

## **De Bezinning op de MUB**

Een tussenstand



*Den Haag, 16 oktober 2001*

# Colofon

Projectnummer: 9317/44479822

Auteurs: dr. Jan-Jaap van den Berg  
drs. Hanneke van Bergen  
drs. Rob Schouten

B&A Groep Beleidsonderzoek & -Advies bv  
Louis Couperusplein 2  
Postbus 829  
2501 CV Den Haag  
(T) 070 – 302 9500  
(F) 070 – 302 9501  
e-mail: [info@bagroep.nl](mailto:info@bagroep.nl)  
http: [www.bagroep.nl](http://www.bagroep.nl)



# Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1	Evalueren in de vorm van een zelfanalyse	5
1.2	Doel, opzet en verloop van de zelfanalyse	5
1.3	Opbouw van dit rapport	6
1.4	Over de kwaliteit van het aangeleverde materiaal	6
1.5	Gebruikte afkortingen	7
<b>2.</b>	<b>De MUB</b>	<b>9</b>
2.1	Achtergronden, ontstaansgeschiedenis en implementatie van de MUB	9
2.2	De vier doelen van de MUB	9
<b>3.</b>	<b>De MUB en het integraal universitair management op centraal niveau</b>	<b>11</b>
3.1	Wat is er veranderd?	11
3.2	College van Bestuur en de verantwoording naar de Raad van Toezicht	11
3.3	Wat zijn de opvattingen?	13
3.4	Het College van Bestuur en de gezamenlijke decanen	13
3.5	Wat zijn de opvattingen?	15
<b>4.</b>	<b>De MUB en het integraal management op (sub) facultair niveau...</b>	<b>17</b>
4.1	Wat is er veranderd?	17
4.2	Wat zijn de opvattingen?	19
<b>5.</b>	<b>De medezeggenschap op centraal niveau</b>	<b>21</b>
5.1	Gedeelde en ongedeelde medezeggenschap	21
5.2	Wat zijn de opvattingen?	24
<b>6.</b>	<b>De medezeggenschap op (sub) facultair niveau</b>	<b>25</b>
6.1	Versplintering en verweesdheid	25
6.2	Wat zijn de opvattingen	27
<b>7.</b>	<b>De universiteiten zetten het proces voort</b>	<b>29</b>
7.1	De opbrengst van het bezinningstraject	29
7.2	De aard van de aanbevelingen	29
7.2.1	Versterken van het integraal management	29
7.2.2	De medezeggenschap nieuw leven inblazen	30
	<b>Bijlage 1: Leden werkgroep</b>	<b>32</b>
	<b>Bijlage 2: Bronvermelding</b>	<b>34</b>





# 1. Inleiding

## 1.1 Evalueren in de vorm van een zelfanalyse

In maart 1997 is de wet modernisering universitaire bestuursorganisatie (afgekort MUB) ingevoerd. De wet beoogt de instellingsautonomie verder te vergroten en het universitaire bestuur de ruimte te bieden voor professionalisering van de organisatie. Het medebestuur is vervangen door een medezeggenschapsstelsel. De introductie van integraal management betekende een ineenschuiving van de voordien gescheiden verantwoordelijkheden voor onderzoek en onderwijs enerzijds en voor de beheersorganisatie en middelen anderzijds.

Op aandringen van enkele Kamerfracties heeft de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OC&W) de Eerste Kamer beloofd dat deze nieuwe wet binnen vier jaar zou worden geëvalueerd. Het onderzoek waarvan u in dit document het verslag leest, is ten behoeve van deze doelstelling verricht.

Een volwaardige effectmeting van de gevolgen van de nieuwe organisatiestructuur op de kwaliteit van de primaire processen heeft niet plaatsgevonden. En kón ook nog niet goed plaatsvinden. Met de instellingen realiseerde het ministerie van OC&W zich dat het voor een effectmeting nog te vroeg is. De verbetering van de organisatie van onderwijs en onderzoek is onvoldoende zichtbaar omdat de wet in 1998 volledig is geïmplementeerd. Daarom is gekozen voor een evaluatie gericht op de vier doelstellingen van de MUB; voor een 'bezinning' in de vorm van een 'zelfanalyse'. Instellingen hebben zelf, met behulp van een handreiking, op een tamelijk autonome wijze een reeks vragen kunnen beantwoorden. Gezien het uit de MUB sprekende streven naar meer instellingsautonomie was het ook logisch een dergelijke werkwijze te kiezen. Meer instellingsautonomie veronderstelt immers ook een toenemende mate van zelfreflectie en de bereidheid om gemaakte keuzes tegen het licht te houden.

## 1.2 Doel, opzet en verloop van de zelfanalyse

De zelfanalyse is bedoeld om een helder zicht te krijgen op de stand van zaken in de universitaire bestuursorganisatie, zoals die zich heeft ontwikkeld sinds de invoering van de MUB. Doel van de zelfanalyse is: verklaringen aan te dragen voor succesvolle of minder succesvolle keuzes en ontwikkelingen in de universitaire bestuursorganisatie. Een derde doelstelling van de zelfanalyse betreft het aanbieden van de mogelijkheid voor het van elkaar leren en voor het ontdekken van handvatten voor verbetering.

Ter voorbereiding van de zelfanalyse is een 'werkgroep bezinning MUB' ingesteld door het ministerie van OC & W. In de werkgroep hadden vertegenwoordigers van de VSNU en de studentenorganisaties zitting. Een lijst met de leden van de werkgroep is als bijlage aan dit rapport gevoegd. De procesmatige ondersteuning van de werkgroep was in handen van het bureau B&A Groep te Den Haag. B&A Groep heeft het onderzoek verricht waarvan het voorliggend eindrapport het resultaat is. De verantwoordelijkheid voor de inhoud ervan ligt ook bij B&A Groep. Een conceptversie van het rapport is voorgelegd aan, en besproken in de werkgroep in de rol van klankbordgroep. Het traject heeft bestaan uit drie fasen. In de eerste fase is binnen de werkgroep een evaluatieformat ontworpen (in de vorm van een handreiking getiteld *Naar een zinnige bezinning op de MUB. Een handreiking zelfanalyse voor universiteiten*) en zijn procesafspraken gemaakt. In deze ontwerpfasen is de werkgroep drie maal bijeen geweest (7 november 2000, 27 november 2000 en 19 december 2000). De handreiking is geaccordeerd in de vergadering van de werkgroep op 19 december 2000, en vervolgens naar de instellingen verzonden. De handreiking bestond enerzijds uit een verzameling van vragen rond de

hoofdpunten van de MUB en bevatte tevens tips en aanbevelingen hoe de informatie te verzamelen en hoe het traject binnen de eigen instelling vorm te geven.

In de tweede fase hebben de universiteiten hun zelfanalyse uitgevoerd. Aanvankelijk was het de bedoeling dat de universiteiten hun bevindingen eind april 2001 zouden insturen. Door verschillende instellingen is aangegeven dat deze tijdsspanne te krap zou zijn. Vervolgens is in overleg besloten om de inleverdatum te verschuiven naar 1 juli 2001. Het bleek dat procesbegeleider(s) per instelling veel vrijheid hadden onder de verantwoordelijkheid van het CvB dit proces zelf uitvoering te geven. Dit heeft ook zijn weerspiegeling in de variatie tussen de universitaire rapportages.

In deze fase van zelfanalyse hielden we de opdrachtgever (april en juli 2001) en werkgroep per brief op de hoogte van het procesverloop in de universiteiten. Met de universitaire procesbegeleiders hebben we contact onderhouden via telefonische rondes en door het organiseren van twee bijeenkomsten voor het uitwisselen van ervaringen en tips (7 februari en 17 mei 2001).

In de derde fase heeft het bureau B&A Groep de ontvangen zelfanalyserapporten geanalyseerd. Aan het einde van deze fase presenteerden wij onze conclusies op 12 september 2001 allereerst mondeling aan de werkgroep – nu in de rol van klankbordgroep – en daarna erna aan de procesbegeleiders op 13 september 2001. Daarna heeft het bureau de landelijke eindrapportage opgesteld, dat u nu in handen heeft.

### **1.3 Opbouw van dit rapport**

Deze voorliggende rapportage valt te beschouwen als een ‘paraplurapport’, waarin de belangrijkste bevindingen uit de zelfanalyserapporten van de instellingen zijn geïntegreerd en geanalyseerd. Er is gekeken naar de keuzes die instellingen hebben gemaakt en naar het ‘waarom’ van deze keuzes – de motieven en argumenten daarvoor. Daarnaast biedt dit rapport een algemeen overzicht van de stand der dingen met betrekking tot de implementatie van de MUB in universitair Nederland.

Naast een feitelijk overzicht is dit paraplurapport tevens een beschouwend document, waarin te lezen is hoe er binnen de diverse geledingen van de universitaire gemeenschappen geoordeeld wordt. Ambitie van dit rapport is geweest om de diversiteit aan verwachtingen in beeld te brengen. Deze diversiteit is op een zodanige wijze in beeld gebracht, dat de betrokkenheid per geleding in beeld komt.

Dit paraplurapport is geschreven langs de hoofdlijnen ‘integraal management’ en ‘medezeggenschap’, vanuit de gedachte dat de vier doelstellingen van de MUB onder deze twee thema’s te vatten zijn. Deze tweedeling is zowel bij de feitelijke beschrijving als bij het beschouwende deel gehanteerd. Er is hierbij geprobeerd zo nauwkeurig mogelijk antwoord te geven op de volgende vier vragen:

- Is er door de MUB iets veranderd?
- Zijn er wat dit betreft verschillen tussen universiteiten?
- Welke keuzes zijn gemaakt in relatie tot de doelstellingen?
- Wat zijn de opvattingen die dienaangaande leven?

### **1.4 Over de kwaliteit van het aangeleverde materiaal**

Het is duidelijk dat de informatiewaarde van dit paraplurapport voor een niet onbelangrijk deel is bepaald door het onderliggende materiaal dat universiteiten zelf hebben aangeleverd. (In de bijlage is een lijst van deze bronnen opgenomen.) We kunnen constateren dat de bruikbaarheid van dit materiaal nogal wisselend is (op basis van de kwaliteit en de omvang ervan). Dit viel overigens ook wel te verwachten. De methode van zelfanalyse laat immers bewust veel ruimte voor eigen invulling.

