en medewerkers) - Rol van de achterban - Welke rol zou de nieuwe wetgeving hierbij kunnen spelen?

9.2 Paper 'Publieke Dimensie'

Paper

Publieke dimensie van medezeggenschap in het HBO

Datum: 16 maart 2009
Docent: Peter Leisink

Inleiding

Dit paper zal ter voorbereiding dienen op de masterthesis als afsluiting van de master Strategisch Human Resource Management. In het paper staat het thema van de thesis centraal, namelijk medezeggenschap in het HBO. Doel van het paper is na te gaan in hoeverre het thema een publieke dimensie heeft. Hierbij zal in eerste instantie naar hoge scholen in het algemeen gekeken worden, waarna specifiek ingegaan zal worden op de publieke dimensie van het HRMbeleid en medezeggenschap in het bijzonder.

Tenslotte zal ik zelf, mede aan de hand van literatuur, een oordeel geven over de manier waarin op dit moment vorm wordt gegeven aan het publieke domein in het onderwijs.

Het hoger onderwijs

Er zijn weinig sectoren zoveel in ontwikkeling als het onderwijs. Een kleine greep uit de thema's die in de afgelopen jaren aan bod zijn gekomen in de verschillende onderwijstypen zijn het lerarentekort, de tweede-fase, de BA-MA-structuur en het niveau van de verschillende typen onderwijs.

Vanuit de samenleving, de media en de overheid wordt veel aandacht besteed aan thema's met betrekking tot het onderwijs, vanwege het grote maatschappelijk belang dat aan kwalitatief goed onderwijs wordt gehecht. Op de website van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap staat de missie die het ministerie hanteert, namelijk het werken aan een slim, vaardig en creatief Nederland. Hierbij speelt onderwijs een zeer belangrijke rol. (www.minocw.nl)

Het ministerie (www.minocw.nl) geeft verder aan dat onderwijs de basis vormt voor een plek in de samenleving doordat het een (grotere) kans geeft op een geschikte en leuke baan. Daarnaast is het ook de motor voor een kennisintensieve samenleving als de Nederlandse, omdat er vanuit de arbeidsmarkt steeds meer vraag komt naar hoog opgeleiden. Alleen wanneer Nederland op dit gebied met andere (opkomende) kenniseconomieën kan concurreren, kan de welvaart en het welzijn in stand gehouden worden. Bij het opleiden van hoog opgeleiden is goed functionerend hoger onderwijs van grote waarde.

Vanwege het grote maatschappelijke belang van onderwijs oefent de overheid invloed uit op onderwijsinstellingen. De overheid heeft de financiering van het onderwijs gedeeltelijk op zich genomen, waardoor zij een grote mate van inspraak heeft wat betreft de besteding van het geld.(www.minocw.nl) Dit komt met name tot uitdrukking in de wet- en regelgeving die op diverse gebieden van toepassing is voor de instellingen.

Op de verschillende vormen van onderwijs zijn verschillende wet- en regelgevingen van toepassing. Voor het hoger onderwijs geldt sinds 1992 de Wet Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW). In de wet zijn de verschillende rechten en plichten van een onderwijsinstelling opgenomen. Een voorbeeld hiervan is het systeem van accreditatie of de manier waarop het bestuur van een school ingericht dient te worden. Maar ook het feit dat er een leerplicht bestaat is bewijs van het feit dat de overheid zich sterk bemoeit met het onderwijs. (Wet hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek 1992)

Overheidsbemoeienis op het gebied van onderwijs komt voort vanuit het idee dat onderwijs niet overgelaten kan worden aan de vrije markt, omdat onderwijs daarvoor een te belangrijke rol inneemt in de samenleving. De overheid wil, door zich sterk te bemoeien met het onderwijs, zorgen voor onderwijs dat betaalbaar en daarmee toegankelijk is voor iedereen. En daarnaast staat zij garant voor een goede kwaliteit door middel van hoge kwaliteitseisen en inspecties. (Rainey, 2003)

Maar het feit dat onderwijs in grote mate door de overheid wordt vormgegeven houdt niet in dat er geen elementen vanuit het bedrijfsleven een rol spelen. Dit is duidelijk terug te zien in het wetsvoorstel dat op dit moment bij de tweede kamer ligt eventueel ter vervanging van de huidige wet. (Ministerie van OCW, 2005/06)

In het wetsvoorstel (Ministerie van OCW, 2005/06) staan duidelijk de ambities die het kabinet heeft met het hoger onderwijs beschreven. Hierbij staat centraal dat het hoger onderwijs

dient aan te sluiten bij de huidige ontwikkelingen in de Nederlandse maatschappij. Hierbij spelen zowel maatschappelijke als economische ontwikkelingen een rol.

