

De Voorzitter van de Tweede Kamer  
der  
Staten Generaal  
Postbus 20018  
2500 EA Den Haag

Uw brief van	Ons kenmerk	Contactpersoon	Zoetermeer
	WO/A/2001/43807		22 november
Onderwerp		Doorkiesnummer	
Evaluatie MUB			

Bij de parlementaire behandeling van de MUB is een evaluatie van deze wet afgesproken. Hierbij zend ik u het rapport "De Bezinning op de MUB" dat is geschreven door bureau B&A. In deze brief informeer ik u over mijn standpunt bij dit rapport. Aan de betrokken organisaties VSNU, ISO en LSVb is gevraagd een standpunt over het definitieve rapport kenbaar te maken. Deze standpunten zijn eveneens in deze brief opgenomen.

De hoofdconclusies in het rapport "De Bezinning op de MUB" zijn de volgende. Ten eerste dat de invoering van het integraal management bij de universiteiten geslaagd is te noemen. Ten tweede dat de vormgeving van een volwaardige medezeggenschap voor verbeteringen vatbaar is. Ten derde concluderen de onderzoekers dat het beter laten functioneren van de medezeggenschap in het wetenschappelijk onderwijs niet gezocht moet worden in de *structuur* van het stelsel dat met de MUB is ingevoerd, maar eerder in de *cultuur* van medezeggenschap binnen de instellingen. Tot slot, en dat is verheugend, blijkt dat het bezinningstraject op veel universiteiten een discussie op gang heeft gebracht waarvan men het de moeite waard vindt die op diverse manieren voort te zetten, en welke verdere stappen nodig zijn.

Na een korte toelichting op het bezinningsproces en de bedoeling ervan, ga ik in op de conclusies van de onderzoekers en zal ik aangeven wat mijn standpunten daarover zijn.

### **1. Totstandkoming bezinning: een sterk interactief proces**

Vanaf de start van de evaluatie MUB, in het voorjaar 2000, heeft het proces een sterk interactief karakter gekend.

In het voorafgaande bestuurlijke traject is met de studentenorganisaties en VSNU doorgesproken hoe er zou moeten worden geëvalueerd. In de eerste fase van de evaluatie is de werkgroep Bezinning MUB gestart, met daarin vertegenwoordigd VSNU, studentenorganisaties ISO en LSVb en OCenW, die een format voor zelfevaluaties door de instellingen heeft opgesteld. In overleg met de instellingen is gesteld dat een proces van bezinning en zelfevaluaties goed past bij de verscheidenheid van de autonome instellingen. Het format beantwoordde de vraag wat er zou worden geëvalueerd. Eind 2000 heeft de werkgroep het format naar de instellingen gestuurd met afspraken over procedure en inhoud van de zelfevaluaties. Voor deze fase van zelfevaluaties werd 6 maanden uitgetrokken. In deze fase van zelfevaluatie hebben de universiteiten intern veelvuldig overlegd. De procesbegeleiders, die op alle instellingen zijn aangewezen, hebben onderling informatie over inhoud en voortgang uitgewisseld en er heeft op gezette tijden terugkoppeling naar de VSNU plaatsgevonden. Alle instellingen hebben vervolgens hun zelfevaluaties naar het onafhankelijke bureau B&A verzonden voor een vergelijkende analyse van de zelfevaluaties. In het bijgevoegde eindrapport van B&A treft u deze analyse aan.

### **2. Doelstelling MUB en MUB-evaluatie**

In maart 1997 is de wet Modernisering Universitaire Bestuursorganisatie (MUB) ingevoerd. De wet beoogt de instellingsautonomie verder te vergroten en het universitaire bestuur de ruimte te bieden voor professionalisering van de organisatie. Zoals bij Kamerbehandeling van de MUB besproken ontstaat aldus een bestuursorganisatie die aansluit bij vormen die elders in de samenleving worden gebruikt (EK, 24646, nr 41c). Er kan gesproken worden van een zekere "normalisatie" van de inrichting van de universitaire bestuursorganisatie. Het medebestuur van personeel en studenten is vervangen door een stelsel van medezeggenschap. De introductie van integraal management betekende een ineenschuiving van de voordien gescheiden verantwoordelijkheden voor onderwijs en onderzoek alsmede voor de beheersorganisatie en middelen. Met de MUB zijn tevens de Raden van Toezicht geïnstalleerd met het oog op verdergaande autonomievergroting en het creëren van heldere verantwoordingrelaties. Bij de MUB zijn vier doelen geformuleerd die ook bij de evaluatie centraal hebben gestaan:

- a. realisatie van integraal management op universitair en facultair niveau;
- b. totstandkoming van heldere verantwoordingrelaties;
- c. vormgeving van een volwaardige medezeggenschap;

d. verhoging van de effectiviteit van de besluitvorming.  
In het onderzoeksrapport worden deze vier doelen via de twee lijnen van het integraal management en de medezeggenschap geïntegreerd behandeld. Deze lijnen volg ik en ik bespreek daarbij de punten die mijns inziens aandacht behoeven.

### **3. Bevindingen en conclusies bij Bezinningsproces**

#### **I. Versterken integraal management**

##### *Integraal management binnen de instellingen*

Het algemene beeld is dat integraal management op het centrale niveau inderdaad is gerealiseerd. Bedrijfsvoering en bestuur zijn in dezelfde hand gebracht.

Overheveling van bestuursbevoegdheden van de universiteitsraad oude stijl naar het College van Bestuur (CvB) heeft plaats gevonden. Medebestuur is medezeggenschap geworden.

De onderzoekers rapporteren dat de vormgeving van de faculteitsbesturen op de instellingen op zeer diverse manieren heeft plaatsgevonden. De positie van de decaan binnen de faculteiten is aanzienlijk versterkt. De analyse van de zelfevaluaties maakt duidelijk dat op alle instellingen sprake is van een inhoudsvol en regelmatig overleg tussen de gezamenlijke decanen en het CvB. Het overleg heeft een concreet, direct werkgerelateerd karakter gericht op beleidsafstemming over de hoofdlijnen van het bestuur en beheer van de instelling. De decanen spelen in de praktijk een belangrijke rol als partner, klankbordgroep en adviseur voor het CvB. Regelmatig overleg tussen CvB en decanen wordt als zinnig en legitiem gezien binnen de universiteiten. Studenten en personeel blijken in het algemeen weinig zicht te hebben op de rol en het functioneren van de gezamenlijke decanen. Tot slot wordt door diverse instellingen gerapporteerd dat het beginsel van een eenhoofdig decanaat weliswaar wordt gesteund, maar dat draagvlak en betrokkenheid voor besluiten vanuit de faculteiten nog weleens ontbreken als gevolg van te weinig contact met de werkvloer.

##### *Standpunten VSNU, ISO en LSVb*

De VSNU geeft haar instemming met de bevindingen van het B&A-rapport weer. De VSNU wijst erop dat in een korte tijd de universitaire bestuursstructuur is gewijzigd. Binnen dit korte tijdsbestek zijn de doelstellingen van integraal management en effectievere besluitvorming gerealiseerd.

Het ISO wijst op de bevinding in het rapport dat de positie van de decaan, als cruciale spilfiguur in de faculteit, in wezen kwetsbaar is. De aanbevelingen van het ISO ter verbetering hiervan liggen in het duidelijker vastleggen van

de verhoudingen tussen RvT, ministerie en instellingen wat betreft de aansturing van de decanen en meer aandacht voor managementvaardigheden van decanen.

Volgens de LSVb leiden de informele overleggen tussen CvB, decanen en RvT tot onduidelijke rollen. Ook is volgens de LSVb de positie van decaan te solitair, te machtig en te kwetsbaar. De LSVb wijst de conclusie in het bezinningsrapport dat men nog 'in zijn rol moet groeien' af: dit mag onderhand toch wel eens gebeurd zijn. Tot slot merkt de LSVb op dat het opleidingsbestuur in de praktijk wordt gevormd door een eenhoofdig directeurschap en dat een breder opleidingsbestuur bijna niet voorkomt.