De bruikbaarheid van het materiaal voor de onderzoekers liet soms te wensen over vanwege het feit dat enkele universiteiten het beschouwende deel mager hebben ingevuld. Hierdoor hebben zij op sommige plaatsen onvoldoende zicht kunnen krijgen op de mate waarin bepaalde veranderingen en gemaakte keuzen ook gedragen worden. Dit beeld komt overeen met de geluiden die de onderzoekers opvingen van groeperingen uit enkele universiteiten. Door de studentenraad van de TUD en de universiteitsraad van de TUE zijn twijfels geuit over de volledigheid van de zelfanalyserapporten van de eigen instellingen en over de manier waarop het bezinningsproces is doorlopen.

Ten aanzien van de UT is het zo dat de door deze universiteit opgeleverde informatie dermate beknopt was, dat verzocht is om ook de onderliggende informatie te mogen inzien. Hieraan werd door de UT niet voldaan. Dit betekent dat we de bevindingen van deze universiteit niet volwaardig hebben kunnen meenemen.

De onderzoekers zijn ondanks de wisselende bruikbaarheid van het onderliggend materiaal van mening dat de wezenlijke algemene trends uit de totaliteit van de rapportages naar voren zijn gekomen. Zij hebben dan ook de overtuiging dat deze paraplurapportage inderdaad de belangrijkste ontwikkelingen belicht die naar aanleiding van de MUB hebben plaatsgegrepen.

Bij het beschrijven van deze algemene trends maken de onderzoekers veelvuldig gebruik van voorbeelden en citaten uit de verschillende rapportages. Deze voorbeelden zijn illustratief voor deze algemene ontwikkelingen, en suggereren geen representativiteit of volledigheid.

Overigens is duidelijk dat de instellingen die dit proces breed hebben opgetuigd, achteraf in hun rapportage aangeven dat dat meerwerk de inspanning waard is geweest en nut heeft gehad. Je zou kunnen zeggen dat de universiteiten die het beschouwende deel summier hebben vormgegeven, een kans hebben laten liggen. Uit de aanbevelingen van verschillende universiteiten blijkt dat men dit bezinningsproces heeft gewaardeerd en ook wil voortzetten.

## 1.5 Gebruikte afkortingen

In deze rapportage staan de universiteiten afgekort vermeld, zoals weergegeven in de onderstaande opsomming:

Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR)  
Katholieke Universiteit Brabant (KUB)  
Katholieke Universiteit Nijmegen (KUN)  
Rijksuniversiteit Groningen (RUG)  
Technische Universiteit-Delft (TUD)  
Technische Universiteit Eindhoven (TUE)  
Universiteit Leiden (LEI)  
Universiteit Maastricht (UM)  
Universiteit Twente (UT)  
Universiteit Utrecht (UU)  
Universiteit van Amsterdam (UvA)  
Vrije Universiteit (VU)  
Wageningen Universiteit (WU)







## 2. De MUB

### 2.1 Achtergronden, ontstaansgeschiedenis en implementatie van de MUB

De MUB brengt per 27 februari 1997 wijzigingen aan in de *Wet op het wetenschappelijk onderwijs (WHW)* onder de titel modernisering universitaire bestuursorganisatie. Doel is de zelfregie van universiteiten te vergroten. Dit past binnen de context van deregulering en decentralisatie die de laatste jaren hebben geleid tot een verschuiving van bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het ministerie van OC&W naar de universiteiten. De verschuiving is zichtbaar op het gebied van bijvoorbeeld de bestuursorganisatie, de huisvesting en de arbeidsvoorwaarden.

De MUB beoogt de instellingsautonomie te vergroten, en het universitaire bestuur de ruimte te bieden voor professionalisering van de organisatie. Het medebestuur is vervangen door een medezeggenschapsstelsel. De introductie van integraal management betekende een ineenstorting van de gescheiden verantwoordelijkheden voor onderzoek en onderwijs enerzijds en voor de beheersorganisatie en middelen anderzijds. Een heldere bestuurslijn en een meer bedrijfsmatige werkwijze moeten stimuleren tot het nemen van verantwoordelijkheid en het afleggen van verantwoording. Ook de instelling van Raden van Toezicht tussen ministerie en universiteiten moet daartoe bijdragen. Binnen de instellingen verandert de invoering van de MUB de verhoudingen en organisatorische relaties ingrijpend. De gekozen raden verliezen invloed en benoemde bestuurders verkrijgen door de herverdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden meer zeggenschap. Per faculteit bestaat er ruimte voor het inrichten van de facultaire organisatie in bijvoorbeeld disciplinegroepen en onderwijs- en onderzoekscholen.

Voor de begeleiding van de implementatie van de MUB stelt de minister van OC&W een Klankbordgroep invoering MUB in. Deze commissie onder leiding van de heer dr. C. Datema spreekt in de eindrapportage over een kanteling in de bestuurlijke verhoudingen, en karakteriseert de wet als een overgang van een collegiaal naar manageriaal bestuursmodel. De vergelijking wordt gemaakt met de overgang van een radenmodel op grond van medebestuur naar een concernmodel met besluitvormingsbevoegdheden in de lijn en medezeggenschapsorgaan met instemmings- en adviesbevoegdheden. De commissie betoogt dat de wet een spanning creëert tussen slagvaardig bestuur en draagvlak, omdat universiteiten professionele organisaties zijn, die zich kenmerken door medewerkers die professionele autonomie wensen evenals invloed op de besturing (Rapport Datema, pagina 9).

### 2.2 De vier doelen van de MUB

De MUB is bedoeld om de instellingsautonomie te vergroten en daarmee bestuurders voldoende ruimte te bieden voor een verdere professionalisering van de universitaire bestuursorganisatie. Dit met het oog op het bevorderen van de kwaliteit van de primaire taken van de universiteiten.

Op basis van dit uitgangspunt zijn in de MUB zoals bekend vier doelen geformuleerd:

- (1) instelling van een integraal management op universitair en facultair niveau,
- (2) totstandkoming van heldere verantwoordingsrelaties,
- (3) vormgeving van een volwaardige medezeggenschap,
- (4) verhoging van de effectiviteit van de besluitvorming.

De universiteiten geven in hun zelfanalyserapportages aan in hoeverre zij erin slagen de in de MUB gestelde doelen te realiseren.



### 3. De MUB en het integraal universitair management op centraal niveau

#### 3.1 Wat is er veranderd?

In dit hoofdstuk gaan we na op welke manier de instellingen op het centrale niveau invulling hebben gegeven aan het streven van de MUB om integraal management tot stand te brengen met een heldere en effectieve structuur van verantwoording en besluitvorming.

Er wordt in dat kader gesproken over de wenselijkheid om te komen tot ‘integraal bestuur en beheer’ en een ‘kwalitatieve versterking van de organisatie’. Waar gaat het hier om? Integraal management heeft betrekking op het leggen van het geheel van bestuur en bedrijfsvoering in één hand. Een bestuursorgaan moet kunnen beschikken over alle bevoegdheden om zijn verantwoordelijkheid waar te kunnen maken. In artikel 9.2. legt de MUB ‘het bestuur van de universiteit in haar geheel en met het beheer daarvan, onverminderd de bevoegdheden van de raad van toezicht’ neer bij het college van bestuur. Het toezicht op het bestuur en beheer wordt uitgeoefend door een raad van toezicht, die ook de leden van het college van bestuur benoemt en ontslaat.

Hoe hebben de universiteiten - op centraal niveau - invulling gegeven aan integraal management? Het algemene beeld is dat integraal management op het centrale niveau inderdaad gerealiseerd is. Bedrijfsvoering en bestuur zijn in dezelfde hand gebracht. In het onderstaande wordt aangegeven op welke wijze dit is geschied. Vervolgens gaan we na hoe de universitaire gemeenschap daar tegenaan kijkt.

Een eerste aspect van het integraal management heeft betrekking op het overhevelen van bestuursbevoegdheden van de universiteitsraad naar het College van Bestuur. In alle instellingen heeft dit plaatsgevonden. De positie van de universiteitsraad is door deze verschuiving fundamenteel veranderd. Medebestuur is medezeggenschap geworden. Op andere plaatsen in deze rapportage zal hieraan nog uitgebreid aandacht worden besteed.

De verhouding tussen het CvB en de universiteitsraad is ook veranderd door de nieuwe verantwoordingsrelatie van het CvB naar de door het ministerie benoemde Raad van Toezicht (RvT). Dit werken we in onderstaande paragraaf uit.

Vervolgens besteden we aandacht aan de relatie tussen het CvB en de verzamelde decanen. Ook dit gremium speelt – onder wisselende benamingen – op elke universiteit een belangrijke rol als overlegpartner van het CvB.

#### 3.2 College van Bestuur en de verantwoording naar de Raad van Toezicht

Voor het toezicht op het bestuur van de universiteit in haar geheel en op het beheer daarvan, wordt door de minister van OC&W een Raad van Toezicht benoemd (artikel 9.8. van de MUB). De leden van de Raden van Toezicht worden door de minister van OC&W, na het horen van de medezeggenschapsorganen op centraal niveau, voor vier jaren benoemd. Een van de leden van de RvT behoort, zoals dat heet, ‘bijzonder vertrouwen te genieten’ van het centrale medezeggenschapsorgaan. In de bijzondere universiteiten (VU, KUB, KUN) wordt de functie van de RvT uitgeoefend door het bestuur van de rechtspersoon namens welke de universiteit uitgaat. Zo treedt het Stichtingsbestuur van de KUB – waarvan de leden benoemd worden door de bisschoppenconferentie – sinds de MUB op als RvT.

De RvT is het orgaan dat de leden van het CvB benoemt, schorst of ontslaat. Waar het de rol van de RvT en de onderlinge verhouding tussen RvT en CvB betreft, is de tekst van de MUB in vrij algemene termen gesteld. Hoe inhoudsvol de relatie tussen beide bestuursorganen in de praktijk zal zijn, is dan ook primair een kwestie van eigen rolinvulling, waarin men moet groeien en waarbij in beginsel veel ruimte aanwezig is voor eigen initiatief.

Wat betreft de relatie tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur komen uit alle rapportages drie aspecten naar voren die van belang zijn. Allereerst gaat het om de inhoud en de betekenis van deze relatie zelf. Het tweede aspect betreft de vraag naar de relatie met het ministerie van OC&W via deze RvT. Het derde aspect heeft betrekking op de vraag in hoeverre er binnen de universiteit het gevoel heerst dat er voldoende zicht bestaat op de RvT. Deze derde vraag is een onderdeel van de waardering voor het functioneren van de RvT, en behandelen wij dan ook binnen het geheel van opinies aangaande de RvT en de relatie RvT-CvB.