Op economisch gebied krijgt Nederland als kenniseconomie steeds meer concurrentie van opkomende economieën in zuidoost-Azië. Dit betekent dat Nederland, om de nationale welvaart en het welzijn op peil te houden, moet kunnen innoveren en het menselijk kapitaal beter moet benutten om de concurrerende landen in ieder geval bij te kunnen houden en liever nog voor te blijven.

Daarnaast zijn er in Nederland zelf ook maatschappelijke trends waarmee rekening gehouden dient te worden. De samenleving wordt steeds complexer en kampt met vergrijzing, individualisering, verkleuring, diversiteit aan leefstijlen en een toenemende onzekerheid. Dit vraagt om meer variëteit en meer differentiatie in het hoger onderwijs.

Concreet zijn hier een aantal ambities op gebaseerd: om de kenniseconomie op peil te houden moet het aantal hoogopgeleiden verhoogt worden; er moet differentiatie komen waardoor excellentie beter tot zijn recht komt; de lerende moet centraal komen te staan zodat jongeren toegerust worden het heft zelf in handen te nemen; er moet een grotere wisselwerking komen tussen het bedrijfsleven en het onderwijs zodat het onderwijs een bijdrage kan leveren aan innovaties in het bedrijfsleven en tenslotte dient de kwaliteit van het onderzoek verder omhoog gebracht te worden door meer focus en concentratie aan te brengen.

In deze concrete doelstellingen is duidelijk terug te zien dat binnen het onderwijs marktwerking en andere aspecten uit het bedrijfsleven een rol gaan spelen. Het onderwijs dient aan te sluiten op de wensen van studenten, het is belangrijk dat er in het onderwijs gepresteerd wordt en instellingen moeten concurreren met instellingen in het buitenland. Deze 'private' doelstellingen hoeven niet in strijd te zijn met de publieke doelstellingen binnen het onderwijs, omdat organisaties volgens Noordegraaf en Teeuw (2003) tegelijkertijd publieke en private doelstellingen kunnen hanteren. Het onderscheid tussen publiek en privaat kun je dan ook niet scherp stellen, omdat organisaties zich altijd op een continuüm bevinden, met aan beide uitersten de volledig private en volledig publieke organisatie. (Noordegraaf, 2003; Rainey, 2003)

Medezeggenschap

Het HRM-beleid van hoge scholen kan voor een groot deel door scholen zelf ingevuld worden. Wel worden er door de overheid kaders gesteld waarbinnen de instellingen dit beleid kunnen opstellen. Uitgangspunt bij het stellen van deze kaders door de overheid is dat kwaliteit van onderwijs voorop staat. (Ministerie van OCW, 2005/06)

Hoe binnen onderwijsinstellingen invulling gegeven wordt aan HRM-beleid kan goed weergegeven worden vanuit het contextually based human resource framework van Paauwe (2004).

In dit model wordt weergegeven hoe HRM-beleid wordt beïnvloed door invloeden vanuit de markt, door bijvoorbeeld concurrentie en technische ontwikkelingen. Voor het hoger onderwijs zijn aspecten uit deze dimensie bijvoorbeeld nieuwe methoden van lesgeven, zoals kleinere groepen en een meer individuele benadering, maar ook het accreditatiemechanisme dat de overheid hanteert en het feit dat met enige regelmaat lijsten met 'de beste opleiding' worden opgesteld (bijv. Elsevier).

Daarnaast wordt het HRM-beleid beïnvloed door een sociaal-politieke en culturele dimensie, waarin onder andere eerlijkheid, rechtvaardigheid en normen en waarden centraal staan. Vanuit deze dimensie corrigeert de samenleving de uitkomsten van de markt, door deze beter aan te laten sluiten bij de normen en waarden die spelen in de samenleving. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de mate van inspraak die rechtvaardig wordt bevonden, maar ook het salaris dat men ontvangt en de opleidingsmogelijkheden die werknemers krijgen aangeboden.

Een derde factor die een rol speelt bij de totstandkoming van het HRM-beleid is de organisatie-, administratieve- en culturele erfenis van een organisatie. Vaak is de manier waarop een organisatie is vormgegeven geleidelijk tot stand gekomen tijdens een langdurig proces, waarbij traditie een belangrijke rol speelt. Veranderingen van de bestaande situatie kunnen niet eenvoudig worden doorgevoerd, omdat deze tradities sterk in de organisatie zijn verweven. In

het onderwijs is dit bijvoorbeeld het geval met de academische vrijheid, dat bepaalt dat docenten in het hoger onderwijs vrij zijn om binnen het eigen vakgebied wetenschappelijke opvattingen te verkondigen, mits binnen de gestelde eisen van het onderwijs- en examenreglement. (Ministerie van OCW, 2005/06) Dergelijke verworvenheden kunnen niet makkelijk opgegeven worden, door bijvoorbeeld het hoofd van een afdeling te laten bepalen welke wetenschappelijke opvattingen verkondigd mogen worden.