Het beeld over de realisatie van integraal management is in algemene zin gunstig. De opvattingen hierover zijn in brede zin positief. Enkele kritische geluiden vanuit de geledingen van personeel en studenten komen naar het idee van de onderzoekers voort uit onvoldoende accepteren van integraal management, waaraan de bestuurders soms mede debet zijn. Hier wreekt zich de spanning waarop de destijds ingestelde klankbordgroep Datema doelde ten tijde van de invoering van de MUB.

Datema signaleerde al dat deze spanning inherent is aan de wens tot grotere slagvaardigheid en snellere besluitvorming in een organisatie waarin de medewerkers professionals zijn die streven naar autonomie in hun eigen werk én invloed (willen) hebben op de besluitvorming. Met de grote diversiteit aan de vormgeving van het facultaire bestuur is mijns inziens een goede invulling gegeven aan de wens van lokaal maatwerk. De onderzoekers doen in hun rapport, op pagina 33, een aantal aanbevelingen. Ik sluit me hierbij aan en zal de aanbevelingen onder de aandacht van de instellingen brengen. Uit het rapport zijn ideeën te halen als het verder faciliteren en professionaliseren van de integrale manager en de meer structurele aandacht voor het (sub)facultaire niveau. Overigens liggen de aanbevelingen in de organisatiekundige sfeer op instellingsniveau en zijn niet van juridische aard. Deze aanbevelingen zijn eveneens in de werkgroep bezinning MUB besproken en konden daar rekenen op brede instemming. Het pleidooi van het ISO voor het van bovenaf vastleggen van de rollen in de aansturing van decanen past mijns inziens niet in deze aanpak.

*Functioneren Raden van Toezicht*

Bij de meeste instellingen kiest de Raad van Toezicht voor een afstandelijke rol. De Raad functioneert als klankbord voor en

adviseur van het CvB: keurt het bestuurs- en beheersreglement, de begroting en enkele andere belangrijke bestuurlijke stukken goed en bespreekt de universitaire hoofdlijnen. Met de MUB zijn de Raden van Toezicht geïnstalleerd, waarmee een driehoeksrelatie is ontstaan tussen ministerie, RvT, en CvB. Sommige universiteiten rapporteren in hun zelfevaluaties dat hiermee een 'dubbele verantwoording' naar zowel RvT als OCenW is ontstaan. De invulling van de onderlinge relatie is in de rapportages ook een punt van aandacht met aspecten als frequentie, wijze van overleg tussen RvT en OCenW en de inhoud van het overleg, waarbij het gaat om de onderlinge rolvervulling en relatie. Verschillende RvT's geven aan dat de eigen relatie met de minister nog verbetering behoeft: wat heeft men aan elkaar, welke mate van intensiteit van contacten? Ook rapporteren universiteiten dat de intensiteit van de contacten met het ministerie van OCenW, alsmede de bemoeienis van het ministerie met de universiteiten, na het aantreden van de RvT's niet is afgenomen. Veel medezeggenschapsorganen melden dat er binnen de universiteit niet goed zicht bestaat op de precieze aard van het functioneren van de RvT en de relatie met het CvB.

*Standpunten VSNU, ISO en LSVb:*

De VSNU laat zich in haar standpunt niet uit over het functioneren van de Raden van Toezicht. Wel benadrukt de VSNU dat de doelstelling om heldere verantwoordingslijnen te creëren tot stand is gekomen.

ISO stelt dat onduidelijkheid over verantwoordingsrelaties als een van de belangrijkste problemen van de MUB op meer plaatsen voor komt. Het ISO wijst daarbij op de vormgeving van de relatie tussen de Minister van OCenW en de RvT's en de verhouding RvT en medezeggenschap.

ISO vraagt zich af wat 'bijzonder vertrouwen' tussen RvT en medezeggenschap moet inhouden (in de MUB, art.9.7 lid 2, is gesteld dat één van de leden van de RvT het bijzonder vertrouwen van de universiteitsraad/ondernemingsraad moet hebben), wat de maatstaven zijn waarop toezicht wordt uitgeoefend en wat de RvT in hun vergadering met CvB bespreekt.

Volgens de LSVb is een verbeterde invulling van de communicatie tussen RvT en de centrale medezeggenschapsorganen gewenst. De LSVb wil dit desnoods via wetgeving regelen.