Kijken we naar de wijze waarop de RvT in de praktijk invulling geeft aan het eigen functioneren, dan blijkt dat sommige Raden zichzelf wat meer op afstand positioneren en zich reactief opstellen, terwijl er ook Raden zijn die actiever en meer initiërend optreden, en ook eerder en vaker overleggen met het CvB.

*De RvT van de TUE lijkt gekozen te hebben voor een actieve rolinvulling, waarbij niet alleen retrospectief wordt getoetst, maar ook een actieve inbreng wordt geleverd in de beleidsvorming. Deze RvT brengt bijvoorbeeld werkbezoeken aan de faculteiten van de TUE. Ook bij de RUG presenteren de faculteiten zich afzonderlijk aan de RvT.*

Uit de rapportages komt naar voren dat de meeste andere Raden van Toezicht kiezen voor een minder geprononceerde, meer afstandelijke rol. Dit gremium fungeert 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. Een Raad van Toezicht telt gemiddeld vijf leden en vergadert ongeveer viermaal per jaar (eens per kwartaal) met het College van Bestuur. Overigens geeft de MUB de RvT wel de bevoegdheden om bij calamiteiten met kracht naar voren te treden ten opzichte van het CvB, hetgeen wel eens gebeurd is.

De Raden van Toezicht zijn door de wetgever ingesteld met het doel om de relatie van het ministerie van OC&W met de instellingen vorm te geven. De College van Besturen behoeft niet meer rechtstreeks aan de minister verantwoording af te leggen, maar zij zijn meer op afstand geplaatst door er een RvT tussen te plaatsen. De autonomie van de instellingen kon hiermee toenemen.

Uit de rapportages blijkt dat dit aspect van het functioneren van de Raden van Toezicht nog niet geheel is uitgekristalliseerd. Verschillende Raden van Toezicht geven aan dat de eigen relatie met het ministerie nog verbetering behoeft. De betrokken partijen lijken nog niet precies te weten wat men aan elkaar heeft. Er lijkt, zoals de LEI schrijft, nog sprake van 'zoeken naar de juiste benadering'. Ook rapporteren universiteiten dat de intensiteit van de contacten met het ministerie van OC & W, alsmede de bemoeienis van het ministerie met de universiteiten, na het aantreden van de Raden van Toezicht niet is afgenomen. Het rapport van de KUB spreekt dan ook van een 'dubbele verantwoording', zowel naar de RvT als ook in onverminderde mate naar het Ministerie. De KUB meent dat dit de slagvaardigheid en doelmatigheid niet ten goede kan komen.

### 3.3 Wat zijn de opvattingen?

De meeste Raden van Toezicht menen dat hun eigen functioneren een zinvolle bezigheid is. Men is van mening dat de eigen rol als klankbord en adviseur goed uit de verf komt. De Colleges van Bestuur zijn over het algemeen ook heel positief over het functioneren van de Raden van Toezicht en de samenwerking daarmee. Zo merkt het CvB van de LEI op dat de RvT van deze universiteit 'een scherp oog heeft voor zuivere onderlinge verhoudingen'. De klankbordrol van de Raad wordt door de Colleges van Bestuur in het algemeen als zeer nuttig ervaren. Aan de VU vinden de betrokkenen evenwel dat de toezichtrelatie vanuit de RvT nog verder tot ontwikkeling kan komen.

Anderen binnen de academische gemeenschap zijn minder positief over de Raad van Toezicht en de wisselwerking met het College van Bestuur. Binnen de medezeggenschapsorganen bestaat, zo valt in de rapportages te lezen, nogal eens wantrouwen en een zekere achterdocht. Dit hangt in belangrijke mate samen met het feit dat binnen de universiteit geen goed zicht bestaat op de precieze aard van het functioneren van de RvT en de relatie met het CvB. Wat tijdens de vergaderingen van RvT en CvB eigenlijk besproken wordt, weten velen niet en is meestal vertrouwelijk. Onduidelijk is het aan de hand van welke maatstaven nu eigenlijk toezicht wordt uitgeoefend. Het rapport van de UM omschrijft de Raad van Toezicht als 'een grote onbekende' in de universitaire gemeenschap. Bij de KUB ligt dat anders. De RvT van de KUB rapporteert in het openbaar, namelijk in het universitaire jaarverslag.

Ook de relatie van de Raad van Toezicht naar de medezeggenschapsorganen is velen onduidelijk. De specifieke rol en meerwaarde van het RvT-lid dat, volgens de wetstekst van de MUB, het bijzondere vertrouwen van de medezeggenschapsorganen zou genieten, komt naar de mening van die medezeggenschapsorganen vaak nog onvoldoende uit de verf. Betrokkenen merken niet zoveel van een bijzondere vertrouwensrelatie. In de WU pleiten de studentenraad en de OR ervoor om tweemaal per jaar, in het bijzijn van het College van Bestuur, met de RvT informatie uit te wisselen. Aan de KUB vindt iets dergelijks reeds plaats.

Het gegeven dat de meeste Raden van Toezicht zich wat op afstand positioneren, wordt door personeel en studenten nogal eens beschouwd als een te ver verwijderd zijn van wat op de faculteiten gebeurt.

### 3.4 Het College van Bestuur en de gezamenlijke decanen

Vanuit het streven naar integraal management heeft de MUB de positie van de decaan binnen de faculteit aanzienlijk versterkt. In de volgende paragraaf zal dit nader uiteengezet worden. Hier spreken wij over het centrale niveau, en daar is sprake van een versterkte positie voor de verzamelde decanen.

De MUB noemt in artikel 9.10 het College voor promoties, dat naast zijn klassieke taak ten aanzien van het verlenen van promoties, ook andere taken zou kunnen bekleden. De MUB regelt daar zelf verder niets voor. Universiteiten hebben de vrijheid om eventuele andere taken voor dit College vast te leggen in hun eigen bestuurs- en beheersreglement.

Analyse van de zelfanalyserapporten maakt duidelijk dat in de praktijk op alle instellingen sprake is van een inhoudsvol en regelmatig overleg tussen de gezamenlijke decanen en het CvB. Dit overleg vindt plaats onder per universiteit wisselende benamingen. Zo vindt er in de TUD of in de LEI bestuurlijk overleg plaats met een 'Groepsraad' of in een 'Bestuursberaad', terwijl ook het College van promoties nog bestaat voor de eigenlijke taak met betrekking tot het promoveren. In andere instellingen combineren de gezamenlijke decanen de nieuwe en de oude taak in hun 'College van Decanen', 'Raad van Decanen' of 'College van promoties'.

In onderstaande tabel geven we een overzicht van de uiteenlopende benamingen en verschillende vergaderfrequenties van gezamenlijke hoogleraren en Colleges van Bestuur:

<i>Instelling</i>	<i>naam</i>	<i>Deelname</i>	<i>Frequentie overleg Met CvB</i>
KUN	College van promoties	Hierin zitten alle decanen	Maandelijks
TUD	Overleg tussen het CvB en de decanen heet de Groepsraad	Alle decanen	Tweewekelijks
UvA	College voor promoties. Overleg met CvB heet Centraal Bestuurlijk Overleg	Alle decanen	Maandelijks
VU	College van decanen	Alle decanen	Zeswekelijks
WU	College voor promoties	Negen hoogleraren en de rector magnificus (NB: WU heeft 1 faculteit)	Maandelijks
EUR	College van Decanen	Alle decanen	Maandelijks
KUB	College van promoties  Overleg decanen met CvB heet Bestuuroverleg	Hoogleraren met rector magnificus  Alle decanen	Maandelijks
RUG	College van decanen	Alle decanen en de rector magnificus	Maandelijks
TUE	College voor promoties  Overleg van decanen met CvB en secretaris universiteit heet Bestuurlijk overleg	Alle decanen	Tweewekelijks
LEI	Raad van decanen. Overleg met CvB heet Bestuursberaad	Alle decanen	Driewekelijks
UM	Bestuurlijk overleg (CvB met decanen, voorzitter UR en directeur bureau van de universiteit)	Alle decanen	Tweewekelijks
UT	College voor promoties. Overleg tussen CvB en decanen heet management team	Alle decanen	Maandelijks
UU	College voor promoties	Alle decanen	Om de twee maanden

Het is niet overal zo, dat bij de groep decanen die met het CvB overlegt, alle decanen aanwezig zijn, maar meestal is dat wel het geval. In het algemeen vindt het overleg zeer regelmatig plaats. Aan zeven universiteiten (zie tabel) is dit maandelijks, aan de LEI driewekelijks, en aan de UM, TUD en TUE tweewekelijks. De rector magnificus vervult op sommige instellingen een dubbelrol in dit overleg waar hij aanwezig is als lid van het CvB en tevens als lid (of voorzitter) van de gezamenlijke decanen.

In vergelijking met het overleg tussen CvB en RvT heeft dit bestuuroverleg tussen CvB en de decanen een concreter en meer direct werkgerelateerd karakter. Dat is ook logisch, omdat het overleg veel frequenter plaatsvindt en hierbij alle bestuurders uit de dagelijkse praktijk verzameld zijn. De status en het doel van dit overleg tussen CvB en decanen blijft in veel universiteiten informeel en slechts in algemene termen omschreven. Niet in alle universiteiten is dat zo. Bij de KUB wordt de UR geïnformeerd

over wat er in het gezamenlijke overleg van het CvB en de decanen is besproken. Uit het materiaal valt evenwel duidelijk de conclusie te trekken dat in het algemeen sprake is van een belangrijk en betekenisvol overleg en beleidsafstemming over de hoofdlijnen van het bestuur en beheer van de instelling. De verzamelde decanen spelen in de praktijk een belangrijke rol als partner, klankbord en adviseur voor het College van Bestuur. De Colleges van Bestuur zien het gremium van de verzamelde decanen ook als zodanig. De rapportage van de UvA stelt dat dit overleg 'een centrale rol speelt in de besturing van de universiteit'. Hierin worden de hoofdlijnen op het gebied van onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering besproken.

*De KUN organiseert halfjaarlijks zogenoemde 'hei-dagen' waar collegeleden en decanen spreken over de strategische hoofdlijnen van universitair beleid. Ook de KUB en de LEI organiseren dergelijke 'hei-dagen'.*

Uit de aangeleverde zelfanalyserapporten valt af te leiden dat het gremium van de verzamelde decanen in de praktijk voor verschillende Colleges van Bestuur een zeer belangrijke partner is voor het toetsen en bespreken van beleid. De formele medezeggenschapsorganen komen later in dit beleidsproces ("na de lijn") aan bod. Wij komen op dit punt nog terug.