Deze drie dimensies hebben invloed op het HRM-beleid, maar bij de daadwerkelijk totstandkoming van het beleid spelen ook de partijen die beslissen over de strategische keuzes die gemaakt worden een belangrijke rol. Paauwe stelt in zijn model dat er sprake is van een dominante coalitie die de strategische beslissingen neemt op het gebied van HRM. Deze dominante coalitie is niet één partij met één mening, maar bestaat uit verschillende partijen die ieder zijn eigen belangen hebben. Deze partijen zijn bijvoorbeeld het College van Bestuur, de docenten en andere medewerkers van een instelling en de studenten.

Strategische keuzes die door de dominante coalitie worden gemaakt hebben tot doel waardevol te zijn, niet te imiteren, zeldzaam en niet vervangbaar, omdat op deze manier prestaties van een organisatie tot stand komen die kunnen bijdragen aan concurrentievoordeel op de lange termijn. (Paauwe, 2004)

De wijze waarop de dominante coalitie tot haar besluiten komt is afhankelijk van de organisatie. In sommige organisaties nemen de bestuurders het liefst zelf alle beslissingen, terwijl in andere organisaties stakeholders, zoals medewerkers, ook mee kunnen praten. (Bryson, Charlwood & Forth, 2006) Vanuit de wet is medezeggenschap van medewerkers geregeld door middel van de wet op de ondernemingsraden (WOR). Deze wet is opgesteld, om medewerkers sterker te maken ten opzichte van de bestuurder van de organisatie.

Voor het onderwijs geldt de WOR niet, omdat hier ook studenten of ouders worden betrokken bij de medezeggenschap, zij vormen samen met medewerkers een medezeggenschapsraad (MR). Deze raden worden geregeld in de verschillende wetten die van toepassing zijn op de verschillende typen onderwijs. Voor hoge scholen geldt dat zowel studenten als medewerkers zijn vertegenwoordigd in één raad, hoewel er op dit moment een wetswijziging ligt die stelt dat scholen in de toekomst kunnen kiezen voor twee aparte raden voor studenten en medewerkers. (Ministerie van OCW, 2005/06)

Praktijk van medezeggenschap in hoge scholen

Hoe in de praktijk wordt omgegaan met medezeggenschap is sterk afhankelijk van de hoge school en de MR. In 2002 is in opdracht van het ministerie van OC&W onderzoek gedaan naar het functioneren van MRen in verschillende HBO-instellingen en hieruit is gebleken dat er grote verschillen bestaan tussen de HBO's. Bepalend voor de effectiviteit van de MR is onder andere de kwaliteit van de MR-leden en dit verschilt sterk tussen verschillende scholen. Vooral studenten worden in het onderzoek laag gewaardeerd, omdat zij vaak een gebrek aan kennis, ervaring en affiniteit hebben met de MR. (Broek, van den, 2002)

Daarnaast is de effectiviteit van medezeggenschap ook sterk afhankelijk van de relatie die de MR heeft met de bestuurder van de organisatie. Sommige bestuurders stellen alleen een medezeggenschapsraad in omdat dit wettelijk verplicht is, maar luisteren vervolgens nauwelijks naar de inbreng van de raden. Andere bestuurders luisteren wel naar de raden en nemen de adviezen van de raad ook mee in de besluitvorming. (Broek, van den, 2002)

Medezeggenschap binnen HBO's kan, vanuit het model van Paauwe (2004), zowel gezien worden als een invloed vanuit de sociaal-politieke, culturele en legitieme dimensie, omdat medezeggenschap rechtvaardig en eerlijk is. Om deze reden heeft de overheid minimale eisen voor medezeggenschap opgenomen in de wet. Maar daarnaast kunnen bestuurders er voor kiezen de mate van inspraak van medewerkers verder te vergroten vanuit hun eigen gevoel voor rechtvaardigheid.