Ik ben van mening dat een aantal verbeterpunten binnen de instelling kan worden bewerkstelligd en een aantal verbeterpunten in de relatie tussen ministerie en RvT. Met de vergroting van de instellingsautonomie is meer afstand geschapen, wordt meer gestuurd op hoofdlijnen en wordt de

instellingen meer ruimte gelaten voor het opzetten van de eigen bestuursorganisatie binnen het kader van de MUB. Bij meer autonomie hoort vanuit de instellingen een andere vorm van verantwoording, waarvan ook reflectie op het eigen beleid en gemaakte keuzes deel uitmaakt. Overigens deel ik de mening van een aantal universiteiten over gelijk gebleven bemoeienis van OCenW niet. Door de decentralisatie van bijvoorbeeld de huisvesting en het arbeidsvoorwaardenbeleid is de bemoeienis enorm afgenomen. Dit neemt niet weg dat ik verlang dat instellingen verantwoording afleggen en mij, indien nodig, aanvullende informatie verstrekken (rekenschap). Mijns inziens is aanpassing van de regelgeving niet nodig om tot een nadere invulling van de relatie tussen RvT's en de minister van OCenW in de praktijk te komen. De gesprekken die ik daarover momenteel met de RvT's voer zal ik zeker continueren en daarin zal ik de genoemde punten indringend meenemen. Tevens ben ik met de RvT's voornemens om tot een 'code of conduct' te komen voor nadere invulling over afspraken en wijzen waarop men met elkaar omgaat.

## **II. Medezeggenschap**

De universiteiten hebben bij de invoering van de MUB kunnen kiezen tussen twee stelsels van medezeggenschap: WOR (gedeeld stelsel) of niet-WOR (ongedeeld stelsel). Beide varianten komen voor: vijf keer een gedeeld en acht keer een ongedeeld stelsel. Aan de keuze voor het ene of het andere stelsel kunnen diverse motieven ten grondslag liggen. In het rapport staan deze punten op pagina 24 genoemd.

De onderzoekers concluderen dat de medezeggenschap van studenten op centraal niveau in de universiteiten met 'gedeelde stelsels' er niet beter of slechter voorstaat dan in de 'ongedeelde stelsels: er blijken geen duidelijke verschillen. Dat wil niet zeggen dat de medezeggenschap goed functioneert. De onderzoekers noemen vanuit de instellingsrapportages hiervoor vijf verklarende redenen die als volgt zijn samengevat:

- a. primaire oriëntatie van CvB op gezamenlijke decanen en RvT;
- b. relatie tussen CvB en medezeggenschapsorganen kenmerkt zich nog al eens door onderling wantrouwen;
- c. niet optimaal verlopende informatievoorziening vanuit CvB naar de medezeggenschapsorganen (tijdstip en wijze van informeren);
- d. communicatie tussen verschillende medezeggenschapsorganen binnen een instelling laten te wensen over;
- e. recente invoering van de MUB waardoor men nog onvoldoende in nieuwe rol is gegroeid.

De onderzoekers stellen in het algemeen dat zowel vanuit de kringen van de medezeggenschapsorganen als de CvB's wordt

erkend dat de medezeggenschap momenteel niet geheel naar wens verloopt. Ook geven de onderzoekers aan dat het afgelopen decennium de belangstelling van personeel en studenten voor medezeggenschap en de bereidheid daarin te participeren tanende is. Dit was ook al voor de invoering van de MUB het geval.

Over de medezeggenschap op (sub)facultair niveau trekken de onderzoekers dezelfde conclusies. De tamelijk kritische bevindingen aangaande de medezeggenschap op centraal niveau zijn aan te vullen met vergelijkbare conclusies over de medezeggenschap op het niveau van de faculteit en de opleidingscommissies. Het algemene beeld dat uit de rapportages naar voren komt, is dat de decaan de medezeggenschap beter zou moeten faciliteren en in goede banen leiden.

Oplossingsrichtingen die in de rapportages worden genoemd hebben betrekking op het verbeteren van de praktische 'procesregie' van de medezeggenschap en het verhelderen van rollen. Een daarmee verbonden aspect, dat unaniem wordt genoemd, betreft de noodzaak om tot verbetering te komen van communicatie en informatievoorziening.