### 3.5 Wat zijn de opvattingen?

Binnen de universitaire gemeenschap wordt uiteenlopend gedacht over de geprononceerde rol van de verzamelde decanen en over het regelmatige en betekenisvolle overleg met het CvB. In het algemeen is het zo dat dit overleg door de decanen zelf, en ook door de Colleges van bestuur, als zeer nuttig wordt ervaren. Het CvB en de decanen van de LEI noemen hun 'Bestuursberaad' beide 'onmisbaar', en vanuit de KUN wordt opgemerkt dat de relatie tussen CvB en decanen verbeterd is, terwijl er nu een vergrote aandacht is voor de strategievorming.

*Het CvB van de EUR wijst erop dat waar overleg node wordt gemist, spontaan informele overlegcircuits ontstaan, zoals bijvoorbeeld het college van hoogleraren. Enkele voorbeelden zijn: hooglerarenlunches, facultaire informatiemagazines, ad-hoc commissies. Tegelijkertijd realiseert dit CvB zich wel dat het wetenschappelijk personeel dat geen hoogleraar is, wellicht een (informatie)achterstand kan oplopen, waarin de decaan van elke faculteit zelf dient te voorzien.*

Studenten en personeelsleden blijken in het algemeen weinig zicht te hebben op de rol en het functioneren van de gezamenlijke decanen. Ook omdat veelal sprake is van vertrouwelijk overleg. Dat hier sprake is van een belangrijk orgaan wordt wel beseft. Er bestaat onduidelijkheid over de formele bevoegdheden en over de beslissingsbevoegdheden van het College van Decanen. Hun taak en positie moeten worden verhelderd, zo valt uit verschillende rapportages te lezen. De TUD-rapportage stelt dat vermenging van verantwoordelijkheden tussen CvB en decanen moet worden voorkomen. De invloed van de decanen in de besluitvorming van het CvB van de TUD is onvoldoende zichtbaar.

Naast – of door - deze onduidelijkheid is bij de formele medezeggenschapsorganen een bepaalde achterdocht merkbaar jegens het College van Decanen en het overleg met het CvB, net zoals dat ook ten opzichte van de RvT het geval is. Het VU-rapport stelt dat het CvB aldaar in de eerste plaats naar draagvlak bij het College van Decanen zoekt, en dat lijkt ook op veel andere instellingen het geval te zijn. Uit kringen van de universiteitsraden (gezamenlijke vergaderingen) klinkt regelmatig ontevredenheid over het feit dat men er laat aan te pas komt en zich in het eigen overleg met het CvB geconfronteerd ziet

met voorstellen waaraan de decanen reeds hun fiat hebben gegeven. Al betekent dit formeel weinig, dan nog beperkt dit naar het gevoel van de universiteitsraad de eigen beleidsruimte.

Het blijkt dat in de praktijk, naast de officiële overleglijnen van CvB naar UR, CvB naar decaan, en decaan naar Faculteitsraad, ook verschillende informele overlegstructuren en communicatielijnen aanwezig zijn. De mate waarin, en de manier waarop degenen die buiten dergelijke informele structuren vallen, geïnformeerd en betrokken worden, loopt sterk uiteen en is niet vrij van een zekere willekeurigheid of toevaligheid. In dit licht moet ook veel van de kritiek op het informele overleg tussen het CvB en de decanen bezien worden. Dat het CvB en de decanen willen overleggen wordt binnen de universiteiten wel aanvaard en ook wel als zinnig en legitiem gezien. De punten van kritiek hebben betrekking op de onduidelijke rol van het College van Decanen, de afstemming met de formele medezeggenschapsorganen, en het informeren over wat decanen en het CvB bespreken en beslissen.





## 4. De MUB en het integraal management op (sub) facultair niveau

### 4.1 Wat is er veranderd?

In dit hoofdstuk bespreken we hoe de instellingen op het decentrale – facultaire en subfacultaire - niveau invulling hebben gegeven aan integraal management. Vervolgens presenteren we de opinies die hierover binnen de universitaire gemeenschap leven.

Op centraal niveau is integraal management tot stand gekomen. Of er ook sprake is van integraal management op het facultaire niveau, daarover zijn minder goed algemene uitspraken te doen. Volgens artikel 9.12 van de MUB is de decaan het hoofd van de faculteit. In het bestuurs- en beheersreglement kan de universiteit vervolgens bepalen dat een faculteit bestuurd wordt door een faculteitsbestuur, waarvan de decaan dan voorzitter is. Besluit de instelling om voor een faculteitsbestuur te kiezen, dan behoort de gelegenheid te worden geschapen voor een student om de vergaderingen te bezoeken en daarin met adviserende stem te spreken.

Van integraal management op facultair niveau is in de praktijk meer sprake naarmate het CvB ook meer beheersbevoegdheden mandateert aan het faculteitsbestuur, te weten de decaan (en eventueel zijn medebestuurders). Integraal management op het subfacultaire basisniveau kan tot stand komen door middel van door-mandatering aan directeuren en diensthoofden.

Het beeld is hier niet eenduidig. Sommige instellingen zijn hierin verder dan andere, gedeeltelijk ook omdat zij eerder met de vormgeving van integraal management op decentraal niveau zijn begonnen. Zichtbaar is wel dat door Colleges van Bestuur bevoegdheden van voorheen rechtstreeks onder het CvB vallende professionele beheerders of diensten zijn verplaatst naar de decaan c.q. het meerhoofdig faculteitsbestuur.

Er kan opgemerkt worden dat in algemene zin twee elementen van belang zijn bij de vraag of er een goed verlopend integraal management op decentraal niveau is. Het eerste element heeft betrekking op de rol van de decaan als spilfiguur binnen de faculteit. Het tweede element betreft de aansturing van onderzoeks- en onderwijsinstututen en de ‘matrixstructuur’.

De positie van de decaan is, het kwam reeds in het bovenstaande naar voren, door de MUB aanmerkelijk versterkt. De decaan doet het nooit helemaal alleen. De meeste universiteiten hebben op hun faculteiten een bestuur of team om de decaan heen geplaatst. Soms kent men enkele ‘vice-decanen’ (KUN), een faculteitsbestuur (bijvoorbeeld RUG en LEI) of een ‘managementteam’, dat al dan niet door de decaan zelf benoemd is. Aan bijvoorbeeld de UvA hebben alle faculteiten ook een directeur bedrijfsvoering, die beschikken over een ondermandaat van de decaan.

<i>Instelling</i>	<i>Vormgeving faculteitsbestuur</i>
KUN	Decaan oefent eenhoofdig bestuur uit. Decaan laat zich bijstaan door 1, 2 of 3 vice-decanen.
TUD	Eenhoofdig bestuur door decaan. Hij kan zich laten bijstaan door een managementteam.
UvA	Eenhoofdig bestuur door decaan.

VU	Meerhoofdig bestuur met 3 leden, met decaan als voorzitter.
WU	Departementen kennen een eenhoofdige leiding door een hoogleraar-directeur.
EUR	Decaan oefent eenhoofdig bestuur uit. Vaak bijgestaan door een managementteam.
KUB	Decaan oefent eenhoofdig bestuur uit. Hij benoemt zelf een managementteam.
RUG	RUG heeft meerhoofdig faculteitsbestuur met decaan, vice-decaan en portefeuillehouder middelen.
TUE	Meerhoofdig bestuur van 3 leden.
LEI	LEI kent een meerhoofdig bestuur, met de decaan als voorzitter en daarin een student. De decaan heeft altijd de doorslaggevende stem.
UM	In principe meerhoofdig bestuur met, naast de decaan als voorzitter, tenminste 2 en ten hoogste 4 andere leden. De decaan blijft dan eindverantwoordelijk en aanspreekpunt voor het CvB. Eenhoofdig bestuur is niet uitgesloten en komt bij één faculteit voor.
UT	Eenhoofdig bestuur door decaan, steeds bijgestaan door een zelfbenoemd managementteam
UU	Decaan met facultair bestuursteam (4 of 5 leden) met daarin faculteitsdirecteur, studentlid (adviseur) en vice-decaan (hoogleraar) die vaak directeur onderzoeksinstituut is.

De decaan heeft ook in een meerhoofdig faculteitsbestuur de doorslaggevende stem. In de huidige positie van de decaan schuilt iets paradoxaals. De decaan is, als hoogleraar, per definitie een ervaren wetenschapper, maar dient in de praktijk een zware managementpositie te gaan vervullen. Een dergelijke keuze betekent voor de decaan een breuk in de eigen wetenschappelijke loopbaan. Voorts is de decaan, omdat hij van origine een wetenschapper is met onderzoekskwaliteiten, doorgaans niet specifiek opgeleid voor een managementfunctie.

Een goede uitoefening van de managementtaken vraagt om een aanvullende scholing en training. Deze scholing wordt op sommige plaatsen – bijvoorbeeld binnen enkele faculteiten van de KUB – reeds aangeboden. Decanen moeten kunnen omgaan met het management-instrumentarium voor informatie en planning dat noodzakelijk is om te kunnen besturen. Op facultair niveau vraagt integraal management ook om een adequaat managementinstrumentarium, waarvan als enkele voorbeelden vanuit meerdere universiteiten genoemd kunnen worden: het opstellen van jaarlijkse bestuursagenda's, bestuursrapportages, het afsluiten van managementcontracten, het formuleren van kengetallen ten behoeve van sturen op resultaten, en het aanbieden van een HRM-programma voor de opleiding en begeleiding van decanen.

*In de verhouding tussen het universitaire en facultaire niveau zijn enkele voorbeelden te noemen van management instrumentarium voor informatie en planning. Veel voorbeelden komen neer op het invoeren van beleidscycli met als doel een gestructureerde besturing van processen. Meer specifieke voorbeelden zijn de volgende. De UvA stelt meerjarige bestuursconvenanten op, met de bedoeling een zekere 'rust' te brengen in zowel het financiële perspectief als in beleid op de middellange termijn. Aan de KUB voert men vier keer per jaar bilaterale overleggen tussen CvB en faculteiten, die men positief waardeert. Ook andere universiteiten organiseren dergelijk structureel overleg.*

Het tweede element heeft betrekking op de aansturing van de onderwijs- en onderzoeksinstituten binnen de faculteit enerzijds, en de capaciteitsgroepen anderzijds. Er is hier sprake van een matrixstructuur, waarin een inherente spanning schuilt. Deze spanning komt voort uit het feit dat instituten en capaciteitsgroepen niet boven, maar naast elkaar zijn geplaatst. Beide facultaire instituten rekruteren als het ware medewerkers uit de capaciteitsgroepen. Voor medewerkers is het hierdoor onduidelijk voor wie zij nu uiteindelijk werken, en wie nu eindverantwoordelijk is. De afstemming van dit proces vraagt om een heldere verantwoordelijkverdeling tussen de leiding van de instituten en de leiding van de capaciteitsgroepen. Aan het hoofd staat, als directeur (of voorzitter), doorgaans een hoogleraar. Aan de decaan is de taak om deze wisselwerking in goede banen te leiden en conflicten te voorkomen.