Naast rechtvaardigheid kan medezeggenschap ook grote voordelen opleveren voor de organisatie, wat een reden zou kunnen zijn voor bestuurders om medewerkers en studenten medezeggenschap te geven. Voor deze voordelen zijn een tweetal verklaringen te vinden. Allereerst hebben medewerkers meer vertrouwen in hun bestuurder wanneer zij een aandeel

hebben in de besluitvorming, dit vertrouwen kan leiden tot loyaliteit en commitment wat een positieve invloed heeft op de prestaties van een organisatie. Voor de inspraak van studenten kan dit betekenen dat er een grotere tevredenheid onder studenten ontstaat, waardoor de opleiding beter beoordeeld wordt. (Berg, van den, 2008)

Daarnaast kan de inbreng van medewerkers en studenten waardevol zijn voor de organisatie, omdat zij vaak goed op de hoogte zijn van datgene dat speelt in de organisatie. In hoeverre deze positieve effecten optreden is sterk afhankelijk van de manier waarop door de raden zelf en door de bestuurders en de lijnmanagers met medezeggenschap wordt omgegaan. (Berg, van den, 2008)

Conclusie

Medezeggenschap binnen hoge scholen heeft een publieke dimensie. Allereerst dienen hoge scholen een publiek doel doordat zij, aan de hand van goed onderwijs, een bijdrage leveren aan de concurrentiepositie van Nederland als kenniseconomie.

Medezeggenschap kan hieraan bijdragen, doordat medewerkers meer geëngageerd zijn aan de organisatie waardoor zij beter presteren en omdat de inbreng van medewerkers kan zorgen voor een betere besluitvorming. Daarnaast kan het onder studenten tot een grotere mate van tevredenheid leiden, waardoor de betreffende instelling hoger gewaardeerd wordt.

Een andere manier waarop medezeggenschap kan bijdragen aan de kwaliteit van onderwijs is doordat het de besluitvorming in de organisatie kan verbeteren, door ook de inbreng van studenten en medewerkers mee te nemen.

Tenslotte kan medezeggenschap ook een publiek doel op zichzelf zijn, omdat het bijdraagt aan rechtvaardigheid in de organisatie, door medewerkers een stem te geven in de besluitvorming.

Echter de mate waarin medezeggenschap daadwerkelijk kan bijdragen aan de doelstelling van het hoger onderwijs is afhankelijk van de manier waarop medezeggenschap wordt ingericht.

Vanuit de directie is het belangrijk dat zij daadwerkelijk iets doen met de medezeggenschapsraad in de organisatie, omdat het voor commitment van medewerkers en de tevredenheid van studenten belangrijk is dat vertrouwen tot stand komt. Het is voor de totstandkoming van vertrouwen niet voldoende om medezeggenschap in te voeren omdat het moet en de inspraak vanuit de raad verder te negeren.

Daarnaast is het vanuit de medezeggenschapsraden erg belangrijk dat er voldoende kennis is, waardoor kwalitatief goede adviezen gegeven kunnen worden aan de directie. Daarnaast is een goede relatie met de bestuurder voor een MR van groot belang, omdat anders nog weinig gedaan kan worden met de adviezen en inspraak vanuit de raad.

Bij hoge scholen is gebleken dat medezeggenschap in veel gevallen niet voldoende effectief is. Dit wordt aan de ene kant veroorzaakt door een gebrek aan kennis bij met name studentleden, maar ook bij medewerkers. Daarnaast is er ook een gebrek aan interesse, wat voor een deel kan worden verklaard door het feit dat medezeggenschap zich in een vicieuze cirkel bevindt. Doordat de bestuurder weinig doet met de inspraak van medewerkers en studenten, raakt bij hen de interesse zoek, waardoor ook de kwaliteit van medezeggenschap achteruit gaat en de bestuurder nog minder bereid is iets te doen met medezeggenschap.

Om medezeggenschap bij te laten dragen aan de doelstelling van het hoger onderwijs is het belangrijk dat medewerkers en studenten echt gehoord worden door de bestuurders van de onderwijsinstellingen. Op deze manier zal ook de betrokkenheid van studenten en medewerkers in medezeggenschap en de organisatie als geheel toenemen, waardoor de kwaliteit van de inspraak van de MR vergroot zal worden.

Literatuurlijst

Berg, A, van den, Y. Grif & A. van Witteloostuijn (2008) *Works councils and organizational performance. The role of top managers' and works councils' attitudes in bad vis-à-vis good times.* Tjalling C. Koopmans Research Institute

Broek, J.F.L.H. van den, & J.W.M. Kerstens (2002) *Ieder zijn zeg; Over medezeggenschap in het HBO.* 's-Gravenhage: SDU

Ministerie van OCW *Vaststelling van een nieuwe regeling voor het hoger onderwijs en het onderzoek (wet op het hoger onderwijs en onderzoek)* Kamerstukken II 2005/06 30 588 nr. 3

Wet hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (8 oktober 1992)

Wet op de ondernemingsraden (18 februari 1971)

Noordegraaf, M. & M. Teeuw (2003) Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde* (12) 1 pp. 2-13

Paauwe, J. (2004) *HRM and Performance; Achieving long term viability.* Oxford; University Press

Rainey, H. (2003) What makes public organizations distinctive. IN: *Understanding and managing public organizations.* San Francisco: Jossey-Bass pp. 55-78