#### *Standpunten VSNU, ISO en LSVb*

De VSNU merkt op dat geconstateerd moet worden dat de vormgeving van een gedegen medezeggenschap nog onvoldoende tot ontwikkeling is gekomen. De formele aspecten zoals de structuur, de regelgeving, de bevoegdheidstoedeling enzovoorts, zijn hier volgens de VSNU niet het probleem. Hierin is door de universiteiten voorzien op alle niveaus. Ook wijst de VSNU op de bevinding dat het vraagstuk gedeelde of ongedeelde medezeggenschap tegen dit licht bezien geen probleem is. De VSNU stelt centraal dat de cultuur van betrokkenheid en van participatie door de universiteit heen moet worden verbeterd. De universiteiten zien hierin een inspanningsverplichting voor de komende jaren. Het uitgangspunt hierbij is voor de VSNU het beter functioneren binnen het bestaande MUB-kader. Wijzigingen van de MUB acht zij niet aan de orde omdat de kern van het probleem volgens haar gelegen is in het optimaal doen functioneren van de bestaande medezeggenschapsstructuur. Daarnaast acht zij een wijziging niet wenselijk omdat de wet pas enkele jaren geleden is ingevoerd en de effecten zich nu pas beginnen uit te kristalliseren. De VSNU wijst erop dat de bezinning MUB een zinvolle aanzet is gebleken voor een aantal universiteiten om initiatieven te ontwikkelen om het functioneren van de medezeggenschap te verbeteren.

Het ISO wijst erop dat met de bezinning geconstateerd wordt dat er geen sprake is van volwaardige medezeggenschap, terwijl vanwege de deregulering medezeggenschap een steeds

belangrijkere positie inneemt. Met de participatie en betrokkenheid bij het werk in de medezeggenschapsorganen is het droevig gesteld.

Voor de problemen noemt het ISO verschillende redenen, welke u in de bijlage aantreft. De voornaamste punten daaruit zijn:

- Ten eerste, noemt het ISO de neiging van Colleges van Bestuur om in eerste instantie draagvlak te zoeken bij de decanen en de Raden van Toezicht. Om dit knelpunt op te lossen pleit het ISO voor het uitbreiden van bevoegdheden van de medezeggenschapsorganen op een flink aantal punten met als doel serieuzer genomen te worden door de kiezer en een groter draagvlak te creëren.
- Ten tweede stelt het ISO dat de informatievoorziening vanuit het CvB naar de medezeggenschapsorganen niet optimaal verloopt. Oplossingen hiervoor liggen volgens ISO in het wettelijk vastleggen van een sterkere informatieplicht: verplicht opsturen van agenda's van CvB-vergaderingen en tijdstip van informeren vastleggen.
- Ten derde kan volgens het ISO door gebrek aan kennis en kunde beschikbare informatie niet voldoende worden geïnterpreteerd en beoordeeld. Het ISO pleit voor het vastleggen in de WHW van het recht voor leden van ondernemingsraden op een bepaald aantal scholingsdagen per jaar, conform de WOR, artikel 18, lid 2 en 3. Daarnaast pleit het ISO voor de mogelijkheid om deskundigheid van buiten te kunnen adviseren waarbij de kosten niet voor de medezeggenschapsorganen zelf zijn, conform WOR, artikelen 16 en 22.

De LSVb wijst erop dat de bestuurders de medezeggenschap niet serieus nemen. Medezeggenschapsorganen worden in een te laat stadium in de besluitvorming betrokken. Volgens de LSVb nemen de bestuurders enkel de adviespunten van de raad over als dat het bestuur goed uitkomt. Dit komt men op centraal niveau, faculteitsniveau en in de opleidingscommissies tegen. De LSVb wijst er net als het ISO op dat het vanwege de verdergaande deregulering steeds belangrijker wordt voor studenten om mee te kunnen praten over hun eigen onderwijs. De LSVb pleit voor een aantal maatregelen. Concreet noemt de LSVb het opnemen van een studentadviseur in het College van Bestuur en het faculteitsbestuur. Tevens is de LSVb, net als het ISO, van mening dat de centrale medezeggenschapsraad instemmingsrecht moet krijgen op het jaarverslag, de begroting, de meerjarenplannen en de meerjarenramingen. Ook vindt de LSVb dat de faculteitsraad instemmingsrecht, in plaats van slechts adviesrecht, moet hebben over de onderdelen a t/m g van het Onderwijs- en examenregeling (MUB art.9.38). Tot slot is de LSVb van mening dat alle adviesrechten moeten worden omgezet in instemmingsrechten.