#### **4.2 Wat zijn de opvattingen?**

De opinies over dit thema lopen uiteen. Er valt te beluisteren dat het integraal management op faculteiten redelijk draait, en dat men blij is met het verruimde beheersmandaat, al vinden sommigen dat het nog ruimer kan. Door het personeelspanel van de RUG wordt bijvoorbeeld opgemerkt dat het beheersmandaat van de faculteitsbesturen naar de omvang van taken nog te beperkt is.

Vanuit de universiteiten die gekozen hebben voor een meervoudig faculteitsbestuur, wordt teruggereporteerd dat dit in de praktijk goed werkt. De VU stelt dat het 'collegiale faculteitsbestuur' leidt tot 'een begin van draagvlak', terwijl de portefeuillehouders naast de decaan de decaan ontlasten. Ook de RUG vindt de keuze voor een meerhoofdig faculteitsbestuur een goede keuze.

Daarnaast is er binnen de academische gemeenschap toch een breed gedragen besef aanwezig dat de positie van de decaan, die nu tot zo'n cruciale spilfiguur is uitgegroeid, in wezen kwetsbaar is. De decanen realiseren zich dat zelf ook. Uit de rapportage van de TUD komt naar voren dat de decanen aldaar menen dat het investeren in het collectief geheugen in de huidige structuur een belangrijk aandachtspunt moet zijn. De eisen die het decanaat qua tijdsbeslag en professionaliteit met zich meebrengt, maakt dat nagedacht moet worden over het loopbaanperspectief van decanen. Zij zijn immers tijdelijk aan het management uitgeleende wetenschappers.

Vanuit veel rapportages klinkt kritiek - in meer of minder scherpe bewoordingen - op de manier waarop de decanale leiding wordt uitgeoefend. Het beginsel van eenhoofdige leiding op zichzelf wordt redelijk gesteund door studenten en personeel. Men is echter van mening dat decanen te weinig contact hebben met de werkvloer, hetgeen negatieve gevolgen heeft voor het draagvlak en de betrokkenheid. Het informeren van, en het communiceren met de medewerkers en studenten zijn voor verbetering vatbaar. Het nieuwe eenhoofdige bestuur van de faculteit betekent een omslag die als een culturomslag te typeren is. Deze omslag stelt hoge eisen aan de leidinggevenden voor het kunnen managen van de cultuurverandering en voor het kunnen groeien in de eigen nieuwe rol. De leidinggevende kwaliteiten van de decanen zijn momenteel nog niet overal in voldoende mate aanwezig. Ook is er een gebrek aan

professionele ondersteuning (op facultair en subfacultair niveau) om goed leiding uit te oefenen. Overigens bieden meer universiteiten HRM-programma's aan om decanen te scholen.

De hierboven genoemde latente spanning die inherent is aan de matrixstructuur, is op sommige plaatsen manifest geworden. Het clusteren van het onderzoek en het onderwijs in instituten wordt op zichzelf gewaardeerd. De aansturing van deze instituten door de decaan (faculteitsbestuur) kan beter, en dat geldt ook voor de verantwoordelijkverdeling en rolverdeling tussen de leiding van de capaciteitsgroepen en de instituten. De rapportage van de KUB bijvoorbeeld meldt dat vanuit sommige faculteiten een 'problematische procesregie' van beleidsontwikkeling en besluitvorming inzake het onderwijs wordt ervaren, om te concluderen dat de nieuwe structuur hogere eisen stelt aan de communicatie tussen onderdelen en medewerkers. Dit aspect van de communicatie valt in veel rapportages terug te lezen.



## 5. De medezeggenschap op centraal niveau

### 5.1 Gedeelde en ongedeelde medezeggenschap

De MUB geeft (in artikel 9.30) universiteiten het recht te kiezen tussen twee stelsels van medezeggenschap. Aan het college van bestuur is de keuze om de Wet op de ondernemingsraden (WOR) al dan niet van toepassing te verklaren. Wenst de universiteit de WOR niet te volgen, dat is er – zoals ook voor de MUB het geval was – een universiteitsraad waarin studenten en personeel paritair vertegenwoordigd zijn. Een verschil met de tijd voor de MUB is vanzelfsprekend wel dat het medebestuur van de UR veranderd is in medezeggenschap.

Wordt de WOR wel van toepassing verklaard, dan is sprake van een zogenaamd ‘gedeeld stelsel’, met een ondernemingsraad voor het personeel van de universiteit. De MUB bepaalt dat het college van bestuur in dat geval een medezeggenschapsregeling dient op te stellen die ‘ten minste gelijkwaardig is’ aan hetgeen in de MUB ten aanzien van de medezeggenschap geregeld is. In dat geval is er een ‘gezamenlijke vergadering’ van OR-leden en studenten. Naast de gezamenlijke vergadering hebben de studenten op het centrale niveau daarnaast nog een studentenraad, als pendant van de ondernemingsraad.

Beide varianten komen in academisch Nederland voor, en wel in de volgende onderverdeling:

<i>‘gedeelde medezeggenschap’ (5)</i>	<i>‘ongedeelde medezeggenschap’ (8)</i>
Katholieke Universiteit Nijmegen (KUN)	Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR)
Technische Universiteit-Delft (TUD)	Katholieke Universiteit Brabant (KUB)
Universiteit van Amsterdam (UvA)	Rijksuniversiteit Groningen (RUG)
Vrije Universiteit (VU)	Technische Universiteit Eindhoven (TUE)
Wageningen Universiteit (WU)	Universiteit Leiden (LEI)
	Universiteit Maastricht (UM)
	Universiteit Twente (UT)
	Universiteit Utrecht (UU)

Op elke universiteit – gedeeld of ongedeeld – is daarnaast nog sprake van ‘lokaal overleg’ in welk kader door vakbonden arbeidsvoorwaardenoverleg wordt gevoerd met het College van Bestuur.

Universiteitsbesturen hebben dus zelf de keuze kunnen maken voor gedeelde of ongedeelde medezeggenschap. Deze keuze is later bevestigd. Er zijn echter instellingen die naar verloop van tijd van stelsel zijn veranderd. De UT bijvoorbeeld koos aanvankelijk voor een gedeelde structuur maar is naar verloop van tijd overgestapt naar een ongedeelde medezeggenschap, nadat een onderzoek tot de conclusie had geleid dat een ongedeelde structuur – vanuit het motief van ‘de universiteit als gemeenschap’ – op een groter draagvlak binnen de universiteit zou kunnen rekenen.

Aan de keuze voor hetzij het ene hetzij het andere stelsel kunnen verschillende motieven ten grondslag liggen. In het onderstaande hebben we de motieven die te destilleren zijn uit de rapportages van de universiteiten op een rij gezet.

#### *Ongedeeld: ‘de universiteit als gemeenschap’*

Dit argument valt bij veel instellingen die voor een ongedeelde medezeggenschap hebben gekozen, te beluisteren. Zo heeft de UU gekozen voor ongedeelde medezeggenschap ‘vanuit de filosofie dat de UR de

universitaire gemeenschap als geheel moet vertegenwoordigen'. Ook de KUB gaat uit van dit motief. In deze gedachtegang wordt de universiteit als een gemeenschap beschouwd.

*Ongedeeld: 'de universiteit is geen bedrijf'*

Dit motief wordt vaak in combinatie gebruikt met het bovenstaande motief. Omdat de universiteit geen 'gewoon' bedrijf is (maar bijvoorbeeld wel een gemeenschap) past de WOR, zijn wijze van denken en de terminologie ervan, niet goed bij een universiteit.

*Gedeeld: 'transparantie en integrale afweging'*

Dit motief hanteert onder meer de TUD. Men gaat er bij dit motief vanuit dat in een gedeeld stelsel meer helderheid en transparantie bestaat over de gedeeltelijk uiteenlopende belangen van studenten en medewerkers. Hierdoor kunnen, wanneer het gaat om de universiteit als zodanig, betere afweging worden gemaakt. Een ongedeeld orgaan betekent bij voorbaat een compromis.

*Gedeeld: 'vanuit MUB-visie op betrokkenheid geledingen'*

De UvA heeft gekozen voor een gedeeld stelsel, mede vanuit het motief dat volgens deze universiteit de MUB uitgaat van een gewijzigde visie op de betrokkenheid van de geledingen binnen de universiteit bij het bestuur. Medebestuur is immers medezeggenschap geworden. De WOR biedt een helder zicht op uiteenlopende belangen. De stem van de studenten behoeft niet meer door meer globale belangen te worden ondergesneeuwd.

*Gedeeld: 'vanuit de samenwerking met andere, onder WOR vallende organisaties'*

De UvA en de WU brengen dit argument naar voren. Aan de universiteit zijn de nodige instellingen gerelateerd die ook onder de WOR vallen (instellingen, bedrijven, andere universiteiten die ook de WOR kennen). Vanwege de toenemende (personele) samenwerking met deze partners is het makkelijker om zelf ook de WOR te hanteren.

Universiteiten met een ongedeelde medezeggenschap kennen, net als voorheen, een paritair samengestelde universiteitsraad. De 'gedeelde' medezeggenschap op centraal niveau is vormgegeven in een centrale studentenraad, een centrale ondernemingsraad en een gezamenlijke vergadering van beiden. Deze twee raden zijn niet altijd even groot, en de aantallen wisselen ook per instelling. In de WU is er een ondernemingsraad van 17 leden en een studentenraad van 12 leden. De TUD kent een centrale OR van 23, en een studentenraad van 10 leden. De UvA heeft een centrale ondernemingsraad van 16 leden, terwijl in de centrale studentenraad 14 studenten zitting hebben.

De bevoegdheden van de COR worden hoofdzakelijk aan de WOR ontleend. De centrale studentenraad ontleent zijn bevoegdheden aan regelingen die zijn gebaseerd op de WHW. Aan de bevoegdheden van ondernemingsraden en studentenraden liggen verschillende wetten ten grondslag.

*De KUB kent naast de medezeggenschap ook informele vormen voor de betrokkenheid van medewerkers en studenten in een vroegtijdig stadium van menings- en besluitvorming. Zoals stuur- en werkgroepen, bijeenkomsten voor een breed publiek met een brainstorm-karakter en consultaties via internet.*

Met betrekking tot het functioneren van de medezeggenschap op centraal niveau is het van belang om te bezien of er hier wezenlijke verschillen bestaan tussen 'gedeelde' en 'ongedeelde' universiteiten. Bij welke van de twee typen functioneert de medezeggenschap het beste? Klinkt de stem van personeel en studenten in beide stelsels even luid? Is er verschil tussen beide vormen van medezeggenschap in de positie van studenten

Om met de laatste vraag te beginnen: op basis van het aangeleverde materiaal valt niet te concluderen dat het er met de medezeggenschap van studenten op centraal niveau op de ‘gedeelde’ universiteiten slechter of beter zou voorstaan dan op de ‘ongedeelde’ universiteiten. Van duidelijke verschillen is niets gebleken. Dat is op zichzelf nog geen positief nieuws. In algemene zin is het namelijk zo dat het er met de centrale medezeggenschap op de universiteiten in zijn totaliteit niet zo goed voor staat. Er doen zich enkele problemen voor ten aanzien van de medezeggenschap die zowel op gedeelde als op ongedeelde universiteiten bestaan. De medezeggenschap op centraal niveau functioneert op dit moment niet optimaal. Dit is vanuit de rapportages te verklaren met vijf redenen, die we hieronder willen langslopen.

De eerste reden is in het voorgaande reeds genoemd. Bij veel universiteiten is sprake van een College van Bestuur dat zich in eerste instantie oriënteert op de gezamenlijke decanen, de decanen afzonderlijk en de Raad van Toezicht. Daar vindt primair de toetsing en het overleg plaats aangaande de hoofdlijnen van het universitaire beleid. De formele medezeggenschapsorganen op centraal niveau functioneren in de praktijk nog onvoldoende als de gremia waarin toetsing en overleg over deze hoofdlijnen plaatsvinden, de wetstekst van de MUB en andere papieren afspraken ten spijt.

Een tweede reden, die gedeeltelijk uit het eerste voortvloeit, betreft de onderlinge relatie tussen het College van Bestuur en de medezeggenschapsorganen. Deze relatie kenmerkt zich op veel universiteiten (niet op alle) door wantrouwen, onbegrip en onwennigheid. ‘Meer dan in het oude systeem bestaat het gevaar van autocratisch gedrag door bestuurders’, zo stelt het VU-rapport. Omgekeerd laken bestuurders van meerdere universiteiten nog wel eens het gebrek aan kennis en realiteitszin bij leden van medezeggenschapsorganen. De vaak wat verstoorde relatie bemoeilijkt op veel instellingen de totstandkoming van een volwaardige medezeggenschap.

Een derde reden ligt in de informatievoorziening en de kennis van zaken. De informatievoorziening vanuit het College van Bestuur naar de medezeggenschapsorganen verloopt niet optimaal. Dit heeft betrekking op de tijdstip van informeren (laat) of kan betrekking hebben op de wijze waarop wordt geïnformeerd en de vorm waarin. Uit de LEI klinkt de klacht dat het CvB niet tijdig genoeg en niet volledig informeert. Ook veel andere universiteiten spraken over dit ‘informatieprobleem’. Al is informatie in principe beschikbaar, dan wordt er lang niet altijd gebruik van gemaakt, of is de informatie beschikbaar in een vorm die niet zonder meer een gemakkelijke toepasbaarheid mogelijk maakt. Dit geldt, zoals de UvA aangeeft, bijvoorbeeld voor de rechten van de WOR, die een begrippenkader hanteert dat is toegesneden op het bedrijfsleven. Hierop moet een vertaalslag worden gemaakt voor toepasbaarheid binnen de context van de academische medezeggenschap.

Hiermee verbonden is het gegeven dat het kennisniveau binnen de medezeggenschapsorganen onvoldoende is. Door dit gebrek aan kennis en kunde kan de beschikbare informatie ook niet voldoende geïnterpreteerd en beoordeeld worden. Als redenen voor dit kennisgebrek kunnen onder meer genoemd worden de tamelijk korte zittingsduur van leden (vooral bij studenten) en de moeilijkheid om deskundige en geïnteresseerde leden te vinden.

Een vierde reden voor het matige functioneren van de medezeggenschap op centraal niveau heeft te maken met de wisselwerking en communicatie tussen de verschillende medezeggenschapsorganen onderling. Op centraal niveau is sprake van hetzij een studentenraad, een ondernemingsraad en een gezamenlijke vergadering, hetzij een universiteitsraad. Tegelijkertijd is er telkens ook een lokaal overleg, waarin het gaat over arbeidsvoorwaarden. De communicatie tussen de verschillende medezeggenschapsorganen laat soms te wensen over, en ook de onderlinge werkverdeling lijkt nog zeker niet geheel te zijn uitgebalanceerd en onderling afgestemd. Zo wijst de TUD op de onduidelijkheid rond de taakverdeling OR en Lokaal overleg. De RUG spreekt over taak- en bevoegdheidsverdeling tussen de verschillende medezeggenschapsorganen die ‘nog niet voldoende zijn uitgelijnd’.

*Bij Wageningen Universiteit loopt de afstemming tussen de OR en de SR naar tevredenheid, omdat voor de Gezamenlijke Vergadering een duidelijk en breed gedragen reglement is opgesteld, en de koppeling tussen OR en SR daarnaast tot stand is gebracht middels enkele gezamenlijke commissies.*

Een vijfde reden is tenslotte toch gelegen in het feit dat de wijzigingen van de MUB pas tamelijk kort van kracht zijn. De verschillende partijen hebben te maken met een nieuwe situatie, en men moet duidelijk nog groeien in de eigen rollen. Deze reden impliceert dat de situatie naar verloop van tijd wel beter kan worden. Dat is, gelet op de voorgaande vier aspecten, echter maar zeer de vraag. Door de combinatie van deze oorzaken is op dit moment namelijk een situatie ontstaan van een matig functionerende medezeggenschap die ertoe leidt, dat het allengs moeilijker wordt nog mensen bereid te vinden in raden te participeren. Enkele rapporten maken melding van de noodzaak een ‘ware zoektocht’ te ondernemen naar nieuwe raadsleden.

## **5.2 Wat zijn de opvattingen?**

Binnen de vijf universiteiten die hebben gekozen voor gedeelde medezeggenschap heeft feitelijk een breuk plaatsgevonden met de situatie van voor de MUB. Het is dan ook niet verwonderlijk dat uit de rapportages van deze vijf instellingen naar voren komt dat sommigen de keuze voor een gedeelde medezeggenschap betreuren, zoals er in zijn algemeenheid steeds leden van de universitaire gemeenschap (vaker studenten en personeelsleden dan bestuurders) zijn die terug verlangen naar de tijd voor de MUB. Zo heeft het CvB van de WU in 1997 gekozen voor een gedeelde structuur, terwijl de UR daar tegen was. In 1999 wees een evaluatie van deze keuze overigens uit dat zowel de medezeggenschapsorganen als het CvB zich konden vinden in deze gedeelde structuur. Op de RUG is gekozen voor een ongedeelde medezeggenschap. De personeelsdelegatie lokaal overleg van de RUG vindt het nog steeds jammer dat de RUG niet voor een gedeelde medezeggenschap heeft gekozen. Binnen de medezeggenschapsorganen van instellingen heerst soms frustratie over de achteruitgang van de eigen positie ten gevolge van de MUB.

In het algemeen kan gesteld worden dat niet alleen vanuit deze kringen, maar ook vanuit de Colleges van Bestuur wordt erkend dat de medezeggenschap momenteel nog niet naar wens verloopt. Het ongenoegen is breed. In de bovenstaande vijf redenen zat reeds wat ongenoegen verweven over het College van Bestuur. Onder meer de VU constateert dat de medezeggenschapsorganen van mening zijn dat zij onvoldoende bij de ontwikkeling van de strategie betrokken worden. De universiteitsraad van de LEI meent dat het CvB te weinig op initiatieven of adviezen van de UR reageert, en voelt zich ‘materieel niet serieus genomen’. De rapportage van de EUR maakt melding van een gebrek aan beïnvloedingsmogelijkheden. Er is geen volwaardige medezeggenschap. Hierdoor is de motivatie en de betrokkenheid van studenten en personeel drastisch verminderd.

Ook in omgekeerde richting worden klachten geuit. Van de kant van het CvB van de TUD is te horen dat er in het gedeelde stelsel feitelijk een ‘dubbele inspraak’ bestaat: van de kant van het personeel in zowel centrale OR als vakorganisaties in het lokaal overleg, en voor wat betreft studenten zowel op facultair niveau in FR en opleidingscommissie, alsook binnen de Gezamenlijke Vergadering op centraal niveau, waarbinnen opnieuw gedetailleerd op facultaire plannen wordt ingegaan. Dit is naar de mening van het CvB van de TUD een onwenselijke situatie.





## 6. De medezeggenschap op (sub) facultair niveau

### 6.1 Versplintering en verweesdheid

De tamelijk kritische bevindingen aangaande de medezeggenschap op het centrale niveau zijn aan te vullen met vergelijkbare conclusies over de medezeggenschap op het niveau van de faculteit en het niveau daaronder. Het lijkt er zelfs op dat de hierboven geschetste problemen zich op het facultaire niveau in nog sterkere mate voordoen. Op het basisniveau verloopt de inspraak van medewerkers en studenten weer wat beter. In het onderstaande werken we deze bevindingen nader uit.

Essentieel ook in dit verband is de rol van de decaan. De MUB geeft hem veel bevoegdheden en beleidsruimte, en de manier waarop hij hiermee omgaat, is in grote mate bepalend voor het facultaire beleid. De decaan is de spilfiguur in de faculteit. Ook ten aanzien van het goed functioneren van de medezeggenschap speelt hij een hoofdrol. Uit de rapportages komt duidelijk als algemeen beeld naar voren dat het functioneren van de decaan ten aanzien van het faciliteren en in goede banen geleiden van de medezeggenschap verbetering behoeft. Het goed verlopen van medezeggenschap binnen de faculteit is in overwegende mate afhankelijk van de persoon van de decaan en diens opstelling terzake. Dit heeft iets willekeurig. Een hecht fundament voor een structureel soepel verlopende medezeggenschap is er in feite niet. Want binnen de faculteiten waar de decaan wel veel ruimte biedt voor medezeggenschap, kan wisseling van decaan veel veranderen.