De resultaten van de bezinning op de MUB zijn aan de orde



geweest in de Studentenkamer van 22 november jongstleden. Daarbij is geconstateerd dat een aantal punten die door de studenten zijn ingebracht op korte termijn nog zullen moeten worden doorgenomen. De hoofdpunten die door de studenten zijn drieledig:

openbaarheid van notulen en agenda's van bestuursvergaderingen; de kwaliteit van de medezeggenschap en facilitering voor studenten, in het bijzonder de scholingsmogelijkheden.

De algemene conclusie van het minder goed functioneren van de medezeggenschap wijst vooral naar de medezeggenschapscultuur binnen de universiteiten.

Groei in de nieuwe rollen is inderdaad van groot belang voor het volwaardiger invullen van medezeggenschap. Het is van doorslaggevende betekenis dat instellingen deze groei actief bevorderen. Dit is niet zozeer een kwestie van 'structuur', maar vooral van 'cultuur'. Ik onderschrijf de conclusie in het rapport dat medezeggenschap een kwestie is van verhoudingen. Een gezamenlijke investering van de kant van het CvB als van de kant van de medezeggenschapsorganen is in mijn ogen nodig om de huidige verhoudingen te verbeteren. Enkele universiteiten nemen zich voor een visie te formuleren op de betekenis van medezeggenschap. Het lijkt mij zinvol wanneer deze visie een door bestuurders, personeel en studenten gezamenlijke gedragen visie wordt die over en weer de rollen, posities, gedragsregels, inzet en houding verduidelijkt. Openheid vind ik bij uitstek een zaak van de bestuurscultuur en is voor mij een belangrijk principe. Ik zal met de universiteiten bespreken hoe deze openheid kan worden vergroot.

Aangezien de verklaringen voor de niet goed functionerende medezeggenschap vooral betrekking hebben op de medezeggenschapscultuur en de onderlinge verhoudingen, ligt een aanscherping van de wet- en regelgeving over de medezeggenschap voor het wetenschappelijk onderwijs niet voor de hand. Ik deel de mening van de VSNU dat een wijziging van de wet de participatie en betrokkenheid van studenten en personeel bij de medezeggenschap niet zal verbeteren. Wel zal ik de universiteiten aanspreken op het realiseren van de aangekondigde inspanningsverplichting om het functioneren van de medezeggenschap in de praktijk te verbeteren. In de Studentenkamer van 22 november jongstleden heb ik toegezegd om samen met de studentenorganisaties de aanbevelingen uit het rapport en hun eigen aanbevelingen per punt door te nemen op

mogelijke voorstellen voor verbeteringen op instellingsniveau.

Samenvattend ten aanzien van de medezeggenschap meld ik de volgende drie punten.

Ten eerste constateer ik dat met de bezinning op de MUB op veel instellingen een voortgaand proces tot stand is gebracht. Dit verheugt mij zeer en ik zal bevorderen dat ervaringen hierover worden gedeeld met als doel de medezeggenschap te verbeteren.

Ten tweede heb ik aangegeven dat aanscherping van de wet- en regelgeving op het terrein van de universitaire medezeggenschap niet in mijn bedoeling ligt. Medezeggenschap draait om verhoudingen die per instelling verschillend kunnen worden ingevuld. Uit de bezinning blijkt dat zowel gedeelde als ongedeelde medezeggenschapsstelsels hun knelpunten kennen. Vandaar dat het voor mij geen oplossing is om een verplichte stelselkeuze voor te schrijven, maar de keuzemogelijkheid voor de instellingen te behouden. Naar mijn stellige overtuiging moeten de knelpunten bij de medezeggenschap, die de studentenorganisaties noemen, uiteindelijk op lokaal niveau worden opgepakt en tot nadere afspraken tussen de betrokken partijen leiden.