Naast de decaan is er steeds een faculteitsraad (of een facultaire OR en studentenraad) en soms een faculteitsbestuur. In het voorgaande is reeds betoogd dat de MUB (in artikel 9.12) universiteiten de mogelijkheid geeft om in het eigen bestuurs- en beheersreglement (dus door het College van Bestuur met goedkeuring van de universiteitsraad, dus op centraal niveau) vast te leggen dat er, met de decaan als voorzitter, tevens een faculteitsbestuur zal zijn. In dat geval moet een student de gelegenheid hebben als adviseur de vergaderingen bij te wonen. Daarnaast is er een faculteitsraad (of OR en SR). De medezeggenschap van studenten en medewerkers ten aanzien van het facultaire beleid dient dus primair gestalte te krijgen binnen de faculteitsraad (respectievelijk OR/studentenraad), en eventueel door middel van de individuele studentenadviseur in het faculteitsbestuur.

Over de rol van deze studentadviseurs is weinig specifieke informatie binnengekomen. De KUB-rapportage stelt dat 'deze rol van de kant van de betrokken studenten positief wordt gewaardeerd'. Of dit ook het algemene beeld is, valt helaas moeilijk te zeggen. Over de rol van de faculteitsraden zijn wel algemene uitspraken mogelijk, hoewel op facultair niveau sprake is van 'versplintering' en van een 'lappendeken aan vormen'. De MUB geeft de instellingen immers veel ruimte in de vormgeving van de faculteit. Daarnaast blijkt bovendien uit de rapportages dat universiteiten in de praktijk op hun beurt faculteiten veel ruimte geven om de eigen organisatie verder vorm te geven.

De mate van autonomie van de faculteiten en de spilfunctie van de decaan maken dat wezenlijke knelpunten die ook op centraal niveau spelen, zich op het facultaire niveau in versterkte mate kunnen voordoen. Uit de rapportages blijkt dat de kwaliteit van het facultaire management sterk afhankelijk is van de persoonlijke rolinvulling door de decaan en van persoonlijke factoren en informele contacten, die binnen faculteiten een grote invloed uitoefenen. De informatievoorziening en terugkoppeling verlopen niet zeer gestructureerd en dragen in het algemeen een sterk informeel en willekeurig karakter. En in de

faculteit is - net als op het universitaire niveau - het formele medezeggenschapsorgaan in de praktijk niet de primaire gesprekspartner van het bestuur (de decaan). Het VU-rapport signaleert bijvoorbeeld dat het faculteitsbestuur in de eerste plaats naar draagvlak zoekt bij afdelingshoofden en hoogleraren. De faculteitsbesturen zouden een klimaat moeten scheppen waarin medezeggenschap als waardevol wordt gezien, aldus de rapportage van de RUG. De KUB spreekt over een 'informeel circuit', waarbij bij een groot aantal onderwerpen medewerkers en studenten op informele wijze in een vroegtijdig stadium bij meningsvorming en beleidsontwikkeling worden betrokken. Zou men dit feit op zich positief kunnen duiden, het illustreert wel dat toetsing en inbreng zich op een wat willekeurige wijze buiten de faculteitsraad om voltrekken.

Analyse van de medezeggenschap op facultair niveau levert een beeld op van versplintering en verweesdheid, waarbij allerlei informele kanalen bestaan en wisselende vormen gevonden zijn om te informeren en te betrekken. Persoonlijke factoren en informele contacten zijn doorslaggevend, en de bereidwilligheid van de individuele decaan is cruciaal. Als werknemer of student ben je in de praktijk wat 'verweesd': of je wordt geïnformeerd of kan meespreken, hangt er maar vanaf. De formele medezeggenschapsorganen spelen geen krachtige rol. De interesse in het beleid op het niveau van de faculteit is tamelijk gering, en is verminderd ten opzichte van de tijd voor de MUB. Nog minder interesse is er bij medewerkers en studenten om zelf in facultaire raden te participeren. Vanuit de rapportage van de EUR wordt opgemerkt dat facultaire inspraak in wezen 'een wassen neus' is. 'Slagvaardigheid kent een prijs', zo valt te lezen.

*Er zijn faculteiten in de VU die strategielunches organiseren met als doel een meer informeel en informatief gesprek tussen faculteitsbesturen en alle leden vanuit de (sub)facultaire medezeggenschap.*

Kijken we naar het basisniveau - de werkvloer - dan is het beeld enigszins anders, en niet uitsluitend negatief. Zoals gezegd hebben faculteiten veel vrijheid in het vormgeven van de eigen organisatie. Voor de MUB was sprake van een subfacultaire organisatie- en medezeggenschapsstructuur in de vorm van vakgroepen, met een bestuur waarin ook studenten waren opgenomen. Er zijn universiteiten die een dergelijke subfacultaire laag hebben behouden. In faculteiten van de LEI bijvoorbeeld zijn er departementen met een meerhoofdig departementsbestuur, en als pendant van de faculteitsraad een departementscommissie. Niet alle faculteiten van de LEI organiseren hun basisniveau overigens in departementen; de faculteit Letteren doet dat bijvoorbeeld niet. Andere universiteiten spreken over afdelingen of capaciteitsgroepen. Een opvolger van het vakgroepbestuur van voor de MUB kennen de meeste instellingen niet. Artikel 9.17 van de MUB stelt dat de decaan in principe voorziet in een meerhoofdig opleidingsbestuur, maar kan volstaan met het benoemen van een opleidingsdirecteur. Een meerderheid van de universiteiten heeft hiervoor gekozen.

De MUB stelt (in artikel 9.17) een opleidingscommissie voor elke opleiding verplicht. Deze opleidingscommissie heeft onder meer tot taak, advies uit te brengen over de onderwijs- en examenregeling, het uitvoeren daarvan jaarlijks te beoordelen en in algemene zin de decaan te adviseren over zaken het onderwijs betreffende. De samenstelling van de opleidingscommissie dient paritair te zijn, dus met evenveel studenten als medewerkers.

Voor het kunnen uitoefenen van de medezeggenschap van medewerkers en vooral ook studenten op de werkvloer is deze opleidingscommissie in principe een belangrijk platform. Voor deze analyse is het vanzelfsprekend van belang scherp te krijgen of opleidingscommissies in de praktijk ook zo functioneren.

Het beeld lijkt hier wat minder negatief te zijn. Opleidingscommissies lijken op veel faculteiten redelijk goed te draaien. Van de UvA komt het bericht dat zowel personeel als studenten redelijk tevreden zijn,

terwijl de inbreng van de studenten daar naar eigen zeggen serieus wordt genomen. De KUB rapporteert dat de rol van de opleidingscommissies onder de MUB verhelderd is. Ook daar zijn personeel en studenten te spreken over het functioneren ervan.

Dergelijke bevindingen contrasteren met het matige functioneren van de medezeggenschap op facultair niveau. Zij illustreren ook dat op de universiteiten nog wel degelijk betrokkenheid bij de organisatie van het eigen werk en de eigen studie aanwezig is. Dat opleidingscommissies in vergelijking met faculteitsraden relatief beter functioneren, wil overigens niet zeggen dat deze commissies optimaal functioneren. Ook opleidingscommissies hebben te maken met de meer algemene problematiek aangaande haperende informatievoorziening, persoonlijke factoren en communicatie. Verklaringen voor het contrast tussen faculteitsraad en opleidingscommissie kunnen gelegen zijn in het feit dat het overleg binnen de opleidingscommissie zeer concrete, onderwijsgerelateerde onderwerpen betreft, waardoor ook het informele karakter van het overleg tot minder negatieve effecten leidt.

## **6.2 Wat zijn de opvattingen**

De hierboven vermelde manco's in de medezeggenschap worden binnen alle verschillende geledingen als klacht naar voren gebracht. Het valt op dat ten aanzien van het vraagstuk van de (sub) facultaire medezeggenschap de opvattingen met elkaar in lijn liggen. Uit de rapportages blijkt dat alle betrokkenen – niet alleen studenten en medewerkers - zich terdege realiseren dat belangrijke verbeteringen noodzakelijk zijn om de medezeggenschap weer tot leven te wekken. De rapportage van de RUG schrijft dat 'iedereen binnen de RUG' het erover eens is dat door de MUB de betrokkenheid en medezeggenschap op het basis- en middenniveau is verminderd. 'Dit moet anders'.

Op de vraag hoe het dan anders moet, worden uiteenlopende antwoorden gegeven. Vanuit verschillende faculteiten van de UU klinkt de roep om meer bevoegdheden, zoals het recht van goedkeuringen van begrotingen en het omzetten van adviesrechten in instemmingsrechten. Ook in andere rapportages worden de oplossingen in de bevoegdheidsverdeling en andere structurele veranderingen gezocht.

Oplossingsrichtingen die daarnaast genoemd worden, hebben betrekking op het verbeteren van de praktische 'procesregie' van de medezeggenschap (opheffen van dubbele agendering) en het verhelderen van rollen. Een (daarmee verbonden) aspect dat unaniem genoemd wordt, betreft de communicatie en informatie. Het is dan ook logisch dat veel van de aanbevelingen waartoe universiteiten naar aanleiding van dit bezinningstraject gekomen zijn, liggen op dit vlak. In het volgende hoofdstuk besteden we hier aandacht aan.





## 7. De universiteiten zetten het proces voort

### 7.1 De opbrengst van het bezinningstraject

In het inleidende hoofdstuk van deze rapportage is reeds vermeld dat de instellingen die van het bezinningstraject verhoudingsgewijs meer werk hebben gemaakt, in het algemeen tevreden zijn over deze grotere tijdsinspanning en daar, achteraf bezien, de meerwaarde van inzien.

Het bezinningstraject blijkt op veel universiteiten een discussie op gang gebracht te hebben, waarvan men het de moeite waard vindt die voort te zetten. Naar aanleiding van de zelfanalyserapporten en de bespreking daarvan zijn tal van aanbevelingen geformuleerd, waarvan het de bedoeling is die in de onmiddellijke toekomst ten uitvoer te brengen. Deze aanbevelingen, en de discussie daarover, zijn te beschouwen als een belangrijke opbrengst van dit bezinningstraject.

De status van deze aanbevelingen loopt uiteen. Waar sommige universiteitsbesturen zeer concreet aangeven nog in dit jaar te komen met een 'programma van actie' (bijvoorbeeld de LEI en de UvA), spreken andere Colleges van Bestuur in meer algemene of vrijblijvende bewoordingen over het bespreken en 'meenemen' van de naar voren gebrachte aanbevelingen. De universiteiten nemen zich voor een verbeteringslag te gaan maken, gelet op het feit dat de tekortkomingen in de medezeggenschap zo algemeen worden onderschreven. Ten aanzien van integraal management ligt dat enigszins anders, hoewel toch ook de kwetsbare positie van de decaan een vrij algemeen aandachtspunt is. Geen enkele universiteit kan het zich permitteren het huidige suboptimale functioneren van de medezeggenschap en de kwetsbaarheid van de decaan maar zo te laten. De formele status van de aanbevelingen lijkt dan ook een vraagstuk van secundair belang.

### 7.2 De aard van de aanbevelingen

In het onderstaande geven we een overzicht van deze aanbevelingen. We verdelen ze, analoog aan de opbouw van dit rapport, onder langs de twee hoofdlijnen van integraal management en medezeggenschap.

#### 7.2.1 Versterken van het integraal management

##### *Ontwikkelen managementvaardigheden decanen*

Dit beleidsvoornemen wordt door verschillende instellingen (bijvoorbeeld de KUB) naar voren gebracht, als hulpmiddel om de decanen beter te outillieren voor hun managementtaken.

##### *Ontwikkelen managementinstrumentarium*

Deze aanbeveling is – samenhangend met de ontwikkeling van managementvaardigheden van de decanen zelf - eveneens bedoeld om decanen 'tools' in handen te geven waarmee ze hun verantwoordelijkheid als bestuurder en beheerder beter gestalte kunnen geven. De UvA beschikt, zoals in het voorgaande reeds naar voren kwam, over het managementinstrument van het 'bestuursconvenant', waarin het CvB en de faculteiten beleidsafspraken maken over de ontwikkeling van de faculteit op de middellange termijn. Dit convenant helpt het CvB en de decaan bij het vormgeven van hun verantwoordingsrelatie.

##### *Standaardisatie matrixstructuur*

Onder meer de KUN en de WU willen de - met de matrixstructuur samenhangende - afstemmingsproblemen en onheldere verantwoordelijkheidsverdelingen op universitair niveau in kaart

brengen om vervolgens tot een standaardisatie te kunnen komen. Hierover is een universiteitsbrede gedachtewisseling nodig, aldus de rapportage van de KUN.

*Communicatie tussen het facultaire niveau en het basisniveau verbeteren*

Onder dit thema hangt een reeks van aanbevelingen samen, die verschillende instellingen van plan zijn uit te voeren, vanuit de gedachte dat het facultaire beleid vaak te weinig bekend is op de werkvloer, en de communicatie van het basisniveau naar de faculteit een willekeurig karakter draagt. Hiermee kan het integraal management op facultair niveau aan draagvlak winnen.

*Verhelderen verantwoordelijkheidsrelatie Raad van Toezicht naar het ministerie*

Over de informatieverstrekking van de Raad van Toezicht naar het ministerie moeten duidelijke afspraken gemaakt worden. Verschillende universiteiten hebben aangegeven dat het van belang is meer duidelijkheid te verkrijgen over de 'driehoeksrelatie' tussen instelling, Raad van Toezicht en het ministerie van OC&W (het ministerie van LNV in het geval van de WU).

## 7.2.2 De medezeggenschap nieuw leven inblazen

*Formuleren van een visie op medezeggenschap*

De rapportage van de VU eindigt onder meer met de aanbeveling om een bestuurlijke visie te ontwikkelen over medezeggenschap. Deze visie moet duidelijk maken hoe medezeggenschap zou moeten verlopen om zinvol en reëel te kunnen zijn.

*Verbeteren informatievoorziening vanuit CvB naar raden*

Het verbeteren van de communicatie is een aanbeveling die door alle universiteiten wordt genoemd en als zeer essentieel wordt gezien. Deze aanbeveling klinkt, aldus geformuleerd, overigens nogal globaal en omvattend. Een belangrijk aspect hiervan betreft de verbeteren van de informatievoorziening aan de raden over hetgeen in het CvB besloten is. Het gaat dan om de tijdigheid van het informeren (dus eerder) en om de vorm van het informeren (in meer begrijpelijke taal, meer to-the-point en vollediger).

*Verbeteren deskundigheid afgevaardigden*

In de praktijk van de centrale en facultaire medezeggenschap blijkt het gebrek aan kennis van procedures en instrumenten de afgevaardigden te belemmeren in het uitoefenen van een effectieve medezeggenschap. Onder meer de LEI is van plan extra te investeren in de deskundigheid van raadsleden, bijvoorbeeld door een specifiek cursusaanbod.

*Afstemmen rollen en posities van de diverse medezeggenschapsorganen*

Een belemmerende factor voor een optimaal verloopende medezeggenschap is het feit dat hetzelfde vraagstuk meerdere malen aan verschillende onderhandelingstafels wordt behandeld, terwijl er tegelijkertijd 'gaten vallen' in de medezeggenschap omdat de bevoegdheden en inspraakterreinen van verschillende medezeggenschapsorganen niet goed op elkaar aansluiten. Genoemd wordt bijvoorbeeld het beter afstemmen van de rollen van het lokaal overleg enerzijds, en de ondernemingsraden anderzijds. Andere medezeggenschapsorganen die beter op elkaar kunnen worden afgestemd zijn de faculteitsraad en de opleidingscommissie.

*Vergroten van de belangstelling voor deelname aan de medezeggenschap*

Door de KUB en veel andere universiteiten wordt deze aanbeveling naar voren gebracht. Het vergroten van de belangstelling kan op verschillende manieren geschieden.





## Bijlage 1: Leden werkgroep

### Namenlijst van de leden van de werkgroep Bezinning MUB

De heer prof. dr. J.J.M. Franse - Rector Magnificus	Universiteit van Amsterdam
De heer drs. G. Joosten - voorzitter Universiteitsraad	Rijksuniversiteit Groningen
De heer K. Kooistra	VSNU-bureau
Mevrouw L. Merckx	ISO-bestuurslid
De heer T. Siebeling	LSVb-bestuurslid
De heer dr. R. Roborgh, na vertrek van de heer drs. W.J.J. van Velzen – directeur Wetenschappelijk Onderwijs	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen
De heer dr.ir. F.I.J. Dijkstra	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen
De heer dr. P.L.J. Boerman	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen







## Bijlage 2: Bronvermelding

### Universitaire rapportages

De MUB als randvoorwaarde voor organisatieontwikkeling. Het zoeken naar nieuwe spelregels.

Zelfevaluatie Wageningen Universiteit Wet Modernisering Universitaire bestuursorganisatie (MUB), juni 2001.

*Vastgesteld door het CvB, goedgekeurd door de 'steungroep' (leden van het CvB en medezeggenschap), informatief besproken in de medezeggenschapsorganen.*

Eindrapportage Bezinning MUB Universiteit Utrecht, juni 2001. Antwoorden van universitaire organen en facultaire antwoorden, april/mei 2001.

*Opgesteld door CvB, door RvT en UR voor kennisneming aanvaard en ingestemd met doorsturing.*

Eindrapport Zelfbezinning MUB – organisatie Erasmus Universiteit Rotterdam, 21 juni 2001. In de bijlagen de ontvangen deelrapportages van universitaire organen en faculteiten.

*Vastgesteld door het CvB na het ter reactie voorgelegd te hebben aan beheerders, Universiteitsraad en Raad van Toezicht.*

Evaluatie Modernisering Universitaire Bestuursorganisatie (MUB) Universiteit Maastricht. Rapport werkgroep bezinning MUB, Maastricht, juni 2001.

Instellingsstandpunt Universiteit Maastricht, bij het rapport werkgroep bezinning MUB, 16 juli 2001.

*Opgesteld door een interne werkgroep met een instellingsstandpunt van het CvB o.b.v. reacties van de gremia instellingsbreed.*

Evaluatie MUB, Katholieke Universiteit Brabant, Tilburg, 24 april 2001. In de bijlagen afzonderlijke bijdragen van universitaire organen, diensten, faculteiten.

*Opgesteld door werkgroep, vastgesteld door CvB na bespreking in de universitaire overlegstructuren.*

Evaluatie MUB, Universiteit Twente, 3 juli 2001

Evaluatie van het stelsel van medezeggenschap bij de Universiteit Twente, rapport commissie Sorgdrager, maart 1999.

*Vastgesteld door het CvB na overleg met de Universiteitsraad.*

Evaluatie van de MUB, TUE, Eindhoven, 26 juni 2001.

*Vastgesteld door het CvB na bespreking in Bestuurlijk Overleg, Universiteitsraad en Raad van Toezicht.*

Commentaar MUB-Bezinning van de Universiteitsraad TUE, juni 2001.

Functioneren medezeggenschap Katholieke Universiteit Nijmegen. Evaluatieve studie. ITS, wetenschap voor beleid en samenleving. Mei 2000. F. Smit, H. van Gennip, J. Doesborgh.

Functioneren van integraal management en MUB aan de KUN. Juli 2001. Nijmegen.

*Vastgesteld door het CvB na overleg met de Universitaire gezamenlijke vergadering.*

MUB-evaluatie VU, juni 2001.

*Opgesteld door stuurgroep, vastgesteld door het CvB, ter bespreking aangeboden aan de bestuurlijke- en medezeggenschapsorganen.*

Rapport Bezinning op de MUB aan de UvA, 9 juli 2001.

MUB-bezinning aan de UvA: een visie van de CSR. Aanbevelingen voor verbetering van organisatie en medezeggenschap. Notitie d.d. 2 juli 2001 voor de Gezamenlijke vergadering d.d. 6 juli 2001

Conceptverslag van de bespreking in de Gezamenlijke Vergadering UvA van de Centrale Ondernemingsraad en de Centrale Studentenraad van 6 juli 2001.

*Vastgesteld door het CvB na bespreking met decanen, RvT en Gezamenlijke Vergadering.*

Rapportage zelfbezinning MUB Rijksuniversiteit Groningen, juni 2001.

*Vastgesteld door het CvB na bespreking in Universiteitsraad en lokaal overleg.*

Verslag Bezinning MUB, Universiteit Leiden, 28 juni 2001. Beschrijving van de universitaire bestuursorganisatie van de LEI.

*Vastgesteld door het CvB na bespreking in de Universiteitsraad.*

Zelfanalyse Modernisering Universitair Bestuursorganisatie TU Delft, 28 juni 2001

Brief van de Studentenraad TU Delft aan de Minister van OC&W over Herbezinning MUB TU Delft, 10 augustus 2001.

*Vastgesteld door het CvB na bespreking in de Groepsraad.*

### **Overige bronnen**

Kanteling in het universitaire bestuur, rapport van de commissie-Datema, de klankbordgroep invoering Modernisering Universitaire Bestuursorganisatie (1998).