Vanwege de waarde die ik hecht aan een goede balans tussen instellingsbestuur en de positie van de student binnen de instelling verwijs ik, ten derde, naar de beleidsvoorstellen die ik heb gedaan in het kader van de versterking van de positie student.

Zowel in mijn brief van 11 april 2001 aan uw Kamer en in het daaropvolgende Kamerdebat op 27 juni is een brede mix van instrumenten besproken: een solide rechtspositie, ruimte voor decentrale arrangementen, goede keuzemogelijkheden en ondersteuning van studentenorganisaties. In de Studentenkamer van 22 november heb ik nogmaals gewezen op het belang van de aanwezigheid van een ombudsfunctie binnen de instellingen, goede klachtenregelingen en goede facilitering en scholingsmogelijkheden voor studenten in medezeggenschapsorganen.

Versterking van de positie van de student is dus breder dan alleen de medezeggenschap van de student. In dit verband heb ik diverse initiatieven in gang gezet. Zeer recent nog heb ik afspraken gemaakt met de studentenorganisaties over professionalisering op landelijk niveau ten behoeve van onder meer ondersteuning aan studenten die participeren in medezeggenschapsorganen binnen de instellingen. Ik heb in de begroting 2002 aangegeven dat ik deze ontwikkeling ook financieel verder wil ondersteunen.

Tot slot zal ik mijn contacten met de leden van de Raden van Toezicht aanwenden om de cultuur rond medezeggenschap onder hun aandacht te brengen. Bij de wetsbehandeling MUB (zie Nota van Verslag, TK-24646 en art.9.8 WHW) is vanuit de wens voor verdere deregulering gesteld dat onderlinge verhoudingen in de plaats komen van voorschrijvende wet- en regelgeving. Zo is de RvT onder andere belast met de goedkeuring van het besluit over de medezeggenschapsregeling en de wijze waarop deze tot stand komt.

#### **4. Slotbalans: naar een meer professionele bestuursorganisatie?**

Gegeven het voorgaande is er een aantal knelpunten aan te wijzen sinds de invoering van de MUB. Ik ben van mening dat de oplossingen voor de knelpunten niet in de eerste plaats moeten worden gezocht in (aanpassingen van) de structuur, zoals die is neergelegd in de regelgeving. De MUB biedt in beginsel voldoende kader en ruimte voor de invulling van de bestuurlijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De universiteiten hebben met de MUB voldoende instrumentarium aangereikt gekregen om de bestuursorganisatie vorm te geven die past bij de lokale vereisten en daarmee de MUB-doelen te bereiken. De kwestie is primair hoe de ruimte die de MUB biedt, per instelling wordt ingevuld en ingekleurd door de diverse actoren binnen de bestuursorganisatie. De eigen rolopvatting en daarmee de opstelling naar mede-actoren speelt bij deze gezamenlijke invulling mijns inziens een cruciale rol.

Reflecterend op het rapport kunnen de aandachtspunten bij het benutten van de geboden ruimte door de instellingen daarbij zijn:

- a. Verbetering van de communicatie over aanleiding, proces en resultaten van besluitvorming;
- b. zorgdragen voor kennis en informatie bij alle relevante groepen en individuen;
- c. investeren in leiderschap en faciliteren van integrale managers (management instrument, ondersteuning en opleiding);
- d. investeren in verhoudingen en ontwikkelen van een gezamenlijke visie op de nieuwe verhoudingen binnen de MUB;
- e. een solide rechtspositie, onder meer door aanwezigheid van een ombudsfunctie en een goede klachtenregeling.

De in deze brief genoemde punten zal ik onder de aandacht brengen van de besturen, de VSNU en de studentenorganisaties. Op veel universiteiten blijkt een discussie op gang gebracht te zijn waarvan men het de moeite waard vindt die voort te zetten. Dit zie ik als een belangrijke opbrengst van het

bezinningstraject.

Naar aanleiding van de zelfanalyserapporten en de bespreking ervan zijn tal van aanbevelingen geformuleerd, waarvan het de bedoeling is die in de toekomst ten uitvoer te brengen. Ik zal hiervoor in overleg treden met universiteiten en studentenorganisaties.

De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen,

(drs. L.M.L.H.A. Hermans)